

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de gestion

Département de sciences de gestion

Mémoire

Présenté par

ACHERCHOUR Zahoua

Pour l'obtention du diplôme de **Magister**

En sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**Analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant-propriétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises :
Cas d'un échantillon de PME familiales de la région de Bejaia.**

Soutenu le : 12 / 01 / 2017

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
Pr. BELATTAF Matouk	Professeur	Univ de Bejaia	Président
Pr. BOUKRIF Moussa	Professeur	Univ de Bejaia	Rapporteur
Dr. MEZIANI Mustapha	Maître de conférences « Classe A »	Univ de Bejaia	Examinateur
Dr. FERRADJI M.Akli	Maître de conférences « Classe A »	Univ de Bejaia	Examinateur

Année Universitaire : 2016/2017

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de gestion

Département de sciences de gestion

Mémoire

Présenté par

ACHERCHOUR Zahoua

Pour l'obtention du diplôme de **Magister**

En sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**Analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant-propriétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises :
Cas d'un échantillon de PME familiales de la région de Bejaia.**

Soutenu le : 12 / 01 / 2017

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
Pr. BELATTAF Matouk	Professeur	Univ de Bejaia	Président
Pr. BOUKRIF Moussa	Professeur	Univ de Bejaia	Rapporteur
Dr. MEZIANI Mustapha	Maître de conférences « Classe A »	Univ de Bejaia	Examineur
Dr. FERRADJI M.Akli	Maître de conférences « Classe A »	Univ de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2016/2017

*A ma très chère fille et mon mari,
A mes chers parents, à mes frères et sœurs,
A tous mes amis.*

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur, Monsieur **Boukrif Moussa** pour ses précieuses orientations et son soutien, qu'il trouve ici l'expression de mon immense gratitude.*

Je remercie infiniment tous les dirigeants-proprétaires des PME familiales qui ont accepté de nous recevoir et de répondre à toutes nos questions.

*Merci **Dieu** de m'avoir donné le courage et la patience de mener ce travail jusqu'à sa fin.*

Sommaire.....	I
Introduction générale.....	01
Chapitre I : L'entreprise familiale : importance, définition et particularités stratégiques	
Introduction	12
Section 01 : Importance et définition de l'entreprise familiale.....	13
Section 02 : Particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise familiale.....	32
Section 03 : influence du profil du dirigeant-proprétaire sur la prise de décision stratégique.....	61
Conclusion.....	73
Chapitre II :La relation entre les objectifs du dirigeant -propriétaire et le développement de l'EF par création d'entreprises.	
Introduction.....	76
Section 01 : Le choix des voies et modalités de développement pour l'EF.....	77
Section 02 : Le choix de la structure de développement pour l'EF.....	106
Section 03 : La relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire et le développement par la création d'entreprises.....	122
Conclusion.....	146
Chapitre III : Etat des lieux des PME familiales et profil du dirigeant-proprétaire en Algérie	
Introduction.....	147
Section 01 : Evolution de l'entreprenariat et développement de la PME en Algérie.....	147
Section 02 : les caractéristiques managériales des PME algériennes et profil du dirigeant-proprétaire.....	161
Conclusion.....	172

Chapitre IV : La relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire et le développement par la création d'entreprises dans la
à Bejaïa

Introduction.....	173
Section 01 : Méthodologie de la recherche.....	173
Section 02 : Analyse intra-cas des résultats.....	181
Section 03 : Analyse inter-cas des résultats.....	248
Conclusion.....	274
Conclusion générale.....	276
Bibliographie.....	281
Annexes.....	290
Liste des abréviations.....	292
Liste des tableaux	293
Liste des figures.....	295
Table de matières.....	297

Introduction générale

❖ Introduction et problématique de la recherche

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 tardivement¹. Malgré leur poids économique, les recherches en management ont relativement ignoré ce type d'organisation. En fait, les entreprises familiales faisaient figure d'étape, donc forcément temporaire, dans le développement de ces firmes qui, un jour ou l'autre, se devaient de se transformer en dispersant leur actionnariat, et en confiant leur gestion à des managers professionnels et non familiaux.

Souffrant d'une image souvent négative, entreprises familiales rimaient avec paternalistes, rigides, vieillottes, frileuses, passéistes, faisant preuve d'inertie... Finalement, rien de très positif. Ces caractéristiques représentant autant de sources de désavantages concurrentiels. En quelques années, cette vision s'est radicalement transformée. Les voilà devenues précautionneuses, économes, résilientes, louées pour leur patience, leur vision à long terme, leur dynamisme, leur meilleure gestion... et bénéficiant de multiples avantages concurrentiels. Cette représentation est encore renforcée avec la crise mondiale que nous connaissons aujourd'hui et qui est attribuée à la mauvaise gestion de managers professionnels plus intéressés par des profits à court terme et à leurs rémunérations que par le développement d'un vrai projet entrepreneurial.

Face à ce retour de balancier à partir des années quatre-vingt, les recherches sur la thématique de l'entreprise familiale se sont multipliées et devenues l'objet d'intérêt des chercheurs de tous les domaines (économie, sociologie, gestion, droit...etc.).

L'un des premiers résultats de ces recherches est la prédominance de ce type d'organisations et leur contribution considérable au développement des économies de presque, la quasi-totalité des pays du monde. Ainsi, les entreprises familiales comptent pour 90% aux Etats-Unis et y participent de moitié aux salaires versés (Glueck et Meson, 1980 ; Davis, 1983 ; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994). En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB et de l'emploi sont assurés par les entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000)². En Autriche, plus de 75% des entreprises sont possédées par des familles et participent avec plus de 50% à l'emploi (Owens, 1994)³. En Amérique Latine, plus de 75% constituent également, des entreprises familiales (Martinez, 1994)⁴.

Toutefois, malgré cet engouement de la recherche pour l'entreprise familiale, la littérature ne parvient toujours pas à réaliser une définition unifiée de ce type d'entreprises. En effet, les entreprises familiales forment à la lecture des travaux académiques et des recherches empiriques réalisées, un ensemble souvent ambigu dont la définition en l'état actuel du

¹ Arrègle J.L et Mari.I (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », revue française de gestion, Vol 1, N° 200, PP 87-109, P88.

² Allouche.J et Amann.B (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, vol 1, N°3, PP 46-48.

³ Idem

⁴ Idem

développement de la littérature, ne fait l'objet d'aucun consensus (Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Birley, 1997 ; Westhead et Cowling, 1998 ; Chua et *alii*, 1999)⁵.

Par ailleurs, malgré la pluralité de ces recherches, certains domaines de recherche ont pris de l'ampleur sur d'autres et ont été plus explorés. Ainsi, le manque d'intérêt pour le développement stratégique de l'entreprise familiale est manifeste. Pourtant, la recherche dans ce domaine peut-être très intéressante du fait qu'au sein de ce type d'entreprises, en plus des considérations économiques, d'autres considérations non-économiques affectent son fonctionnement et par conséquent, son comportement stratégique.

En effet, l'entreprise familiale est une combinaison de réalités économiques et non économiques dans la vie de l'organisation. Ainsi, elle semble très attractive pour comprendre comment le parcours des considérations économiques et non économique (familiales) peut affecter les décisions stratégiques, notamment, celles liées au développement de l'entreprise.

Par ailleurs, l'une des particularités de ce type d'entreprises est le fait que la décision stratégique est dominée par son dirigeant-proprétaire qui se trouve doublement contraint : comme tous les dirigeants d'entreprises, il affronte l'environnement interne et externe dans lequel il se trouve et auquel s'ajoute la dimension familiale.

L'entreprise familiale et son dirigeant-propriétaire ont souvent été exclus de l'analyse stratégique au nom de la spécificité de l'entreprise familiale notamment, le pouvoir décisionnel et l'emprise de son dirigeant. Il est estimé que l'entreprise familiale est l'extension de la propre personnalité de ses dirigeants-proprétaires (Pichard-Stamford, 2002)⁶. Certains dirigeants croient que le caractère familial de leurs entreprises est lui-même une partie de leur stratégie et utilisent la **structure** comme moyen pour cadrer leurs stratégies de développement de peur de perdre le contrôle de leurs entreprises familiales.

A cet effet, La croissance des entreprises familiales peut être accompagnée du développement de structures comme les **groupes**. Les groupes, très longtemps réservés aux grandes entreprises, apparaissent, comme des choix stratégiques et organisationnels possibles pour les PME familiales qui craignent la croissance interne (par taille) (Leyronas.L et C.Debray, 1998)⁷. Conscient des avantages que peut lui procurer cette structure de groupe, le dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale semble donc, orienter ses décisions stratégiques afin d'atteindre à la fois, les deux objectifs de développement de l'entreprise et du maintien de son caractère familial. Il s'agit donc, d'une stratégie organisationnelle qui permet à l'entreprise de se développer tout en maintenant une taille réduite (PME).

Cependant, les groupes diffèrent par rapport à certaines dimensions telles que la propriété, la nature des relations de pouvoir, la diversification et la taille (Chang, 2003)⁸. A cet effet, Il faut souligner que notre objectif dans cette recherche, n'est pas de présenter les mécanismes de fonctionnement de ces différentes structures de groupes, mais ce sont les

⁵Arrègle J.L et Mari.I (2010) op cit P2.

⁶Mzid.I et .Mezghani.L (2007), « L'hypogroupe : une traduction des objectifs du dirigeant de l'entreprise familiale, acte colloque sur la gouvernance des entreprises familiales, P301.

⁷Layronas.L et Debray.C dans Torrès.O (1998), « PME : De nouvelles approches » ; Edition Economica, Paris, P84.

⁸Mzid.I et .Mezghani.L (2007) op cit P301.

motivations de la constitution du groupement d'entreprises familiales dans le temps qui nous intéressent. Plus précisément, ce sont les raisons qui conduisent les dirigeants-proprétaires des entreprises familiales au choix de la création de nouvelles entreprises, constituant ainsi, le groupement qui importe pour nous.

En effet, dans la littérature, il est démontré que le choix de la création de nouvelles entreprises (constituant ainsi, le groupement) par les dirigeants-proprétaires ne répond pas toujours à la volonté de faire développer l'entreprise, mais il peut être également, lié à des considérations familiales qui n'ont aucun lien avec la vocation de développement tels, les problèmes de la transmission, l'altruisme familial et la structure du système familial. Dans ce cas, le développement de l'entreprise familiale peut-être un résultat inconscient, émergent et non pas, un choix délibéré et planifié à l'avance.

Dans l'économie de marché algérienne, les entreprises privées qui enrichissent progressivement le paysage économique sont principalement, des entreprises à caractère familial⁹. Ce sont en fait, les familles qui ont installé le secteur privé qui a remplacé progressivement le secteur public. 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 tant quantitatives que qualitatives. Ce grand vide en matière de données concernant les entreprises familiales est lié au fait que les données statistiques présentées par les organismes officiels concernent les PME privées prises globalement. Les données diffusées par les organismes ne laissent pas apparaître la dimension familiale, c'est pourquoi, on ignore encore pleines de choses sur les entreprises familiales algériennes.

Les chercheurs algériens qui se sont intéressés à la PME avancent tout de même, que celles-ci soient majoritairement familiales. Par ailleurs, selon Gheddache (2012)¹⁰, la prédominance des entreprises familiales en Algérie peut être constatée à travers plusieurs points : Lorsque le processus de transition économique fut entamé au début des années 90, l'environnement algérien n'était pas encore attractif pour l'investissement direct étranger. Ce sont alors, les familles algériennes qui ont pris le relais. En effet, même au niveau intérieur (investissement local), le climat des affaires étant peu propice, l'association familiale paraît alors, comme la meilleure solution pour l'investissement.

Par ailleurs, les programmes spécifiques d'aide à la création d'entreprises (ANSEG, ANGEM et CNAC), les chômeurs promoteurs se seraient grandement appuyés sur les contributions de leurs familles. On assiste donc, à une sorte de « micro-capitalisme familial » qui va se développer dans le temps au gré de l'apprentissage des familles entrepreneuriales et des évolutions de transition de l'économie nationale.

Concernant le développement du phénomène de **groupement d'entreprises familiales**, selon les résultats de la recherche de Gheddache (2012)¹¹, le développement de la plupart des entreprises familiales s'est accompagné par le développement de **réseaux d'entreprises familiales**. De même, dans le cadre de notre recherche et lorsque nous étions en phase de sélection des cas au niveau de notre région, nous avons remarqué que cette forme d'organisation est de même, très abondante.

⁹Gheddache.L (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Maamri de Tizi Ouzou. P3.

¹⁰ Idem.

¹¹Ibid, P 242.

C'est en effet, cette **stratégie de groupements d'entreprises familiales** qui a attiré notre attention. Plus particulièrement, se sont les facteurs qui influencent sur les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale pour aboutir à chaque fois, au choix de la création d'une nouvelle entreprise qui nous intéressent. Notre objectif n'est donc, pas de présenter les mécanismes de fonctionnement du groupe familial, ni les interactions entre les différentes entreprises le constituant. Nous voulons comprendre les raisons à l'origine de la constitution du groupement familial dans le temps, c'est-à-dire les raisons qui poussent ou qui incitent à chaque fois, le dirigeant-proprétaire à créer une nouvelle entreprise et par conséquent, à la constitution et au développement du groupement d'entreprises familiales.

Plus particulièrement, nous voulons comprendre comment la dimension familiale peut influencer sur le développement de l'entreprise. C'est ce qui rend d'ailleurs, notre recherche plus attractive car les recherches traitant de l'influence des considérations familiales sur le développement de l'entreprise familiale sont jusqu'à nos jours, très rares.

Vue la place prédominante qu'occupe le dirigeant-proprétaire au sein de la PME familiale et l'influence que pouvaient avoir ses objectifs sur la prise de la décision stratégique et par conséquent, sur le développement de l'entreprise, nous avons voulu étudier la relation qui puisse exister entre ces objectifs et la constitution du groupement d'entreprises familiales. Ainsi, nous voulons identifier les facteurs qui agissent sur les objectifs du dirigeant-proprétaire pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution de groupement.

De cette manière, nous posons la problématique principale comme suit :

Quels sont les facteurs qui agissent sur les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales dans le temps?

A partir de cette question principale, nous posons également les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités stratégiques de l'entreprise familiale ?
- Quels sont les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale et quel impact sur la prise de décision stratégique ?
- Quels choix pour les modes et structures de développement pour l'entreprise familiale ?
- Quelle est la relation entre les objectifs du dirigeant et le développement par la création d'entreprises (groupement d'entreprises familiales) ?
- Quelles sont les caractéristiques managériales des PME familiales en Algérie ?
- Quels sont les facteurs qui agissent sur les objectifs des dirigeants-proprétaires des PME familiales de la région de Bejaïa pour aboutir au choix de la création d'entreprises ?

Par ailleurs, il convient de justifier le choix de la région de Bejaïa.

❖ Pourquoi la région de Bejaïa ?

Nous avons choisi la région de Bejaïa pour plusieurs raisons :

-La première est due à la proximité de l'univers de la recherche.

-La seconde est liée au fait que Bejaïa constitue l'une des régions les plus dynamiques en terme de création d'entreprises (classée au quatrième rang au niveau national)¹².

-D'après les recherches antérieures sur l'entreprenariat familial, la région de Bejaïa constitue l'une des régions où l'entreprenariat familial est très dynamique¹³.

-En fin, la région de la Kabylie en général, constitue l'une des régions où les traditions et les valeurs de la famille prédominent et passent avant toute considération. Ainsi, nous avons pensé que puisque notre problématique touche à cette dimension familiale, notre région est la mieux placée pour comprendre l'influence de la famille sur le développement de l'entreprise familiale¹⁴.

❖ Objectif de la recherche

D'une manière générale, notre objectif est de comprendre le développement de la PME familiale dans la région de Bejaïa. Il s'agit plus particulièrement, de comprendre comment le parcours des considérations familiales peut conduire le dirigeant-proprétaire à emprunter d'autres voies de développement que la croissance par taille. Ainsi, notre intérêt est porté sur les motivations du développement de la PME familiale par la structure du **regroupement d'entreprises familiales**. Pour cela, il revient à nous, d'identifier les raisons à l'origine qui conduisent à chaque fois, le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises qui dans le temps, aboutissent à la constitution de ce regroupement.

Comme la décision stratégique au sein de l'entreprise familiale traduit principalement, les objectifs du dirigeant-proprétaire, le choix de la création d'une nouvelle entreprise est par conséquent, une décision qui dépend des objectifs de cette personne. La compréhension des motivations de la constitution du groupement d'entreprises familiales revient donc, à identifier les facteurs qui influencent à chaque fois, sur les objectifs du dirigeant-proprétaire pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

❖ Formulation des hypothèses

En effet, avant de former nos hypothèses, nous avons mobilisé dans le cadre de notre travail la typologie (PIC/CAP) de Julien et Marchesnay (1987) pour comprendre les objectifs génériques du dirigeant-proprétaire. Le choix de cette typologie est lié au fait qu'elle soit la plus fonctionnelle et la plus appropriée au cas de l'entreprise familiale. En plus, la plupart des chercheurs ont reconnu sa fonctionnalité par rapport aux autres typologies. Ainsi, nous avons pris comme objectifs génériques les objectifs identifiés par ces deux auteurs : pérennité,

¹² Bulletin d'information statistique de la PME-1^{er} semestre 2013.

¹³ Bouzit.N (2010), « Entreprenariat familial : Etat des lieux et perspectives, cas de la Wilaya de Bejaïa », mémoire de magister, P5.

¹⁴ Gheddache.L (2012),op cit, P264

croissance, indépendance et autonomie. Nous avons regroupé les deux objectifs d'indépendance et d'autonomie dans un objectif commun: le maintien du contrôle.

Nous avons enfin, formulé nos hypothèses comme suit :

Hypothèse H₁: L'objectif du développement conduit le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises, et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

La première hypothèse a pour objectif de mettre en relation l'objectif de la croissance avec le choix de la création de nouvelles entreprises. Ainsi, nous voulons identifier tous les éléments qui affectent sur cet objectif pour pousser ou inciter le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises. Pour cela, nous avons formulé les sou-hypothèses suivantes :

Sous-hypothèse H_{1.a}: Les motifs la spécialisation conduisent le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette sous- hypothèse veut que le développement de l'activité d'origine que se soit par l'introduction de nouveaux produits, ou l'élargissement de la zone géographique constitue l'une des raisons qui peuvent conduire à la décision de créer une nouvelle entreprise. L'environnement concurrentiel (marché) constitue le facteur le plus déterminant du choix des nouvelles créations.

Sous-hypothèse H_{1.b}: Les motifs de la diversification conduisent le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises.

L'objectif de développement incite le dirigeant-proprétaire à intégrer de nouvelles activités. Les motifs de la diversification sont nombreux et nous allons les voir plus tard. La création de nouvelles entreprises répond en effet, au besoin de soutenir et de faciliter le processus de diversification.

Hypothèse H₂: L'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise pousse le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette hypothèse veut que la recherche du maximum d'indépendance et d'autonomie décisionnelle conduise le dirigeant-proprétaire à se développer par la création de plusieurs entreprises constituant ainsi, le groupement d'entreprises familiales. Ainsi, pour préciser l'impact des deux sous-objectifs d'autonomie et d'indépendance, nous avons constitué ces deux sous-hypothèses :

Sous-hypothèse H_{2.a}: Le risque de perte du pouvoir décisionnel sous l'effet de la croissance interne (taille) pousse le dirigeant- proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette sous-hypothèse veut que la croissance de l'entreprise ne doive pas conduire le dirigeant-proprétaire ou la famille dirigeante plus largement à la perte de pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise. Ors, l'entreprise au fur et à mesure qu'elle croit, la taille de ses

dimensions augmentent, ce qui conduit à la complexification de la gestion et par conséquent, à la nécessité de déléguer, de décentraliser ou d'externaliser des activités. Dans ce cas, la création de nouvelles entreprises constituant ainsi, le groupement d'entreprises familiales constitue une solution alternative qui permet au dirigeant-proprétaire d'assurer le développement de son entreprise tout en maintenant le contrôle entre les mains de la famille.

Par ailleurs, le maintien du contrôle suppose également, l'indépendance vis-à-vis des partenaires externes. D'où la sous-hypothèse suivante :

Sou-hypothèse H_{2,b} : Le risque de dépendance envers les partenaires externes pousse le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette sous-hypothèse veut que le dirigeant-proprétaire doive faire face au risque lié à la perte du contrôle de la transaction externe sous l'effet de la croissance externe. La création de nouvelles entreprises pour « faire seul » constitue donc, une solution qui permet à l'entreprise familiale d'assurer son développement sans pour autant, souffrir des inconvénients liés à la croissance externe.

Par ailleurs, l'une des raisons qui peuvent être à l'origine de la constitution du groupement d'entreprises familiales, est la recherche de la pérennité familiale de l'entreprise. C'est d'ailleurs, l'objectif de la pérennité qui distingue les entreprises familiales des autres types d'organisations. Ainsi, nous avons supposé que l'objectif de la pérennité peut pousser le dirigeant-proprétaire à la décision de création de nouvelles entreprises. D'où, la troisième hypothèse :

Hypothèse H₃ : L'objectif de la pérennité pousse le dirigeant- propriétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Pour cette hypothèse, nous avons supposé l'existence de facteurs liés à la dimension familiale qui peuvent pousser ou inciter le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales. Dans ce cas, le développement de l'entreprise familiale peut traduire un besoin familial qui n'a aucun lien avec la vocation de développement. Pour mieux comprendre l'influence de la dimension familiale sur le développement de l'entreprise familiale, nous avons supposé les quatre sous-hypothèses suivantes :

Sous-hypothèse H_{3,a} : Les problèmes de la transmission familiale de l'entreprise poussent le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette hypothèse suppose que la recherche de la pérennité de l'entreprise par sa transmission pousse le dirigeant-proprétaire à faire face aux conflits susceptibles de nuire à la réussite du processus de la transmission engendrés par l'augmentation de la taille de la famille. En effet, l'augmentation du nombre d'héritiers au sein de l'entreprise engendre des conflits entre ces derniers. Ainsi, la divergence d'intérêts, la compétence pour les postes clés et le nom de la relève peut menacer la pérennité de l'entreprise et peut même, conduire à sa disparition avec l'intensité des conflits.

Par ailleurs, des conflits intergénérationnels en raison de divergence d'intérêts entre les générations peuvent également, remettre en cause cette pérennité tant convoitée. C'est le conflit par exemple, entre un fondateur autoritaire et « conservateur » qui résiste au changement et qui refuse de saisir les opportunités de développement et les héritiers opportunistes qui veulent faire développer l'entreprise, mais entravés par l'autorité de leur père (fondateur). Dans ce cas, le fondateur, pour maintenir son pouvoir sur l'entreprise, peut être amené à créer une autre entreprise pour les héritiers. Dans d'autres cas, ce sont les héritiers qui créent eux-mêmes, leurs propres entreprises pour faire face à l'autorité du fondateur et se procurer ainsi, leur indépendance.

Sous-hypothèse H_{3,b} : L'altruisme familial pousse le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette hypothèse veut que la recherche du bien être des membres de la famille, la volonté de contribuer à la réalisation de leurs objectifs personnels et la recherche du maintien de l'union familiale peut conduire le dirigeant-proprétaire à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales. C'est le cas par exemple du fondateur qui cherche à offrir de l'emploi pour tous les membres de la famille. Ainsi, lorsque la taille de la famille augmente et que l'entreprise d'origine ne peut plus distribuer des postes, le dirigeant-proprétaire décide alors de créer une nouvelle entreprise pour répondre à ce besoin.

Sous-hypothèse H_{3,c} : Les rapports de confiance entre les membres de la famille conduisent le dirigeant-proprétaire à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution d'un groupement d'entreprises familiales.

Cette hypothèse suppose que l'entreprise familiale se caractérise par l'existence de la confiance réciproque entre les membres de la famille, ce qui converge leurs intérêts vers l'intérêt général de l'entreprise. Ainsi, cette confiance permet de minimiser les coûts de transaction liés à la croissance interne et externe (coûts d'incertitude et de surveillance), ce qui facilite le développement par la diversification. Ainsi, créer une nouvelle entreprise dirigée par un membre de la famille minimise à la fois les coûts d'incertitude et les coûts de surveillance (coûts de surveillance des actions du dirigeant professionnel, des sous-traitants, des fournisseurs...). Ainsi, la forme clanique qui caractérise l'entreprise familiale et qui suppose que l'entreprise est vue comme un patrimoine collectif que chacun doit protéger et faire développer, peut inciter le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises pour mener le développement de l'entreprise. Gérer une entreprise par un membre de la famille est plus rassurant et moins coûteux.

Sous-hypothèse H_{3,d} : La structure de la famille peut conduire le dirigeant-proprétaire à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Cette sous-hypothèse veut que le système familial puisse conduire un dirigeant-proprétaire à la création de nouvelles entreprises. Ainsi, lorsque par exemple, l'égalité constitue une valeur au sein d'une famille, le fondateur peut être conduit à la création de plusieurs entreprises pour offrir à ses enfants les mêmes avantages d'opportunités. Par ailleurs, lorsque la liberté constitue également, une valeur que chaque membre de la famille doit respecter, le fondateur est amené aussi à créer de nouvelles entreprises pour offrir une marge de liberté aux héritiers pour qu'ils puissent exercer leurs tâches d'une manière

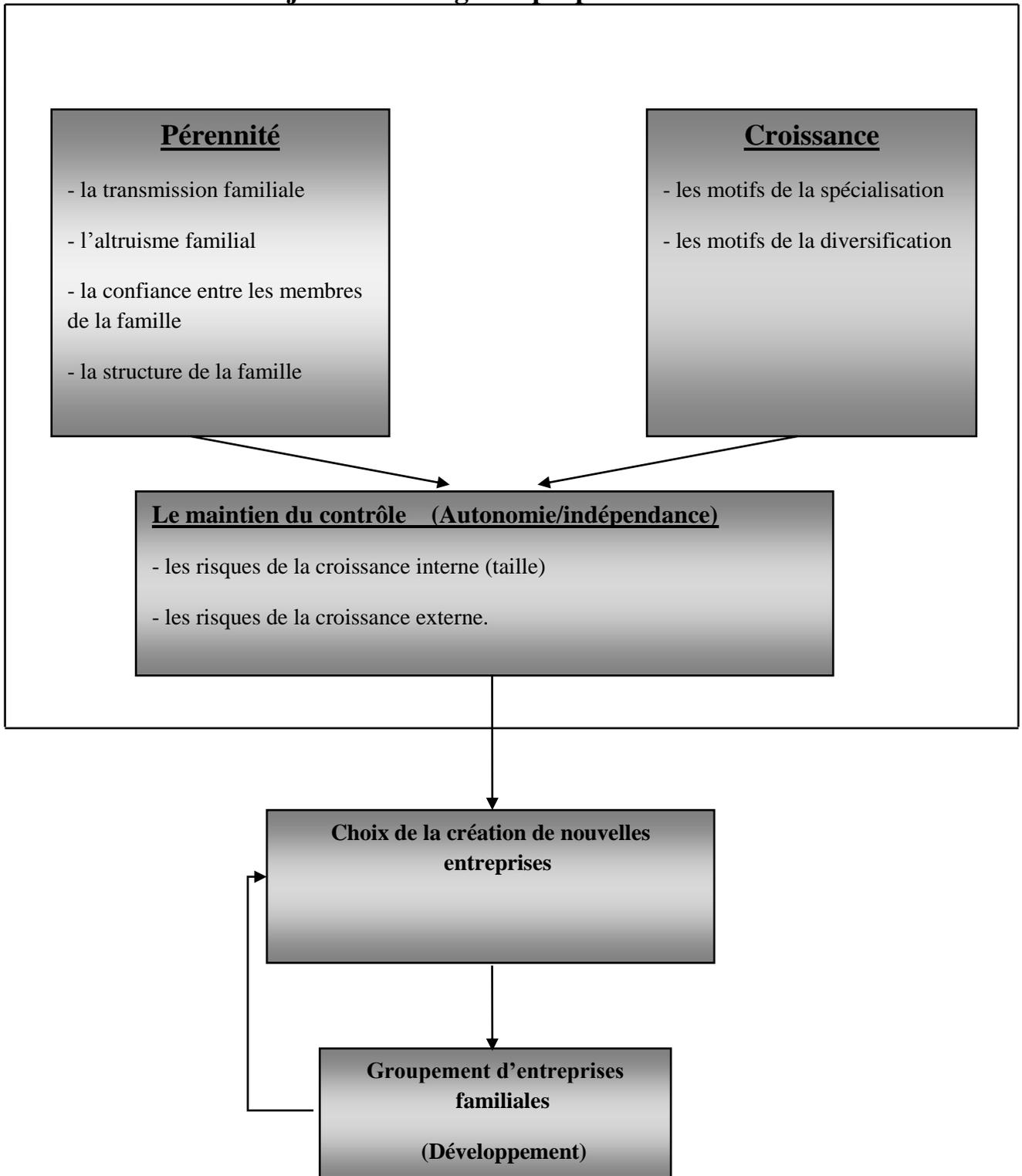
autonome et indépendante. Dans d'autres cas, se sont les héritiers qui prennent l'initiative et créent leurs propres entreprises pour se procurer une marge de liberté ou pour agir contre l'inégalité du fondateur.

❖ **Le modèle conceptuel**

Nos hypothèses peuvent être synthétisées dans le modèle suivant :

Figure A : le modèle conceptuel.

Les objectifs du dirigeant-proprétaire de l'EF



Source : élaboré par nous-mêmes

❖ **Cadre méthodologique**

La démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases principales :

-La première phase consiste en une **intervention théorique** qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de bases et de comprendre le développement de la PME familiale en groupement d'entreprises familiale et surtout, de mettre en exergue les éléments qui influencent les objectifs du dirigeant-proprétaire pour aboutir au choix de la création d'entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Vue la pluralité des dimensions à traiter dans notre recherche, nous nous sommes appuyés sur plusieurs types de littératures. Ainsi, nous nous sommes référés dans un premier lieu aux travaux traitants des spécificités de l'entreprise familiale tout en essayant de montrer d'avantage, la dimension familiale. Pour comprendre le développement de l'entreprise familiale en groupement d'entreprises familiales, nous nous sommes référés aux différentes voies et modalités de développement. Puis nous avons présenté les différents travaux sur la structure de groupe en général, et les groupes de PME plus particulièrement.

Par ailleurs, pour comprendre les choix stratégiques au sein de l'entreprise familiale, nous avons concentré notre recherche sur la personne du dirigeant-proprétaire. Ainsi, nous avons mobilisé l'approche typologique du courant entrepreneurial pour comprendre ses objectifs. Pour mettre en lien ses objectifs qui traduisent à la fois, les besoins familiaux et ceux de l'entreprise, avec le développement de l'entreprise familiale en groupement d'entreprises familiales, nous avons d'une part, mobilisé plusieurs travaux sociologiques et anthropologiques pour traiter la dimension familiale et son impact sur le développement de l'entreprise par création de plusieurs entreprises. D'autre part, nous avons mobilisé les travaux sur les motifs économiques du développement stratégique et qui traduisent principalement, les besoins du marché.

-La seconde phase a trait à un **travail de terrain** qui consiste à la réalisation d'un guide d'entretien semi-directif auprès des dirigeants propriétaires des unités de quatre groupements d'entreprises familiales dans la région de Bejaïa. Ce travail de terrain a pour objectif d'analyser la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire et le développement de l'entreprise familiale par la création d'entreprises. Une fois les données recueillies, nous procédons à l'analyse intra-cas ou nous allons identifier tous les facteurs qui ont contribué au choix de la création de nouvelles entreprises par les dirigeants- propriétaires. Puis, nous passons à l'analyse inter-cas ou nous déduisons une synthèse des facteurs qui agissent sur les objectifs des dirigeants pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises constituant ainsi, le groupement d'entreprises familiales.

❖ **Plan de rédaction** : Notre travail est structuré en quatre chapitres :

-**Le premier chapitre** aura comme objectif de présenter l'importance, la définition, l'analyse systémique et les particularités stratégiques de l'entreprise familiale. Puis, nous allons centrer notre étude sur la personne du dirigeant-proprétaire puisqu'il constitue l'élément principal dans la prise de décision dans l'entreprise familiale.

-**Le deuxième chapitre** sera consacré à l'étude du développement stratégique de l'entreprise familiale. Ainsi, nous allons présenter en premier lieu, les différentes voies et modalités de développement ainsi que les motifs du développement pour l'entreprise familiale. Là encore, nous allons centrer notre étude sur le dirigeant-proprétaire et nous allons expliquer comment son profil influence sur le choix de la stratégie de développement. Ensuite, nous présentons les structures de développement de l'entreprise familiale et particulièrement l'avantage de la structure de groupe pour justifier le choix du développement par création d'entreprises plu tard. Enfin, nous présentons les objectifs du dirigeant-proprétaire et le développement par la création de nouvelles entreprises (groupement).

- **Le troisième** chapitre sera consacré à présenter les caractéristiques économiques et managériales des PME familiales en Algérie. Puis, nous présentons les profils et les comportements stratégiques des dirigeants-proprétaires en Algérie. Puisque les travaux sur les PME familiales sont rares, et puisque les PME algériennes sont majoritairement familiales, nous allons présenter l'état des lieux des recherches sur les PME prises globalement tout rappelant les travaux traitant précisément l'entreprise familiale.

- **Le quatrième chapitre** sera consacré à décrire la méthodologie de recherche adoptée et présenter les facteurs qui ont influencé sur les objectifs des dirigeants-proprétaires interviewés et qui les ont conduit au choix du développement par la création d'entreprises. Au terme de ce chapitre, nous allons se décider sur le degré de validité des hypothèses et des sous-hypothèses formulées.

❖ Les intérêts de la recherche

- Cette recherche permet de contribuer à combler un vide théorique car les études qui ont été faites en Algérie sur les entreprises familiales sont rares.
- Elle permet aussi de comprendre le processus de développement et la constitution de groupement de PME familiales car les recherches sur ce thème constituent un champ qui vient nouvellement, de naître dans les pays occidentaux et qui est encore vierge en Algérie.
- Cette recherche permet de faire apparaître la dimension familiale et son impact sur les choix stratégiques et la nature du développement de l'entreprise familiale. Elle permet en effet, de montrer que le développement de l'entreprise familiale n'est pas uniquement, lié aux besoins de l'environnement, mais aussi à des besoins familiaux. Elle permet donc, de faire apparaître le caractère familial de l'entreprise qui a été souvent négligé par les chercheurs et les organismes officiels.
- Au niveau managérial, cette recherche permet de présenter aux dirigeants-proprétaires des entreprises familiales qui sont réticents à la croissance de leurs entreprises par craintes de perte du contrôle et du caractère familial de l'entreprise, la forme de **groupement d'entreprises** comme une solution alternative leur permettant d'atteindre à la fois les objectifs de pérennité et de développement de l'entreprise. Nous voulons à travers cette analyse les inciter et les encourager à faire développer leurs entreprises sans remettre en cause la pérennité de l'affaire familiale. Cette recherche permet de montrer que le développement de l'entreprise familiale peut être facilité par cette forme de groupement d'entreprises familiales.

Chapitre I :

L'entreprise familiale :

**Importance, définition et particularités
stratégiques**

Introduction

Bien que l'entreprise familiale soit la forme d'organisation la plus ancienne, elle n'a reçu de l'intérêt de la part des chercheurs que très tardivement. Ce n'est en fait, qu'à partir des années quatre-vingt que les recherches sur ce type d'entreprise se sont multipliées pour donner naissance à un nombre important d'analyses concernant plusieurs problématiques dans diverses disciplines.

L'un des résultats de ces recherches révèle l'importance du poids économique et la contribution significative des entreprises familiales au développement des économies de la quasi-totalité des pays du monde¹².

Bien que cet engouement de la recherche pour l'entreprise familiale a permis de produire un nombre important d'analyses, la littérature ne parvient toujours pas, à produire une définition de l'entreprise familiale qui face unanimité¹³. La pluralité des disciplines et l'hétérogénéité des voies empruntées par les chercheurs forment en effet, un ensemble ambigu dont la définition ne fait aucun objet de consensus.

Lorsqu'on parle de l'entreprise familiale, la première idée qui nous vienne, est sa double composition « **famille** » et « **entreprise** ». En fait, c'est cette entité « famille » qui la distingue et lui confère un comportement spécifique puisqu'elle prédomine et influence largement sa marche. Ainsi, la formulation et la mise en œuvre de la stratégie est un processus complexe et particulier dans ce type d'entreprise puisque, il tient compte tout au long de ses étapes, des attentes de l'entreprise mais surtout, de la famille.

Aussi, la décision stratégique au sein de l'entreprise familiale traduit les objectifs de la famille et particulièrement ceux de son dirigeant-proprétaire puisqu'il occupe une place prépondérante au sein de cette organisation. La décision et les choix stratégiques constituent en effet, l'un des pouvoirs les plus importants lui revenant. Elle est par conséquent, largement influencée par les caractéristiques du dirigeant-proprétaire (personnalité, capacités intellectuelles et physiques, intuition, expériences, vision et objectifs personnels...).

L'objectif de ce premier chapitre est donc, de présenter les particularités du processus décisionnel dans l'entreprise familiale tout en s'intéressant d'avantage, à son dirigeant-proprétaire vue qu'il constitue l'élément principal dans le déroulement de ce processus.

Pour le faire, nous allons d'abord, présenter un panorama des recherches sur l'entreprise familiale, son importance économique et ses différentes définitions les plus fréquentes dans la littérature (section 1). Ensuite, nous allons tenter de présenter les spécificités de la prise de décision au sein de ce type d'entreprise en identifiant l'influence de la dimension familiale sur l'élaboration des objectifs, le comportement stratégique et la formulation du processus stratégique (section 2). Enfin, nous allons nous concentrer sur les caractéristiques du dirigeant-proprétaire, sa vision stratégique et ses logiques d'action afin de pouvoir appréhender et de mieux cerner la décision stratégique dans l'entreprise familial (section 3).

¹² Allouch .J et Amann.B (2000) op cit P 46.

¹³ Poulain.R.T (2006), « Qu'est ce qu'une Entreprise familiale ? Réflexion théorique et perspectives empiriques », revue française des sciences de gestion, Vo 13, N°219, PP 77-88, P78.

Section 01 : Importance et définition de l'entreprise familiale

Après avoir été longtemps abandonnée, la thématique de la recherche sur l'entreprise familiale a connu un regain d'intérêt significatif. Ainsi, la multiplication des recherches sur ce type d'entreprises depuis les années 80, a donné naissance à plusieurs études dans divers domaines (économie, gestion, droit, psychologie, sociologie...etc.) et thèmes (définition et concepts, gouvernance, transmission, stratégie...etc.).

L'un des premiers résultats de ces recherches est le fait que les entreprises familiales soient la forme prédominante et contribuent considérablement au développement des économies de presque la quasi-totalité des pays du monde.

Toutefois, la pluralité des voies empruntées par les chercheurs et l'hétérogénéité des critères utilisés pour caractériser l'entreprise familiale forment un ensemble ambigu et flou dont la définition ne fait aucun objet de consensus. Ainsi, afin de mieux comprendre ce qu'est réellement une entreprise familiale, certains auteurs préconisent que la définition de l'entreprise familiale ne se limite pas à l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou le management de l'entreprise, et qu'il faut procéder selon une approche systémique à analyser les particularités de l'entité famille et entreprise et les interactions entre ces deux sous-systèmes qui s'interagissent durablement pour constituer le système de l'entreprise familiale dans sa globalité.

L'objectif de la première section sera donc, en premier lieu, de dresser un état de l'art des recherches sur l'entreprise familiale (1,1), son importance économique en second lieu (1,2) et enfin, une liste des définitions de l'entreprise familiale les plus répétées dans la littérature tout en se référant à l'analyse systémique de cette entité pour comprendre les caractéristiques de ses deux composantes famille et entreprise.

1.1 Panorama des recherches sur l'entreprise familiale

Face à la montée du capitalisme managérial triomphant et dominant à partir du 19^{ième} siècle, l'entreprise familiale est devenue une forme désuète et est restée une réalité prégnante de la quasi-totalité des économies du monde. Longtemps réputée d'irrationnelle, rigide, frileuse, vieillotte et passéiste, faisant preuve d'inertie..., l'entreprise familiale a été par conséquent, volontairement méprisée et ignorée par les chercheurs¹⁴.

Ce n'est en fait, qu'à partir des années 80, que cette image négative qui longtemps accompagnait les entreprises familiales, se transforme. Une transformation qui s'est renforcée suite aux crises économiques mondiales qu'ont souvent reproché à la mauvaise gestion des entreprises managériales qui étaient plus intéressées par les profits à court terme et les rémunérations que par le développement d'un vrai projet entrepreneurial. A l'inverse, les entreprises familiales se sont montrées plus résilientes face à ces crises grâce à leur vision de

¹⁴ J.Allouche et B.Amann (2000) op.cit P 34.

long terme. Les voilà donc, devenir des entreprises plus économes, précautionneuses, dynamiques et plus résilientes que les entreprises managériales¹⁵.

Face à ce retour de balancier, les recherches sur la thématique de l'entreprise familiale se sont multipliées et devenues l'objet d'intérêt des chercheurs de tous les domaines (économie, sociologie, gestion, droit...etc.)

La naissance d'un véritable champ de recherche sur l'entreprise familiale revient en effet, au début des années 70 et a été suivi d'un développement notable à partir des années 80.

A partir d'une analyse de 431 références publiées dans des revues académiques internationales, Allouche et Amann (2000) ont présenté un panorama des principales recherches qui ont contribué à la constitution de ce champ de recherche sur les entreprises familiales. L'analyse de ces références révèle la pluralité des domaines d'analyse et des thèmes traitants les différentes questions liées à l'entreprise familiale (tableau-1). Ce caractère multidisciplinaire est du en fait, à la particularité de l'entreprise familiale qui « *mêle trajectoire individuelle, trajectoire familiale et trajectoire d'entreprise* »¹⁶.

Tableau 1 : répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les thèmes

Thèmes	1936-1970	1971-1989	Depuis 1990	Total
Concepts et définitions	4,76%	7,69%	14,84%	11,27%
Conflits internes	0,00%	1,40%	3,30%	2,31%
Culture et valeurs	0,00%	3,50%	3,30%	3,18%
Financement	4,76%	6,99%	6,04%	6,36%
Gestion du changement	4,76%	13,99%	10,44%	11,56%
Gouvernance d'entreprise	4,76%	4,20%	4,40%	4,34%
Histoire de l'entreprise	14,29%	9,09%	7,14%	8,38%
Interaction entreprise société	0,00%	2,80%	3,30%	2,89%
Internationalisation	0,00%	0,00%	0,55%	0,29%
Pérennité, survie	4,76%	4,90%	4,95%	4,91%
Programmes d'enseignement	0,00%	0,70%	1,10%	0,87%
Relations famille entreprise	14,29%	11,89%	10,44%	11,27%
Rôle des femmes	0,00%	2,10%	1,10%	1,45%
Rôle économique	19,05%	5,59%	7,14%	7,23%
Structures de propriété	9,52%	6,29%	10,44%	8,67%
Succession	9,52%	11,19%	6,04%	8,38%
Vision globale	9,52%	7,69%	5,49%	6,65%

Source : Allouche et Amann (2000), P38.

¹⁵ Arrègle J.L et Mari.I (2010) op cit P88.

¹⁶ Allouche.J et Amann.B (2000) op.cit P38.

A partir de la répartition des thèmes de recherches sur l'entreprise familiale présentée par Allouche et Amann (2000), Arrègle et Mari (2010) ont dégagé quatre tendances qui se présentent dans le tableau-2.

Tableau 2 : thèmes des recherches réalisés sur les entreprises familiales

	Répartition des recherches
-concept et définition -gestion du changement -relation famille/entreprise	11% - 12%
- Financement - Histoire - Rôle économique - Vision globale - Structures de propriété - Succession	6% - 9%
- Culture et valeurs - Gouvernement de l'entreprise - Interaction entreprise/société – Pérennité/survie	3% - 5%
- Conflits internes - Rôle des femmes - Internationalisation - Programmes d'enseignement	0,2 % - 3%

Source :Arrègle J-L et Mari.I (2010), P 89.

Selon le tableau-1, ces thèmes témoignent de la jeunesse du domaine de la recherche sur les entreprises familiales et de l'intérêt des chercheurs pour elles. La succession de l'entreprise familiale qui constitue une étape cruciale et un grand défi à relever, a constitué un nombre important de travaux (8,4%). Les résultats de cette analyse révèlent aussi la baisse (-12%) des recherches sur le rôle économique des entreprises familiales. En revanche, les études sur les concepts et définitions de l'entreprise familiale ont augmenté (+10%). Cette augmentation atteste de la légitimité acquise par les recherches conduites et de la jeunesse du champ qui s'attache à définir son objet de recherche.

Toutefois, il est important de souligner que la pluralité des domaines et thèmes de recherche sur les entreprises familiales a donné naissance à plusieurs théories contradictoires, ce qui empêche par conséquent, un développement théorique unifié pour appréhender les

entreprises familiales. Ces faiblesses dues principalement, à un manque d'analyses empiriques et d'un développement théorique solide, sont peu à peu, pris en considération à travers des recherches plus rigoureuses et plus sophistiquées menées sur des échantillons plus larges.

Ainsi, Bird et al (2002)¹⁷ révèlent après l'analyse des publications sur l'entreprise familiale entre 1997 et 2001, l'accroissement des recherches sur ce type d'entreprise et l'amélioration de leur qualité. Parallèlement, ils affirment que ces recherches souffrent encore, d'un manque de rigueur conceptuelle et théorique.

De leur côté, en complétant la recension d'Allouche et Amann (2000), Debicki et al (2009) et après leur analyse de 291 articles publiés sur les entreprises familiales dans 30 revues de management entre 2001 et 2007, ont présenté une liste détaillée des thèmes majoritairement, abordés dans cette période¹⁸. Ainsi, l'analyse de cette étude révèle que la gouvernance (19,2%), la succession (15,8%) et le leadership (15,1%) constituent les thèmes les plus traités et ont même connu une augmentation (+100%) entre 2003 et 2007. En revanche, peu de recherches ont marqué la stratégie et les objectifs de l'entreprise familiale et ont même connu un déclin d'intérêt (-6%). Ces deux auteurs ont également confirmé la prédominance de la théorie d'agence et l'approche sur la base des ressources pour appréhender l'entreprise familiale. Cette confirmation a été en fait, déjà révélée par Chua et al (2003)¹⁹.

1-2 Importance économique de l'entreprise familiale

Les recherches sur l'importance de l'entreprise familiale se sont majoritairement orientées vers l'analyse quantitative de leur poids économique. De nombreuses études affirment la prédominance de ce type d'entreprise notamment parmi les PME. Les entreprises familiales représentent en effet, plus des deux tiers des entreprises des pays occidentaux²⁰, ce qui montre que cette forme d'organisation ne semble pas, être obsolète.

Après avoir interrogé 1132 dirigeants de PME de huit pays européens, Donckels et Aerts (1993)²¹ ont présenté une estimation des entreprises à caractère familial dans ces pays (tableau-3).

Tableau 3 : place des PME familiales dans les tissus économiques de huit pays européens

Pays	Pourcentage des PME familiales
Allemagne	82%
Autriche	83,2%
Belgique	69%
Finlande	63%
France	60,5%

¹⁷ Bird.B, Welsh.H, Astrachan.J.H et Pistrui.P (2002), "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field", *Family Business Review*, 15/4, PP 337-350. P 349.

¹⁸ Debicki.B.J, Matherne.C.F, Kellermans.F.W, Chrisman.J.J (2009), "Family Business Research in the New Millennium : An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why", *Family Business Review*, 22/ 2, PP 151-166.

¹⁹ Arrègle.J.L et Mari.I op.cit P 90.

²⁰ Allouche.J et Amann.B, op.cit P 46.

²¹ Ibid PP 46-48.

Pays-Bas	51,7%
Royaume- uni	67,3%
Suisse	67,3%

Source : à partir de Allouche et Amann (2000), PP 46-48.

Les PME familiales de ces pays représentent un pourcentage allant de 51% à 83% de la totalité des PME.

L'enquête de Wtterwulgh, Mertens, Jansens et Olivier (1994)²² a montré que plus la taille de l'entreprise est petite, plus la part des PME familiales augmente (tableau-4). Ces auteurs ont également, montré que 82% de PME sont détenues par leurs dirigeants et/ou famille et 71% de ces PME sont gérées par les membres de la famille.

Tableau 4 : les PME familiales en fonction de leur taille

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

Source : à partir d'Allouche.J et Amann.B (2000), PP 46-48.

Aux Etats-Unis, Astrachan et Kolencko (1994)²³ estime que plus de 90% sont des entreprises détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles et qu'elles représentent entre 30 et 60% du PNB.

En Australie, Owens (1994)²⁴ estime que 75% des entreprises sont familiales et emploient 50% de la population.

Selon Crouzet (1995)²⁵, le pourcentage des entreprises dans l'union européenne varie de 75% à 99% selon les pays et représentent deux tiers des PIB et deux tiers des emplois.

Allouche et Amann (1995)²⁶ estiment qu'en 1992, parmi les 1000 plus grandes entreprises en France 29,4% sont contrôlées par les familles.

Par ailleurs, il est important de révéler que les entreprises familiales ne sont pas que des PME et qu'elles intègrent plusieurs grandes entreprises de renommée mondiale : Hermès, Aldi, Ikea, Fiat, Samsung, BMW...etc.

Les entreprises familiales sont non seulement, dominantes en termes de nombre, mais aussi, en termes de leur contribution au PNB. Le tableau-5 montre le poids des entreprises familiales en Europe en termes de nombre et de contribution au PNB.

²²Idem.

²³ Gheddache.L (2012) op.cit P16.

²⁴ Allouche.J et Amann.B (2000), op.cit P 47.

²⁵ Gheddache.L(2012), op.cit, P16.

²⁶Idem.

Tableau 5 : les entreprises familiales en Europe (nombre et contribution au PNB)

Pays	Pourcentage de PME familiale	Contribution au PNB
Allemagne	60%	55%
Belgique	70%	55%
Chypre	80%	-
Espagne	75%	65%
Finlande	80%	40-45%
France	60%	60%
Grèce	80%	-
Italie	93%	-
Pays-Bas	74%	54%
Portugal	70%	60%
Royaume-Uni	70%	-
Suède	79%	-

Source : Ghaddache.L (2012) à partir d'EFERA (2003), P 18

Aux Etats-Unis, plusieurs études (Glueck et Meson.1980 ; Ward.1987 ; Ibrahim et Ellis.1994 ; Astrachanet Kolenko.1994)²⁷ révèlent que la part des entreprises familiales revient à 95% et 40% du PNB.

Owens (1994) et Martinez (1994)²⁸ estiment que la part des entreprises familiales en Amérique Centrale est de 65% et 75% en Amérique Latine.

Hugron (1998) de même que Neubauer et Lank (1998), confirme également que l'entreprise familiale est une forme prédominante dans les économies occidentales et omniprésentes dans les pays en voie de développement²⁹.

Le tableau-6 synthétise les résultats des recherches sur le poids économique des entreprises familiales.

Tableau6 : le poids économique des entreprises familiales

Auteurs	Pays	Poids
Reidel [1994]	Allemagne	75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB ; 80 % des entreprises allemandes 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

²⁷Allouche.J et Amann.J (2000) ,op.cit, P47.

²⁸Gheddache.L (2012), op.cit, P 19

²⁹ Ibid P 16.

		familiales dont 65 % des moyennes et grandes entreprises.
Gallo et Estapé [1992, 1996]	Espagne	Dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires 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]	États-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 Amann [1995]	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59 % sont familiales

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

1-3 Définitions de l'entreprise familiale

Même s'il est généralement reconnu que les entreprises familiales sont différentes, la question demeure: "*Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?*". La définition de l'entreprise familiale a déjà fait couler beaucoup d'encre. Toutefois, ces définitions se caractérisent par l'hétérogénéité et un manque de théorie unifiée. Ainsi, certains auteurs l'ont décrit selon le degré de la participation de la famille dans le capital et le management. D'autres, ont ajouté le critère de la transmission familiale. Par ailleurs, certains chercheurs sont allés plus loin en analysant l'entreprise familiale comme un système qui se compose de sous-systèmes en interdépendance et en interaction durable. Ainsi, nous prendrons d'abord en considération, les définitions structurelles et de processus. Ensuite, nous présentons une analyse systémique de l'entreprise familiale afin de mieux l'appréhender.

1.3.1 Les définitions structurelles et de processus

Dans les définitions structurelles, l'entreprise familiale est décrite selon l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Les définitions de processus quand à elles examinent comment la famille est impliquée dans l'entreprise. Ainsi, la famille peut être intéressée dans le capital, la direction (management) et/ou le conseil d'administration. L'entreprise familiale peut encore être définie par la combinaison des définitions de structure et de processus.

On peut dès l'or, distinguer entre les définitions mono-critères et les définitions pluri-critères.

1.3.1.1 Les définitions mono-critères

Les définitions mono-critères sont les moins nombreuses. Elles retiennent soit le critère de la **propriété**, soit le critère du **contrôle** ou soit le critère de **l'interaction famille/entreprise** pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Plusieurs auteurs estiment que l'entreprise familiale peut être définie à partir de l'un de ces critères. En combinant les travaux d'Allouche et Amann (2000) et ceux de R.T. Poulain (2006) sur les définitions de l'entreprise familiale, nous avons constitué le tableau suivant qui récapitulent les définitions mono-critères les plus fréquentes.

Tableau 7 : les définitions mono-critères de l'entreprise familiale

Critères de définition	Auteurs	Contenu de la définition
Critère de la propriété	-Barnes, Hershon(1976), Lansberg, aliI (1988) -Donckel, Frohlich (1991), Smyrnios et Romano (1994), Cromi et alii (1995), Reynolds (1995). -Gallo et Estapé (1992) -Charreau et Pitol-Belin (1989)	-l'entreprise est familiale si elle est la propriété d'un individu ou d'un nombre d'individus de la même famille. -l'entreprise est familiale si un groupe familial détient plus de 50% du capital dans l'entreprise. -l'entreprise est familiale si une ou plusieurs familles détiennent plus de 10% du capital et la somme des parts détenus par les trois plus grands actionnaires atteint moins du tiers appartenant à cette ou ces familles. -les sociétés dont plus de 50 % sont détenues par un groupe familial et d'autre part, les sociétés dont près de 30 % du capital sont détenus par la famille sans autre actionnaire important (ayant plus de 10 % du capital).
Critère de contrôle (management)	-Barry (1975) -Handler (1989)	-l'entreprise est familiale si elle est contrôlée par une seule famille. -l'entreprise est familiale si elle est contrôlée par une ou plusieurs familles.
Critère de l'interaction famille/entreprise	-Beckard, Dyer 1983) -J- Davis (1983)	-l'entreprise familiale est définie par sa présence au conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise) -c'est cette interaction entre deux organisations -la famille et l'entreprise -qui caractérise l'entreprise familiale.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des travaux d'Allouche et Amann (2000) et R.T.Poulain (2006).

A coté de ces définitions, la majorité des auteurs se réfèrent à la combinaison des critères pour caractériser l'entreprise familiale.

1.3.1.2 Les définitions pluri-critères

Les définitions retenant plus d'un critère pour définir l'entreprise familiale sont plus nombreuses. Certains auteurs ont établi des définitions superficielles, sans précisions et relativement proches, tandis que d'autres, se sont attachés à préciser plus les seuils de détention et les degrés d'implication de la famille pour donner des définitions plus pertinentes.

Généralement, c'est le critère de la propriété et de contrôle qui sont conjointement retenus avec une précision plus au moins importante du degré de l'implication de la famille dans l'entreprise. Certains auteurs ajoutent un critère plus déterminant aujourd'hui. C'est celui de la **transmission**. Ils affirment que dans le cas où l'intention de transmettre l'affaire aux générations futures ne sera pas existée, l'entreprise dans ce cas, perdra son caractère familial et nous serions plutôt devant une famille en affaire ou une entreprise entrepreneuriale³⁰.

Le tableau-8 présente les définitions pluri-critères les plus fréquentes dans la littérature.

Tableau 8 : les définitions pluri-critères de l'entreprise familiale

Critères de définition	Auteurs	Contenu de la définition
Combinaison des critères : Propriété, Contrôle, Transmission, Interaction famille/entreprise	-Stern (1986)	-l'entreprise est détenue et dirigée par les membres d'une ou de deux familles.
	-Holander, Elman (1988), Aronof, Ward (1990).	-l'entreprise est détenue et contrôlée par une ou plusieurs familles.
	-Davis et Tagiuri (1982)	-organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influence la marche (direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de postes de management, ou des droits de propriété sur le capital.
	-Rosenblatt et al (1985)	-la propriété et le contrôle sont majoritairement détenue par une seule famille et dans

³⁰ Allouche.J et Amann.J (2000), op.cit, P42.

	<p>-Daly, Dollinger (1992)</p> <p>-Cannon (1971)</p> <p>-Leach et al (1990)</p>	<p>laquelle deux membres de la famille au moins assurent directement des fonctions de gestion.</p> <p>-au moins deux membres de la même famille en lien familial avec le propriétaire doivent participer au conseil d'administration ou de management de l'entreprise.</p> <p>-un membre de la famille doit présider le conseil d'administration, il doit y avoir au moins deux générations de contrôle familial et 5 % des droits de vote demeurent entre les mains d'une ou plusieurs familles.</p> <p>-la famille a un impact considérable sur le management opérationnel et stratégique et 50% des droits de vote appartiennent à une seule famille, le contrôle est fonction d'un seul groupe, une proportion importante du management stratégique est entre les mains de la même famille.</p>
--	---	---

Source : à partir de Allouche et Amann (2000), P 45.

A partir de l'approche de l'entreprise familiale en termes de propriété et de gestion proposée par Litz (1995), Mouline (1999)³¹ définit l'entreprise familiale selon deux dimensions structurelles : l'actionnariat et le management qu'il représente sous forme d'une matrice.

Tableau 9 : les deux dimensions structurelles de l'entreprise familiale

³¹Mouline.J.P (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », Finance Contrôle, stratégie, 3/1, P 197-222.P 211.

		Actionnariat/propriété		
		Dispersé-étendu	Familial	Individuel
M A N A G E M E N T	individuel	Entreprise cotée en bourse, gérée par un dirigeant charismatique et puissant.	Présence de la famille mais le dirigeant charismatique sait influencer la stratégie de l'entreprise.	Petite entreprise.
	familial	Entreprise acquise en bourse et ayant encore des membres de la famille au sein de l'organisation.	Exemple le plus fréquent.	Entreprise opérant la succession de la première génération.

Source : Mouline.J.P (2000), P 211.

De même, Duchneaut (1996), constate que le caractère familial de l'entreprise repose sur trois fondements : l'origine familiale de la propriété par succession, le partage du capital avec la famille est des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise. Ainsi la typologie qu'il propose se présente dans le tableau suivant³² :

Tableau 10 : les trois fondements de l'entreprise familiale

Capital par héritage	Majorité détenue par le dirigeant	Familiale de travail
	Majorité détenue par la famille	Familial collective
Travail avec un membre de la famille		Familiale de tradition

Source : Gheddache (2012) à partir de Duchuneaut (1996), P 25.

L'auteur ajoute deux autres types mixtes :

- l'entreprise familiale de tradition et de travail
- l'entreprise familiale collective et de travail.

Selon son enquête (1996), le type d'entreprise le plus fréquent est l'entreprise de travail.

Pour Jorissen, Laveren, Martens et Reheul (2002)³³, l'entreprise familiale est celle dont la famille détient la majorité des actions et qui se perçoit comme une entreprise familiale.

³²Gheddache.L op.cit P 25.

³³ Ibid P27.

Selon Stockholm School of Economics (2004)³⁴, l'entreprise familiale est celle qui présente au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- L'entreprise est sous contrôle familial depuis au moins deux générations ;
- Au moins deux membres de la famille sont actifs dans l'entreprise ;
- Les membres de cette famille ont l'intention de céder le contrôle à la génération suivante.

Laveren et Bisschoops (2004)³⁵ considère qu'une entreprise est familiale si :

- Une famille détient plus de 50% des actions
- Une famille a une influence sur les décisions stratégiques et les décisions de transmission
- La majorité ou au moins deux membres du conseil d'administration sont des membres d'une famille
- L'entreprise se considère comme une entreprise familiale.

Begin et Cammarata (2006)³⁶ quand à eux retiennent les critères suivants pour définir l'entreprise familiale :

- L'entreprise est au minimum dans sa seconde génération ;
- La direction de l'entreprise est effectivement assurée par le dirigeant-proprétaire ;
- Le capital permettant d'assurer la direction effective appartient à la famille ;
- Le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

La pluralité des définitions de l'entreprise familiale, se caractérise par l'hétérogénéité. Tantôt la définition est trop étroite est tantôt trop restrictive, ce qui rend par conséquent, sa fonctionnalité plus difficile. A quoi sert la définition si elle ne peut être opérationnelle et fonctionnelle ? Astrachan et al (2002)³⁷ préconisent qu'une définition fonctionnelle, pour qu'elle puisse être quantifiée, elle ne doit pas être ambiguë et transparente. De plus, elle doit mesurer ce qu'elle est censée mesurer et permettre de produire des résultats fiables. Pour cela, nous considérons la définition d'Astrachan et Kolenko (1994) que nous allons retenir dans le cadre de notre travail, comme la définition la plus complète et la plus facile à mettre en œuvre car elle permet de définir un échantillon d'entreprises moyen, ni large, ni restreint. Ils considèrent ainsi, comme entreprise familiale toute entreprise où³⁸ :

- la famille détient plus de 50% du capital pour les entreprises faisant pas appel à l'épargne public et 10% dans le cas inverse ;
- L'entreprise doit avoir au moins dix années d'activité continue ;
- Plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans l'entreprise ;

³⁴ Idem.

³⁵ Idem.

³⁶ Ibid P28

³⁷ Mzid.I (2009), "L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : Cas des hypogroupes », thèse de doctorat, université Sfax, Tunisie, P 18.

³⁸ Idem.

- Le propriétaire doit avoir l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

Quelque soit la définition utilisée, l'entreprise familiale se distingue des autres sur plusieurs points. Le dirigeant propriétaire se trouve écartelé entre deux sphères aussi exigeantes qu'affectivement importantes : Il doit faire face aux obligations cartésiennes d'une gestion rigoureuse de son entreprise, mais également à un management symbolique qui "ménage" la famille³⁹. Ainsi, afin de mieux comprendre la réalité de l'entreprise familiale, il faut décortiquer et analyser les particularités des deux sphères famille et entreprise et leur interdépendance. Pour cela, nous allons nous intéresser à l'entreprise familiale en tant que système pour comprendre plus tard comment l'entreprise et surtout la famille influencent le comportement et les choix stratégique, particulièrement dans le cadre de son développement.

1.3.2 Définition de l'entreprise familiale en tant que système

Les définitions structurelles et de processus initialement proposées par les chercheurs ne peuvent qu'insuffisamment appréhender ce qu'est réellement une entreprise familiale. Ainsi, certains auteurs et selon une approche systémique, ont proposé de définir l'entreprise familiale comme un système découpé en deux sous-systèmes, d'autres en trois sous-système et d'autre encore en plusieurs sous-systèmes. Les analyses de cette approche ont apporté des résultats significatifs pour la compréhension du phénomène d'entreprise familiale.

1.3.2.1 L'entreprise familiale analysée en deux sous-systèmes

Dans les définitions de l'entreprise familiale en tant que système, l'entreprise et la famille sont considérées comme deux sous-systèmes dont chacun ses propres besoins, ses objectifs et sa dynamique⁴⁰. De plus, ils sont en interaction et interdépendance constantes.

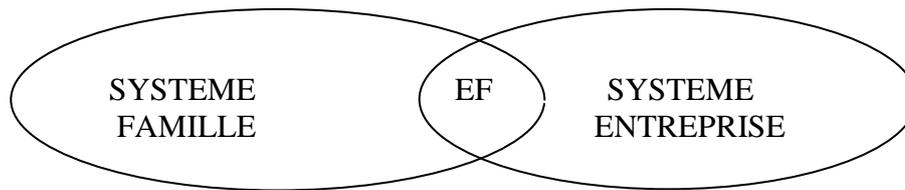
Selon Distelberg et Sorenson (2009), le sous-système « **famille** » est composé de « *tous les individus qui sont apparentés par le sang, le mariage ou l'adoption, ainsi que les individus qui ne sont pas liés les uns aux autres par le sang, le mariage ou l'adoption mais qui partagent les objectifs* »⁴¹. Quand à la définition du sous-système « **entreprise** », ces deux auteurs proposent la suivante : « *Les personnes que l'entreprise engage ou qui partagent les objectifs, valeurs et engagement communs pour l'ensemble de l'entreprise* »⁴²

³⁹Futso.Y.C (2004), "L'entreprise familiale et la triple gestion des problématiques d'entreprise, de capital et de famille : l'exemple de la PME familiale au Cameroun", 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 31 mars et 1^{er} avril, Lyon, P5.

⁴⁰Lambretch .J et Pirnay.F (2009), « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : La clé de la longévité », étude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, P 16.

⁴¹Distelberg.B et Sorenson.R.L (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses. A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability, Family Business Review, 22/1, P65-81.P67.

⁴² Idem

Figure-1: Système d'entreprise familiale avec la famille et l'entreprise comme sous-système

Source : Lambrecht J et Pirnay F (2009) à partir de Davis (2001), P 17.

Selon Miller et Rice (1967)⁴³, l'entreprise familiale est composée d'un système « entreprise » où priment les finalités économiques et de ressources et d'un système « famille » affectif où priment les intérêts de la famille qui suppose en priorité la continuité de l'affaire familiale. Le dirigeant quand à lui, fait partie des deux sous-systèmes.

Pour Levy (1988), « *l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres, de ses parents* »⁴⁴. L'entreprise est dès lors, très sensible aux événements familiaux : décès, mariage, divorce, dispute...etc. Elle aussi (l'entreprise), de sa part, influence la dynamique de la famille. Ainsi, si l'entreprise tourne bien, la famille ira bien, si l'entreprise est en difficultés, des pressions et des conflits apparaissent entre les membres de la famille.

Selon Goetschin(1987)⁴⁵, comme le montre le schéma-2, La famille fonctionne selon un mode affectif et émotionnel. Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'intimité et fournir un sens identitaire.

A contrario, l'entité « entreprise » fonctionne selon une logique économique, orientée vers la croissance et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Le mot rationnel résume le mode de fonctionnement de l'entreprise. C'est en fait, une logique économique fondée sur la recherche de la rentabilité et du profit car il n'y a pas de développement sans croissance, sur la compétitivité et l'aptitude au changement pour s'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement économique. Il s'agit même d'une condition fondamentale dans un monde en guerre économique, que d'avoir cette capacité d'adaptation. Si les individus sont évalués pour ce qu'ils sont du point de vue de la famille, alors dans une optique de rationalité ils sont évalués pour ce qu'ils font⁴⁶.

Selon cet auteur, deux univers se confrontent alors: celui de la famille où règne l'affectivité et un autre, celui de l'entreprise, supposé être rationnel. La délicate cohabitation entre ces deux univers est source de conflits. La figure (2) montre les caractéristiques des deux sous-systèmes

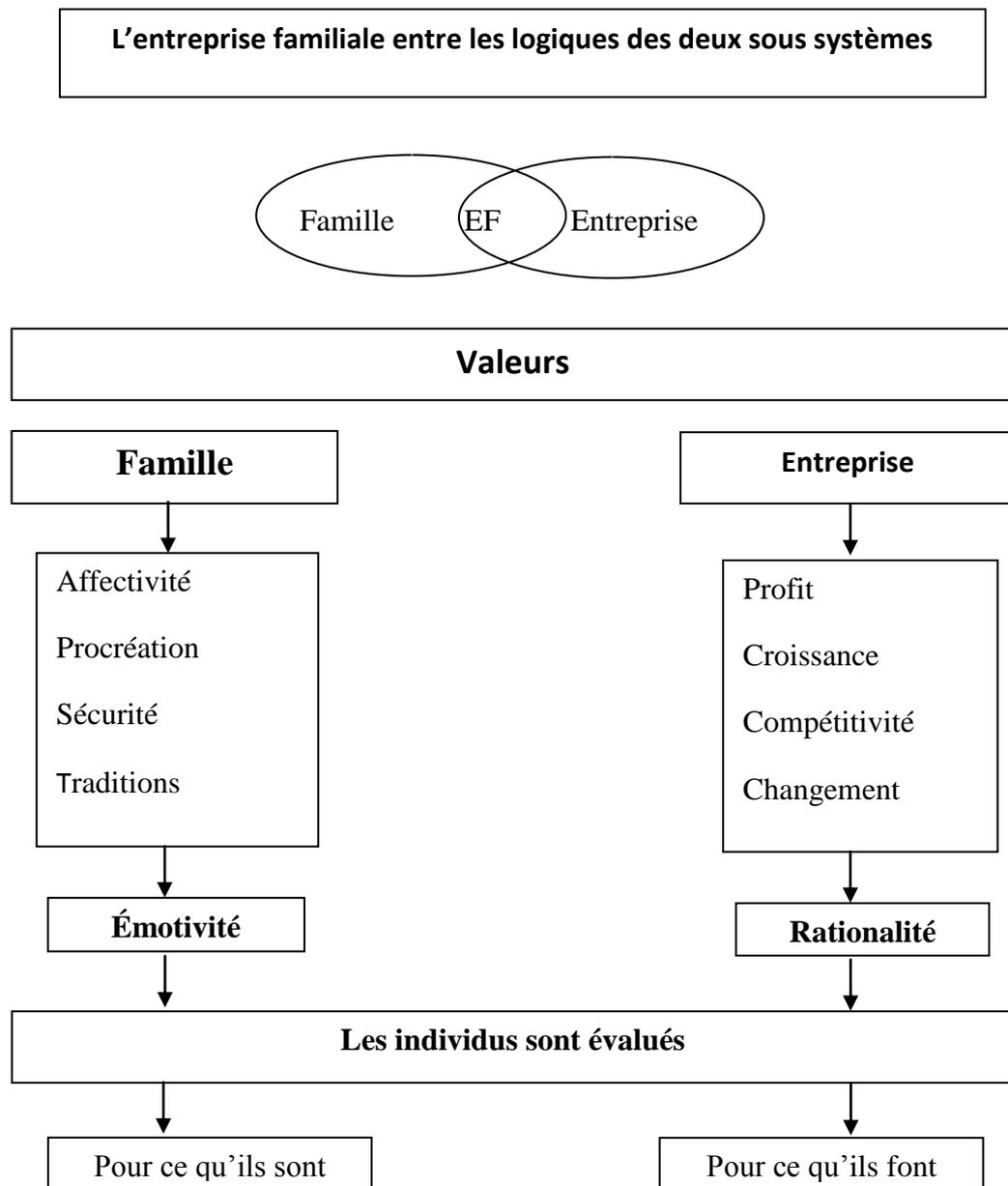
⁴³Gheddache.L op.cit P37.

⁴⁴ Idem

⁴⁵Hirigoyen.G (2009), « Concilier finance et management dans les entreprises familiales. », Revue française de gestion 8/198-199), PP 393-411, P 397.

⁴⁶ Idem

Figure 2 : l'entreprise familiale entre les logiques des deux sous-systèmes : la famille et l'entreprise.



Source : Gheddache.L (2012), à partir de Ghoetschin (1987) P 38.

Cependant, même si que ces deux sous systèmes semblent opposés et leur cohabitation constitue une source de conflits, certains auteurs préconisent d'adopter une approche plus holistique de manière à appréhender l'entreprise dans sa globalité. Ainsi, Litz (2008), en partant dans la voie de cette approche, s'est intéressé aux interactions entre les sous-systèmes "famille" et "entreprise", et il a affirmé que leur interdépendance est l'élément central caractérisant l'entreprise familiale⁴⁷. Selon lui, ces deux sous-systèmes interagissent continuellement l'un sur l'autre et entretiennent entre eux des relations particulières où l'output d'un sous-système (par exemple un enfant de la famille, le bénéficiaire de la société, ...) devient l'input de l'autre sous-système (par exemple un enfant de la famille devient un

⁴⁷ Lambretch.Jet Pirnay.F (2009), op.cit, P 25.

employé de la société et inversement le bénéfice de la société devient une source de revenus de la famille) (schéma 3).

Selon cet auteur, les transferts entre ces deux sous-systèmes peuvent varier selon la gamme (*scope*), l'échelle (*scale*), le signe (*sign*) et la singularité (*singularity*)⁴⁸:

- **“Gamme”** renvoie à la diversité des actifs transférés. Ainsi, la famille peut transférer à l'entreprise des ressources tangibles (argent, main d'œuvre, ...). Elle peut également lui transmettre des actifs intangibles comme des valeurs morales, l'engagement de la génération suivante pour l'entreprise, ... De même, l'entreprise peut transmettre à la famille des ressources tangibles (par exemple des revenus) et intangibles (par exemple une identité).

- **“Echelle”** renvoie à l'importance absolue et relative des transferts.

- **“Signe”** indique si le transfert est positif ou négatif pour le sous-système qui le reçoit.

- **“Singularité”** porte sur la complexité des intentions qui accompagnent le transfert. Un fils qui est parachuté comme dirigeant peut être un apport négatif pour le sous-système “entreprise”. Cela peut cependant, être un apport positif pour le sous-système famille, si la mère, par exemple, est fière de l'engagement de son fils dans l'entreprise.

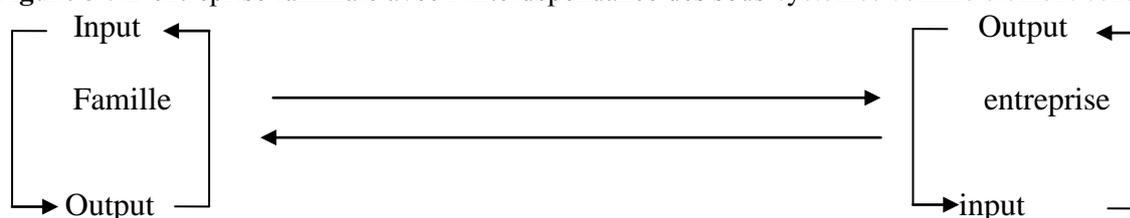
L'auteur ajoute encore deux notions : synergie et symétrie.

- **“Synergie”** tient compte des résultats d'un sous-système. C'est le degré avec lequel le bénéfice relationnel influence le sous-système familial par son lien avec l'entreprise et avec lequel le bénéfice transactionnel agit sur l'entreprise par l'influence de la famille.

- **“Symétrie”** se réfère à l'équilibre global entre les sous-systèmes.

Cet équilibre peut varier de symétrique (basse et haute) à asymétrique. Il est ainsi question de haute symétrie quand une famille s'implique pleinement dans la société dont elle est propriétaire et qu'en retour elle reçoit salaires et dividendes à la hauteur de son engagement. Il est question de basse symétrie lorsqu'une famille s'implique très peu dans la société dont elle est propriétaire et qu'en retour elle ne reçoit qu'un faible dividende. Il est question d'asymétrie lorsqu'il y a un déséquilibre entre les sous-systèmes. Un exemple d'asymétrie est une famille propriétaire qui ne s'engage pas dans le management et qui utilise la société comme vache à lait pour maintenir le style de vie extravagant des membres de la famille.

Figure 3 : L'entreprise familiale avec l'interdépendance des sous-systèmes comme élément central



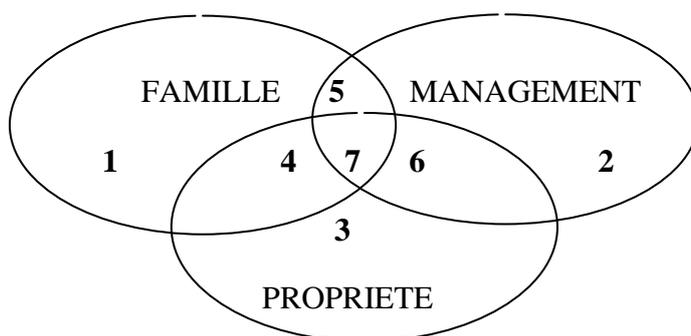
Source : Lambrecht J et Pirnay F (2009). P 28 à partir de Litz (2008).

⁴⁸ Ibid, P 26.

1.3.2.2 L'entreprise familiale analysée en trois sous-systèmes

Certains auteurs ont établi que la famille et l'entreprise en tant que deux sous systèmes ne peuvent qu'insuffisamment expliquer le comportement du système de l'entreprise familiale. En effet, la représentation de l'entreprise familiale, à l'interface de deux sous-systèmes, ne permet pas de saisir la triple réalité de l'entreprise familiale : la famille, le management et la propriété (l'actionnariat), alors que dans la plupart des entreprises, ne sont pris en compte que le management et l'actionnariat⁴⁹. C'est pourquoi Davis et Tagiuri (1982) ont ajouté la propriété.

Figure 4 : le système de l'entreprise familiale avec la famille, l'entreprise et la propriété comme sous systèmes.



source : G.Hirigoyen (2009), P 398 à partir de Davis et Tagiuri (1982).

Ces auteurs ont distingué trois sous systèmes en interaction⁵⁰ : la propriété (l'actionnariat), le management (l'entreprise) et la famille. Chaque sous systèmes regroupe des personnes aux caractéristiques particulières. Ils ont ainsi, identifié sept groupes de personnes :

(1) point de vue purement familial, (2) point de vue strictement managérial, (3) actionnaires ni membres de la famille, ni membres de l'équipe dirigeante (exemple : investisseurs extérieurs ou publics), (4) membre de la famille qui n'est pas dans l'entreprise mais qui est actionnaire, (5) successeur de la génération suivante ou beaux-enfants actifs dans l'entreprise, (6) directeurs extérieurs à la famille devenus actionnaires, (7) cumul des points de vue d'actionnaire, de membre de la famille et de gestionnaire de l'entreprise. C'est le cas classique du membre de la famille qui est en même temps le dirigeant de l'entreprise.

Cependant, des sources d'inefficience au sein des entreprises familiales trouvent leurs origines dans une mauvaise intégration de ces trois systèmes, lorsque l'une des trois logiques suivantes est privilégiée :

-Priorité à la famille : Altruisme et népotisme, d'où la difficulté pour recruter des dirigeants extérieurs de qualité, avantages en nature, opacité et secret, rémunération équivalente pour tous les membres de la famille sans tenir compte du niveau de responsabilité ou de la performance.

⁴⁹Hirigoyen.G (2009) op.cit P 397.

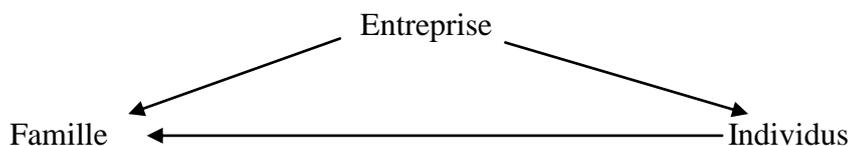
⁵⁰ Idem.

-priorité à l'entreprise : participation des membres de la famille à condition qu'ils aient une expérience préalable et selon des critères de marché, revue de performance objective et politique de ressources humaines applicables à tous les salariés, rémunération fondée sur le niveau de responsabilité et de performance, priorité aux objectifs de l'entreprise (rentabilité, part de marché, croissance).

-priorité aux actionnaires : prééminence du retour sur investissement et du profil risque, performance à court terme, remise en cause des managers familiaux par les actionnaires, perte de vision commune... Les attentes sont toutefois différentes en fonction de la catégorie d'actionnaires familiaux concernée et du stade d'évolution de l'actionnariat.

Quand à Habbershon (2003)⁵¹, il distingue trois sous systèmes qui s'influencent durablement eux même et l'un l'autre : la famille, l'entreprise et chaque membre de la famille pris individuellement. Quand au sous système de « propriété » présenté par Davis et Tagiuri en haut, il peut se retrouver dans le sous-système "membres de la famille individuels" (qui peuvent être propriétaires) et/ou dans le sous-système "famille" (qui peut également être considérée comme propriétaire). Pour lui, il faut se rendre compte des préférences des individus, car ces derniers ont des caractéristiques personnelles propres et les intérêts qu'ils développent au sein de l'entreprise ne sont pas identiques et ne vont pas toujours dans le même sens des intérêts de la communauté familiale et de ceux de l'entreprise.

Figure 5 : l'Entreprise familiale comme système à part entière



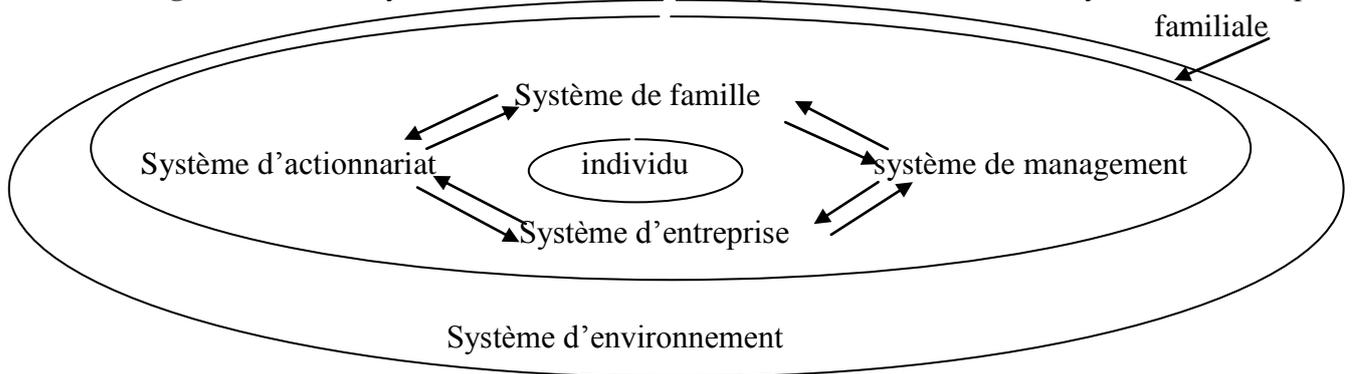
Source :J.Lambreth et F.Pirnay (2009), P 25.

Pieper et Klein (2007)⁵² ont quelque peu adapté le modèle de Habbershon (2003). Ils y ont ajouté l'environnement extérieur (les clients, les fournisseurs, la concurrence, les autorités, etc.) comme un système qui doit lui aussi interagir avec le système de l'entreprise. Dans leur modèle, Pieper et Klein, considèrent l'entreprise familiale comme un système comprenant quatre sous-systèmes: la famille, l'entreprise, la propriété et le management. Ils placent l'individu au centre et constatent que l'élément humain est souvent oublié dans les études sur les entreprises familiales. Helman (1988)⁵³ d'ailleurs, critique aussi l'approche systémique d'avoir souvent tendance à exclure dans ses analyses le niveau microéconomique (les éléments individuels) alors que tout se joue au niveau de ces individus.

⁵¹ Lambretch.J et Pirnay.F (2009) op.cit P 24.

⁵²Ibid P 32.

⁵³ Ibid, P33.

Figure 6 : le système ouvert de l'entreprise familiale

Source : Lambrecht J et Pirnay F (2009), P 32

Comme nous venons de le voir, l'entreprise familiale est composée d'un système « entreprise » où priment les finalités économiques et d'un système « famille » affectif où priment les intérêts de la famille. La prise de décision stratégique au sein de ce type d'entreprise serait par conséquent, particulière puisqu'elle prend à la fois, en considération, les besoins des deux sphères (famille et entreprise), c'est ce que nous allons essayer de montrer dans la section suivante. Les considérations de la famille dans son ensemble et les intérêts des individus pris isolément auraient en effet, une influence significative sur la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise familiale. En plus, lorsque celle-ci est une PME, la place prépondérante du dirigeant propriétaire constitue également, un facteur déterministe dans l'orientation et les choix stratégiques de l'entreprise. L'objectif de la section suivante est de présenter les particularités de la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise familiale, et ce en se basant davantage sur l'influence de la dimension familiale sur les étapes du processus décisionnel.

Section 02 : Particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise familiale

L'objectif de cette section est de comprendre l'influence de la dimension familiale sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie dans l'EF. Cela nous permettra par la suite, de comprendre comment les considérations familiales influencent le développement stratégique et structurel de l'entreprise. Afin de comprendre les particularités décisionnelles de l'entreprise familiale, il convient d'abord, de présenter les différents modèles de prise de décision au sein d'une entreprise, particulièrement la PME (2.1) pour essayer ensuite de les transposer au cas de la PME familiale (2.2).

2.1 Les modèles de la prise de décision

La décision est la partie la plus intangible d'une politique générale d'une organisation. Elle constitue en effet, l'une de ses principales ressources puisque à travers elle, la vision, les idées et les projets de personnes peuvent se transformer en actions stratégiques. Elle peut se définir par « le processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre. La décision constitue bien, un choix en termes de stratégie, de structure ou de

management d'entreprise »⁵⁴. On peut distinguer plusieurs théories qui ont tenté d'expliquer la nature de la décision au sein de l'organisation.

2.1.1 Le modèle de la rationalité absolue (parfaite)

Le modèle rationnel « *se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables* »⁵⁵. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins avec les moyens qu'il dispose. Dans cette perspective, les objectifs sont clairement définis. Les préférences sont **stables** (dans le temps), **pertinentes** (s'applique facilement aux situations concrètes), **exhaustives** (s'applique à toutes les situations) et **exogènes** (le cours de l'action ne les modifie pas).

En premier lieu, cette approche a été privilégiée par les spécialistes de gestion financière pour les choix des investissements. En second lieu, le modèle de Harvard de la formulation de la stratégie élaboré par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (1969) repose aussi sur cette conception de la prise de décision⁵⁶. Le processus de décision se résume par une succession d'étapes logiquement enchaînées : formulation de problème, repérage et explication de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences et enfin choix de la solution optimale.

Ce modèle repose sur un certain nombre de postulats⁵⁷ :

- le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre ;
- il dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les choix qui en résultent, le coût d'accès à l'information est donc négligeable ;
- la décision précède l'action et aucune décision en provenance de l'action n'est prise en compte.
- enfin, le changement de système ne dépend que de la volonté délibérée d'un décideur unique et rationnel.

Cette approche de la prise de décision suppose que celle-ci soit l'adaptation logique d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à des événements extérieures.

Selon ce modèle, il suffit de confronter l'entreprise à son environnement en évaluant les compétences et ressources de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement pour effectuer un choix stratégique optimal. Ce modèle montre *comment faire* pour effectuer un choix mais n'explique pas *comment ce choix a été fait ? Ou pourquoi cela s'est-il passé ainsi ?* La prise de décision selon le modèle rationnel repose donc, sur une logique analytique et ne prend pas en compte les facteurs subjectifs susceptibles d'influencer la décision

⁵⁴Plane.J.M (2003), « Théorie des organisations », Edition Dunod (2^{ème} édition), Paris, P 57.

⁵⁵ Stratégor (1997), « Politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, décision, identité », Edition Dunod, Paris, (3^{ème} édition), P 408.

⁵⁶ Ibid, P 58.

⁵⁷ Ibid, P 59.

stratégique. Il n'envisage pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir dans les organisations ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux événements.

Le modèle de la rationalité absolue est fort éloigné des contraintes réelles de la prise de décision. En effet, Le type de rationalité que les hypothèses de ce modèle suggèrent ne prend pas en compte le caractère subjectif et relatif de la rationalité⁵⁸.

L'idéal économique d'un décideur calculateur objectif est ainsi, fortement contesté par les courants récents qui insistent sur les dimensions psychosociologiques subjectives des individus et organisations. Les travaux de H.A.Simon sur la prise de décision vont amener progressivement à substituer au modèle de la rationalité absolue un modèle alternatif, dit de la **rationalité limitée**⁵⁹.

2.1.2 La théorie de la rationalité limitée(A.H.Simon)

A propos de la théorie de la décision, Simon s'oppose aux postulats de rationalité parfaite développés par les chercheurs de Harvard et propose le concept de rationalité limitée ou procédurale pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision. Selon cette approche, l'organisation est constituée de multiples acteurs qui évoluent en situation de rationalité limitée. Plus réaliste, ce modèle part de l'observation des comportements humains et correspond à une analyse cognitive du décideur. Selon Simon, ce dernier présente trois caractéristiques fondamentales⁶⁰ :

-le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et ne peut pas traiter la totalité de l'information disponible.

-l'homme n'a pas de préférences claires, hiérarchisées, mais plutôt des aspirations variables selon les moments.

-le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix, mais est plutôt en quête d'un certain niveau de satisfaction. Pour Simon, l'optimum est une utopie.

L'homme est donc, rationnel, mais sa rationalité est limitée faute de plusieurs contraintes. Selon Simon, la décision ne peut pas être envisagée hors d'un cadre de *références*⁶¹. Elle est toujours prise en fonction d'un « schéma » simplifié et limité par plusieurs contraintes : capacité intellectuelles et physiques restreintes, expériences passées, budget et temps restreints...etc. la prise de décision s'intègre alors, dans un environnement complexe qui restreint la perception des solutions possibles. Confronté à une situation donnée, l'homme a tendance à rechercher une solution dans son passé proche, ce qui fournit par conséquent une décision routine. Si le contexte est nouveau, il tente de rechercher une solution en lui appliquant un processus de recherche par étapes, ce que Simon nomme « **modèle canonique de prise de décision** »⁶² (ou modèle ICS : Intelligence, Conception et Sélection). Ce modèle est un schéma général qui explique le processus mental qui permet de

⁵⁸ Filleau.M.G, C.M.Ripoul (1999), « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », Edition Ellipses, P160.

⁵⁹ Ibid, P 162

⁶⁰Plane.J.M (2003) op.cit P 60

⁶¹Lagarde.V (2004), « Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise : application au cas agricole », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Limoge (France), P 64.

⁶²Filleau.M.G, C.M.Ripoul (1999), op.cit, P 163

résoudre un problème en suivant trois étapes : **1) phase d'intelligence** qui concerne la compréhension, l'imagination et la découverte des conditions dans lesquelles se pose le problème. **2) phase de conception** qui concerne le recensement des alternatives possibles, leurs avantages et leurs inconvénients et ce, après avoir construit et analysé les événements que chaque action peut entraîner. Enfin, **3) phase de sélection** qui suggère le choix d'une solution parmi toutes celles qui ont été conçues. A chaque étape de ce processus de prise de décision, les limites liées aux capacités cognitives du décideur interviennent. C'est ainsi que Simon démontre que les processus de résolution des problèmes obéissent à des solutions satisfaisantes et, en aucun cas, à des solutions optimales.

Nous avons jusqu'ici abordé la décision individuelle dans une situation de rationalité limitée, mais cela n'explique pas suffisamment la nature de la prise de décision dans une organisation. En effet, celle-ci est constituée de plusieurs acteurs (individu, groupes formels, groupes informels...) dont chacun sa rationalité limitée, ce qui mène à penser que le processus décisionnel n'est pas de même nature pour un individu unique que pour une organisation.

Pour Simon, « *il faut partir des comportements psychologiques individuels pour comprendre la décision collective. L'organisation s'efforce d'intégrer ces comportements dans le sens ou elle façonne l'environnement des individus et leur fournit des rétributions en contrepartie desquelles ils décident de participer* »⁶³. Dès lors, le comportement psychologique de l'individu est influencé par son organisation (directives et procédures standards, division de travail, système d'autorité...). Les individus acceptent de participer à l'organisation et donc de subir son influence à condition que celle-ci contribue directement ou indirectement à la réalisation de leurs objectifs personnels.

2.1.3 La théorie comportementale de la firme (Cyert et March)

Dans la même lignée des travaux de Simon, R.M. Cyert et J.C. March ont élaboré une théorie comportementale de la firme (béhavioriste) qui explique les décisions des entreprises à partir de l'observation. Ces deux auteurs envisagent l'organisation comme « *une coalition interactive de divers groupes d'individus aux objectifs différents et souvent conflictuels* »⁶⁴. Les objectifs pour ces membres sont des contraintes à satisfaire ; des conflits potentiels peuvent à tout moment survenir. Pour les résoudre, ils sont fractionnés en sous-problèmes chacun étant attribué à une partie de l'organisation. Ainsi, chaque sous-groupe constitutif de l'organisation traite une partie du problème selon sa propre rationalité, mais respectant une contrainte d'objectif.

L'organisation n'est pas mue par un unique mouvement d'ensemble, mais davantage par une juxtaposition de rationalités locales. Selon Cyert et March, c'est des stratégies individuelles, celles des acteurs ou des coalitions d'acteurs qu'il faut partir. « *Seuls les individus ont des objectifs, les collectivités n'en ont pas* »⁶⁵. Ces individus recherchent à réaliser leurs objectifs au sein de l'organisation en s'alliant avec d'autres individus. Selon ces

⁶³ Ibid P 164.

⁶⁴ Stratégor (1997), op.cit, P 416.

⁶⁵ Filleau.M.G, C.M.Ripoul (1999), op.cit, P 173

deux auteurs, « *l'individu agit en réponse aux actions des autres, ou bien les anticipe, et met donc en place des stratégies offensives ou non. Les objectifs sont classés selon un ordre de priorité qui dépend des jeux de pouvoir entre les groupes. L'organisation va donc connaître une hiérarchisation de ses objectifs qui pourra varier selon la force de chaque groupe* »⁶⁶. Le problème de l'organisation est donc, de maintenir un minimum de stabilité. Tout comme le modèle de la rationalité limitée, les individus et les groupes ne recherchent pas la solution optimale, mais leur choix s'arrête sur la première solution jugée satisfaisante et répond plus ou moins aux objectifs. Les conflits se résolurent par le traitement séquentiel des problèmes. L'organisation recherche à limiter l'incertitude par la mise en place de procédures internes qui permettent de réagir rapidement aux rétroactions de l'environnement en négociants avec ce dernier des conditions stables d'activités. Cela signifie qu'elle privilégie la réaction à court terme en réponse à des problèmes urgents. Lorsque le problème est connu et facilement identifiable, elle lui applique une solution routine. S'il n'est pas repéré, elle s'engage dans un processus décisionnel dont les étapes se résument par⁶⁷ :

- 1) l'identification du problème par la confrontation entre l'information en provenance de l'environnement et les objectifs ;
- 2) fractionnement du problème en sous-problèmes traités par des sous-parties de l'organisation en fonction des objectifs assignés à chaque partie ;
- 3) l'application d'une procédure habituelle pour chaque sous-problème et n'envisager d'autres procédures que si celle-ci est inadaptée ;
- 4) arrêter la recherche dès qu'une solution satisfaisante et répondant plus ou moins au sous-problème traité.
- 5) la solution globale du problème est constituée par l'ensemble des sous-solutions compte tenue des compromis de fait lors du traitement séquentiel des problèmes et l'acceptation de solutions satisfaisantes.

Le modèle béhavioriste de Cyert et March propose un modèle de prise de décision en situation conflictuelle qui permet un certain niveau de stabilité. Cependant, il paraît plus descriptif et ce d'autant que certains concepts sont délicats à cerner avec précision (comme la coalition). De plus, bien qu'il aborde superficiellement la notion du pouvoir, il n'explique pas directement et profondément les jeux et stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures. Les jeux de pouvoir et les stratégies personnelles au sein de l'organisation sont pris en compte par Crozier et Friedberg dans leur analyse sociologique qu'ils ont appelé « l'analyse stratégique ».

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ Stratégor (1997), op.cit, P 417.

2.1.4 L'analyse stratégique (Crozier et Friedberg)

Dans le modèle de Crozier et Friedberg, l'individu n'est pas considéré comme un être passif qui réagit quasi-mécaniquement à des stimuli extérieurs (affectivité, argent)⁶⁸. Les acteurs agissent au contraire, en fonction de stratégies plus ou moins explicites. Un acteur se caractérise donc, par le fait qu'il est apte à élaborer des choix et construire des stratégies. L'action des acteurs est signifiante car ceux-ci obéissent à des mobiles, des motifs et poursuivent une fin qu'ils se sont fixés sous la contrainte des objectifs de l'organisation, mais également en référence de leurs propres buts. Dans la perspective de Crozier et Friedberg, l'organisation est un construit social⁶⁹ : ce n'est pas une donnée extérieure aux acteurs mais le résultat de leurs actions. Au même sens de la rationalité limitée de Simon et March, la rationalité de l'acteur est limitée. Il n'a ni le temps, ni les moyens pour rechercher une solution optimale. Ses choix dépendent de la manière dont ils perçoivent la situation et des moyens dont ils disposent pour en tirer parti.

Crozier et March considère que l'acteur dispose d'une marge de manœuvre relative dans une organisation qui peut leur conférer une réelle influence ainsi que du pouvoir dans le système organisationnel. Ainsi, chaque acteur développe sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'action dont il fait partie et cherche à augmenter son pouvoir et à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité.

Les principes de l'analyse stratégique peuvent se résumer par les quatre concepts suivants⁷⁰ :

-La stratégie de l'acteur qui désigne que chaque individu de l'organisation n'est pas considérée comme un moyen à utiliser pour réaliser les objectifs de l'organisation, mais comme un acteur qui a ses propres objectifs et qui agit selon sa propre stratégie et son jeu de pouvoir pour les atteindre.

-Le système d'action concret qui se définit par « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stable et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* »⁷¹. Il désigne donc, l'ensemble des relations qui se constituent et se nouent entre les membres de l'organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens.

-Les zones d'incertitude qui donnent de l'autonomie à l'acteur, une certaine influence et un pouvoir dans l'organisation. Toute organisation et en effet, soumise à des masses d'incertitudes plus ou moins élevée (techniques, commerciales, financières, humaines...).l'acteur qui les maîtrise le mieux par ses compétences, son réseau de communication et de relation et son niveau d'expertise peut donc prévoir ces incertitudes et détient ainsi la plus grande ressource de pouvoir.

⁶⁸Filleau.M.G, C.M.Ripoul (1999), op.cit, P 177.

⁶⁹ Ibid P 178.

⁷⁰Plane.J.M (2003) op.cit P 84.

⁷¹ Filleau.M.G, C.M.Ripoul (1999), op.cit, P 178.

-le pouvoir qui constitue le concept clé de l'analyse stratégique et qui désigne « *la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée* »⁷². Il n'est pas automatiquement lié aux ressources de contraintes que peut donner une position hiérarchique supérieure. Les principales ressources de pouvoir sont généralement la compétence, la maîtrise de relations à l'environnement, la maîtrise de communication ainsi que la connaissance précise de règles de fonctionnement, la force des sentiments et la confiance.

L'analyse stratégique permet de dépasser les visions formalistes et technicistes de l'entreprise en mettant l'accent sur le rôle des stratégies personnelles dans le fonctionnement de l'organisation. Cette analyse montre comment les « jeux de pouvoir » entre les acteurs qui concourent leurs objectifs personnels influencent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. La décision est donc influencée par les stratégies d'acteurs qui se servent de leurs marges de manœuvres afin d'atteindre leurs objectifs personnels, ce qui influence par conséquent la décision collective.

Mintzberg et Watters (1985) de leur côté, ont apporté des explications sur l'influence que pouvaient avoir les jeux de pouvoir sur la prise de décision stratégique. Ils confirment d'ailleurs que les choix stratégiques sont formulés à la suite de jeux de pouvoirs et d'influences, entre acteurs tant externes à l'organisation, qu'internes⁷⁴. M. Gervais (2003) ajoute aussi que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation à l'intérieur de la firme⁷³. Selon cet auteur, la stratégie ne dépend pas uniquement des pressions environnementales ou concurrentielles, mais aussi des individus ou les groupes influents qui ont un impact sur l'identification des problèmes clés et la définition des buts poursuivis⁷⁴. Il ajoute aussi, que la décision stratégique dépend des relations de réseaux qui se nouent entre les individus qui eux même appartiennent à des réseaux sociaux hors entreprise⁷⁵.

Finalement, la décision stratégique ne peut pas être appréhendée par un seul modèle théorique. En effet, chaque théorie complète l'autre. Ainsi, leur prise en compte indissociablement permet de mieux comprendre les choix stratégiques dans une entreprise. Dans ce cadre, La théorie stratégique générale annonce que les choix des entreprises sont principalement déterminés par quatre complexes de variables : l'environnement (secteur, demande...), les caractéristiques de l'organisation (taille, historique...), ses ressources propres (savoir-faire...) et ses facteurs subjectifs (objectifs, personnalité,...) ; que l'on peut globalement regrouper en variables exogènes et endogènes⁷⁶.

Les choix stratégiques s'effectuent d'après Glueck et Jauch (1984), selon deux grandes logiques principales⁷⁷ : celles issues des pressions externes économiques et technologiques, et celles résultant des pressions internes plus subjectives. Concernant les contingences internes qui détermineraient les choix stratégiques, la bibliographie distingue des éléments objectifs relevant des caractéristiques propres de l'organisation (âge, taille, forme du contrôle, histoire...) et subjectifs (objectifs, personnalités, culture, perception...).

⁷²PlaneJ.M (2003), op.cit, P 85.

⁷³Gervais.M (2003), « stratégie de l'entreprise », Edition Economica (5^{ième} édition), Paris, P 22.

⁷⁴ Idem.

⁷⁵ Idem.

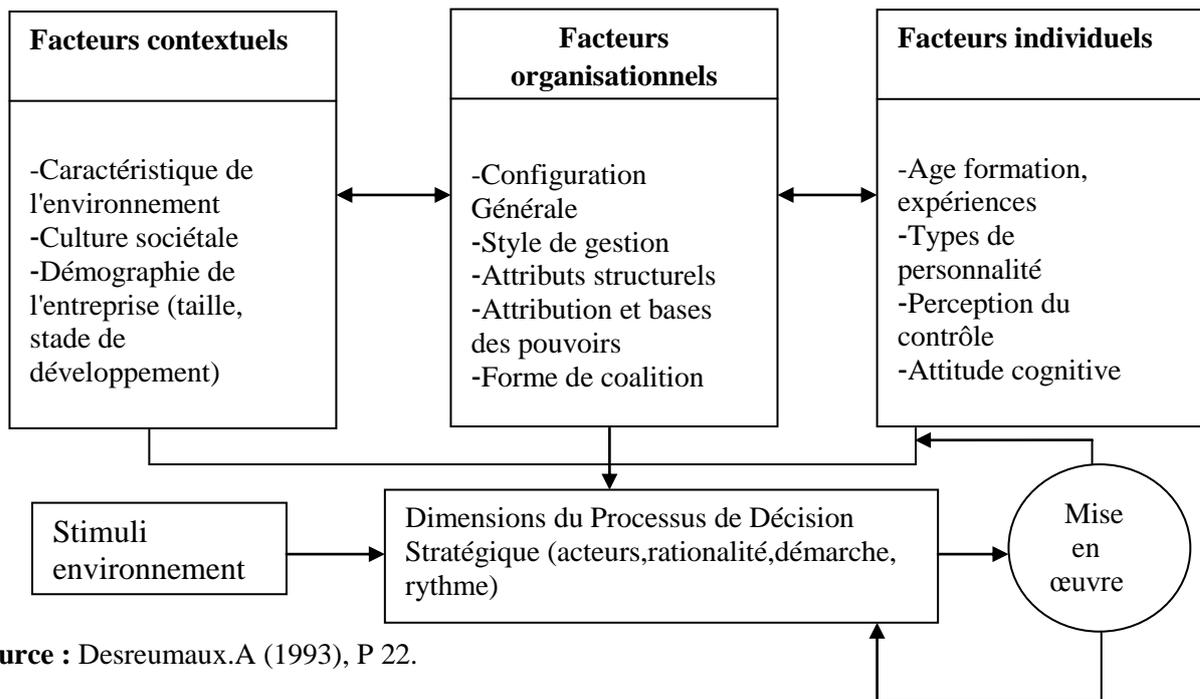
⁷⁶Lagarde.V (2004), op.cit, P 62.

⁷⁷ Idem

Il faut prendre en compte alors, les objectifs des acteurs, leurs jeux de pouvoir et leurs rationalités limités pour expliquer les choix stratégiques.

Desrumeaux (1993)⁷⁸, suite à une étude des différents processus de décisions stratégiques de différents auteurs (Glueck, 1976 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Mazzolini, 1981 ; Mintzberg 1979) intègre et rassemble les déterminants potentiels de la prise de décision stratégique dans une entreprise (schéma 6).

Figure 7: les déterminants potentiels du processus de décision stratégique



Source : Desrumeaux.A (1993), P 22.

Cependant, ce modèle est trop lourd pour l'appliquer à une PME.

Dans le cas de la PME et particulièrement la petite entreprise, Les données subjectives se trouvent fréquemment assimilables à celles du dirigeant. Selon Bodeau (2002), observer la petite entreprise, revient alors « à étudier le comportement et les aspirations du dirigeant, ce qui centre la recherche sur un individu au lieu de l'organisation entière »⁷⁹. Les déterminants de la prise de décision dans une PME et notamment la petite entreprise proviennent principalement des caractéristiques du dirigeant-propriétaire.

2.1.5 La décision stratégique dans la PME

Selon Marchesnay (2004), plus l'entreprise est petite, plus on retrouve les caractéristiques suivantes⁸⁰ :

-la décision est le fait du chef d'entreprise. Même s'il s'entoure de conseils (famille, comptable, banquier, etc.), lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution.

⁷⁸Desrumeaux.A (1993), « Stratégie », Edition Dalloz, P22.

⁷⁹Lagarde.V (2004), op.cit P 85.

⁸⁰Marchesnay.M (2004), « Management stratégique », Les Editions de L'ADREG, Mai, P 224.

-L'entreprise est fortement dépendante, au sens large, de son environnement. Il sera souvent plus difficile d'avoir une démarche complètement autonome. Le chef d'entreprise sera attentif aux messages venant de son environnement, lesquels déclencheront des réponses stratégiques.

-La structure est peu formalisée, peu hiérarchisée. Les systèmes d'information et de contrôle sont très liés à la personnalité du dirigeant.

-Le processus de décision se déroule en informations limitées (l'univers simonien de la rationalité limitée). L'objectif n'est pas de prendre la décision optimale, mais d'identifier le ou les problèmes cruciaux, de percevoir une solution raisonnable, satisfaisante, de la justifier, puis de la mettre en œuvre. Ce processus de recherche, autant du problème que de sa solution et de type heuristique : la démarche est progressive, tâtonnante, faite d'essais et d'erreurs, reposant sur l'apprentissage du décideur et sur sa capacité cognitive (capacité autant à analyser qu'à synthétiser, à déduire logiquement qu'à induire intuitivement).

En général, on a coutume de distinguer à la suite des travaux de Mintzberg, deux grandes catégories de processus décisionnels⁸¹ :

-les processus **réactifs** et **proactifs**. Le processus réactif résulte d'une réponse à un stimuli (un fait nouveau dans l'environnement). Le processus proactif a pour objet de créer ce fait nouveau, notamment par l'innovation, par une attitude plus agressive que défensive, etc.

-les processus **émergents** et **délibérés**. Le processus délibéré résulte d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmés pour une certaine durée. Le processus émergent (incrémental) résulte d'une adaptation progressive face aux stimuli ou aux conditions changeantes (le changement ayant pu être déclenché par l'entreprise elle-même).

Aucun processus n'est meilleur que l'autre, même si que la littérature de management privilégiait le processus proactif et délibéré (planifié). En fait, beaucoup de facteurs interviennent⁸² :

-la nature de la décision : l'achat d'une machine couteuse par exemple, sera plutôt, de type proactif délibéré, l'adoption d'une commande importante spontanée de type réactif émergent.

-la nature du type d'activité et d'environnement : plus l'environnement est turbulent et complexe, plus l'entrepreneur adoptera une attitude réactive émergente.

-la nature de l'entrepreneur et de ses aspirations : l'entrepreneur qui recherche la croissance n'aura pas la même attitude que celui qui recherche la pérennité, voir la survie, de son affaire.

-la nature de type d'organisation : les structures formalisées et hiérarchisées (mécanistes) seront mieux adaptatives aux décisions proactives délibérées. Les structures plus adhocratiques aux décisions réactives émergentes.

Au total on peut faire apparaître plusieurs types de stratégies :

⁸¹ Ibid, P 225

⁸² Idem

Tableau 11: les catégories de processus décisionnels

	Réactif	Proactif
Délibéré	Stratégie passive	Stratégie offensive
Emergent	Stratégie défensive	Stratégie planifiée

Source : M. Marchesnay (2004), « Management stratégique », P 225.

Nous allons maintenant essayer de transposer les apports des différents courants stratégiques et théories de la décision au cas de l'entreprise familiale. Comme nous l'avons vu, les objectifs poursuivis constituent l'un des facteurs déterminants de la prise de décision stratégique. Les recherches concernant l'entreprise familiale ont également, montré que les objectifs de celle-ci constituent des facteurs déterminants pour la prise de décision stratégique. Avant de présenter les particularités décisionnelles de l'entreprise familiale, nous allons d'abord expliquer ses objectifs, puisque ils interviennent tout au long du processus de la décision. C'est en effet, les objectifs poursuivis qui rend la décision au sein de l'entreprise familiale particulière car elle doit prendre à la fois en compte les attentes de la famille et celles de l'entreprise.

2.2 Particularités stratégiques et décisionnelles de l'entreprise familiale

La recherche dans le domaine de la stratégie des entreprises familiales est peu explorée à l'exception des questions liées à la transmission de l'entreprise⁸³. Les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultantes, pour l'entreprise familiale, seraient différentes de ceux de l'entreprise non familiale⁸⁴.

D'après Sharma et al (1997)⁸⁵, les processus stratégiques basiques des entreprises familiales et non familiales sont similaires. Les différences principales résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus. La formulation et la mise en œuvre de la stratégie au sein de ce type d'entreprise, est un processus complexe et particulier puisque il tient compte tout au long de ses étapes, des attentes de l'entreprise mais surtout de la famille et particulièrement du dirigeant propriétaire.

2.2.1 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)⁸⁶, la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle (capital) mais aussi de pérennité de direction.

⁸³ Basly.S (2006), « propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », colloque de l'Association Française de Finance, Juin, P 18.

⁸⁴ Idem

⁸⁵ Idem

⁸⁶ Basly.S (2006), op.cit, P 17.

Selon C. Barrédy (2002), « *les deux principaux objectifs de l'entreprise familiale constituent le développement et la conservation du caractère familial* »⁸⁷. Préserver le caractère familial de l'entreprise suppose que la famille garde la place prépondérante qu'elle occupe au sein de l'entreprise⁸⁸. Cela se traduit par le **maintien du contrôle de la propriété (détenue 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. En tenant compte des intérêts de la famille et de l'entreprise, ils en découlent alors, les objectifs suivants :

2.2.1.1 La transmission familiale de l'entreprise

Le principal problème qui se pose au dirigeant-proprétaire est de décider comment assurer la continuité de l'entreprise familiale par sa transmission au moins, à un membre de la famille de la génération prochaine. La réussite de la transmission familiale constitue donc, l'ultime défi à relever par les dirigeants ayant la volonté d'assurer la pérennité de leurs entreprises car toutes les entreprises ne réussissent pas leurs passages aux générations suivantes. En effet, on estime que 30% des entreprises familiales réussissent le passage à la deuxième génération, et entre 10 et 15% passent à la troisième génération et seules entre 3 et 5% réussissent à passer à la quatrième génération²⁵.

La transmission de l'entreprise peut prendre plusieurs formes. On peut distinguer trois grandes catégories. Il peut s'agir d'une **transmission familiale** (le ou les successeurs sont des membres de la famille du dirigeant actuel), une **transmission interne non familiale** (le successeur appartient à l'entreprise mais sans lien de parenté avec le dirigeant propriétaire actuel) et **une transmission externe** où le successeur n'appartient ni à l'entreprise ni au cercle familial du dirigeant. La plupart des entreprises familiales sont intéressées par la transmission familiale où le dirigeant actuel souhaite la continuité de son affaire par au moins un des membres de sa famille faisant partie de la génération suivante (le plus souvent par l'un de ses enfants).

D'après la littérature disponible sur la transmission, on distingue une **transmission de propriété** et une **transmission de direction**. Ainsi la pérennité de l'entreprise familiale qui suppose continuer à être propriété de la famille et dirigée par elle, exige la réussite de ces deux types de transmissions (propriété et direction).

La transmission de l'entreprise est définie par Toulouse (1980) comme étant⁸⁹ : « *l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise* ».

⁸⁷ 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, P 129.

⁸⁸ Idem.

⁸⁹ Mezghani.L (2007), « la transmission de l'entreprise familiale à Sfax : Etat des lieux et perspectives », acte colloque sur la gouvernance et l'entreprise familiale, P 167.

Selon Cadieu.L et Brouad.B (2009), la transmission familiale de l'entreprise peut être définie comme⁹⁰ : « *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 à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété* ».

La transmission de l'entreprise familiale est un processus qui doit prendre en considération plusieurs étapes telles la préparation du plan de la transmission et la formation du successeur. Selon Cadieu.L et Brouad.B (2009), ce processus contient quatre étapes⁹¹ :

1) L'initiation : pendant cette étape, le propriétaire dirigeant s'intéresse à la gestion des différentes responsabilités dans son entreprise. Bien qu'il ait l'intention de la part du père de céder un jour à ses enfants l'entreprise qu'il a fondée, le successeur a peu de chances qu'il soit impliqué dans l'organisation durant cette étape du processus. Mais, c'est durant cette période qu'il développe une perception positive de l'entreprise familiale.

2) L'intégration : lors de cette étape, le fondateur va avoir besoin d'aide, il choisit d'intégrer un membre de sa famille dans l'entreprise. En occupant un poste à temps partiel ou en travaillant pendant les vacances le successeur potentiel est en période d'apprentissage. Il commence à développer son image de crédibilité auprès de ses pairs ainsi que son savoir faire, ses responsabilités et ses capacités de gestion

3) Le règne conjoint : cette étape se caractérise par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise. En effet, durant cette phase, le successeur a acquis des compétences managériales et administratives suffisantes pour être en mesure de prendre certaines décisions et devenir plus autonome. La continuité du processus dépend en grande partie de l'acceptation du fondateur à faire confiance à son successeur, à partager son pouvoir et à déléguer certaines de ses responsabilités.

4) Le désengagement : cette étape est caractérisée par le retrait du prédécesseur des différentes responsabilités inhérentes à l'entreprise. Il y a donc, transfert des pouvoirs et des responsabilités et désengagement apparent du fondateur.

Ce processus semble être linéaire mais en réalité, il est dynamique et complexe et comprend diverses difficultés. En effet, l'optimisation du processus de la transmission familiale est très difficile en raison de la présence de plusieurs obstacles (la résistance du prédécesseur, les conflits entre les successeurs et les conflits intergénérationnels) que nous allons développer dans le prochain chapitre. Ces conflits s'exacerbent au fur et à mesure que la taille de la famille augmente au sein de l'entreprise. Plus l'entreprise intègre plus de membres de la famille, plus le processus de transmission est affecté par ces conflits, ce qui menace par conséquent, la pérennité de l'entreprise.

De ce fait, la croissance par la taille risque d'être évitée puisque l'augmentation de la taille de la famille engendre avec elle des conflits qui interrompent la marche de l'entreprise et mettent sa pérennité en péril. Les décisions stratégiques concernant le développement de l'entreprise seront par conséquent, influencées par les conditions de la transmission familiale.

⁹⁰Cadieu.L et Brouad.B (2009), « la transmission des PME. Perspectives et enjeux ».Edition presse de l'université de Quebec. P 3.

⁹¹ Ibid, P 8.

Afin de réussir cette transmission en évitant les conflits, le dirigeant-proprétaire se trouve dans l'obligation de chercher des modes de développement stratégique qui ne menacent pas l'objectif de continuité familiale. Nous allons voir plus tard, comment le concours de cet objectif (pérennité) affecte les décisions stratégiques au sein de l'entreprise familiale et particulièrement en matière de développement.

2.2.1.2 Le maintien du contrôle familial sur l'entreprise

Le problème qui se pose à l'entreprise familiale est de pouvoir se développer sans remettre en cause son caractère familial. Il s'agit donc, de **réunir le contrôle de la propriété est du management entre les mains de la famille.**

Le caractère familial de l'entreprise est lié à la pérennité du contrôle exercé par la famille sur l'entreprise⁹². Le maintien d'un contrôle personnel au sein de l'entreprise se traduit par la mise en place d'un système de contrôle où la propriété (l'actionnariat) et le management (direction) sont réunis entre les mains de la famille propriétaire.

Les travaux théoriques comme empiriques insistent sur la forte concentration du contrôle familial (propriété et management) sur l'entreprise⁹³. 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 mondiale⁹⁴. 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. Quand 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'entreprise⁹⁵. Cependant, au fur et à mesure que l'entreprise croît, le contrôle familial tend à s'éroder puisque, l'entreprise aura tendance à recourir aux capitaux externes pour financer sa croissance. Par ailleurs, plus le niveau des activités augmentent, 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 de pouvoir de décision familial au niveau de la gestion de l'entreprise. La volonté de maintenir le caractère familial constitue donc, un handicap pour le développement de l'entreprise. C'est pourquoi les

⁹²Gaby.J et Hirigoyen.B (2002), op.cit, P 9.

⁹³Coche.C, « structure familiale et gouvernement de l'entreprise familiale », Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, P 5.

⁹⁴KPMG (2014), « Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire – Les investisseurs privés, clé de leur croissance ? Rapport du baromètre européen des entreprises familiales, juin, P 8.

⁹⁵Ledentu.F (2011), « une croissance durable des entreprises familiales », guide de gouvernance pour les entreprises familiales : Famille, Entreprise, Environnement, P 21.

entreprises familiales évitent la croissance par la taille. Nous allons voir dans ce qui suit comment le concours des objectifs familiaux (pérennité de l'affaire familiale) constitue des entraves pour la croissance de l'entreprise.

2.2.1.3 La croissance : recherchée ?

« La croissance est au cœur du temps, l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise (produit, marché, technologie, financement, ressources humaines, organisation). C'est donc un double processus quantitatif (les dimensions augmentent) et qualitatif (les structures changent) »⁹⁶. Elle se repère à l'aide des trois indicateurs : facteurs, produits et résultats.

- **Le volume des facteurs employés augmente** : consommation externes, main d'œuvre employée, capitaux investis.
- **La valeur des produits commercialisés progresse** : ventes, part de marché, valeur ajoutée.
- **Les résultats obtenus progressent** : bénéfiques, capacité d'autofinancement.

BIENAYME.A., définit la croissance de l'entreprise comme «un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille »⁹⁷.

La croissance de l'entreprise correspond donc, à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. Toutefois cette façon de définir la croissance de l'entreprise (selon la taille) n'explique pas précisément le type d'augmentation concerné : les facteurs de production, les résultats, les valeurs des produits ou tous les indicateurs pris en même temps⁹⁸.

Le processus de la croissance dépend des changements des caractéristiques (structure et activités) de l'entreprise. Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes caractéristiques, ce qui fait que chaque entreprise a un rythme de croissance propre à elle. Le rôle du dirigeant est d'identifier le rythme de la croissance de son entreprise et d'essayer de le maintenir malgré les turbulences.

Il est vrai que, d'une manière générale, l'entreprise familiale serait réticente à la croissance. Habituellement, néanmoins, la croissance est l'un des objectifs primordiaux que poursuit l'entreprise. Toutefois, elle nécessite une prise de risque importante par des dépenses ou des investissements supplémentaires dont les retours ne sont pas certains. Or, comme le soulignent Donckels et Frohlich (1991), le dirigeant de la PME préfère un revenu constant et certain à un revenu plus élevé mais forcément plus incertain⁹⁹. Par ailleurs, au fur et à mesure que l'entreprise croît, les ressources familiales en capitaux humains et financiers deviennent insuffisantes pour atteindre la taille efficiente. Dans ce cas, l'entreprise doit recourir à l'apport externe pour financer sa croissance. Or, l'entreprise familiale semble réticente à l'adoption des modes de financement autres que ceux internes.

⁹⁶Darblet.M, Izard.L, Scaramusa.M (2007), « L'essentiel sur le management », Edition Foucher, Vanves, P 432.

⁹⁷Bienayeme.A (1973), « La croissance des entreprises : Analyse dynamique des fonctions de la firme », Edition Bordas, P 14.

⁹⁸Moumou.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 Mamemri, Tizi-Ouzou, P 7.

⁹⁹Ibid. P 7.

Conservatrice et indépendante, elle semble fortement prédisposée à appliquer ou du moins, à respecter les préconisations de la théorie du financement hiérarchique¹⁰⁰. L'hypothèse du financement hiérarchique (" *Pecking Order Theory* ") a été développée par Myers et Majluf (1984). Ses origines remontent, par ailleurs, à Donaldson (1961) qui a observé que les firmes s'abstiennent habituellement d'émettre des actions et n'empruntent que si l'investissement requiert des fonds supérieurs aux *cash-flows* existants.

Aussi, il existerait un ordre d'adoption des modes de financements : autofinancement, emprunts à long terme et enfin augmentation de capital. Dans leur étude empirique, Belletante et Paranque (1998)¹⁰¹ corroborent cette thèse en observant que les dirigeants des PME cotées expriment une réelle réticence à pratiquer des augmentations de capital traduisant une hiérarchie dans leur préférence de financement. La recherche que ces auteurs ont menée montre que l'appel aux fonds propres (ouverture du capital) est la dernière solution envisagée par les dirigeants de PME cotées (même s'ils y recourent plus facilement que les dirigeants de PME non cotées), bien qu'ils croient que cette ressource soit moins chère que la dette.

Concernant tout particulièrement l'entreprise familiale, (Khan, 2000)¹⁰² observe que cette entité devrait adopter un chemin formé des trois phases de financement quand elle se trouve obligée de faire évoluer son schéma de financement: une phase de financement interne lors des premières phases de croissance, une première phase externe avec le financement bancaire (endettement) et enfin une seconde phase externe avec le recours aux marchés financiers ou plus globalement l'ouverture du capital. Nous discuterons de la position de la PME familiale vis-à-vis de ces trois modes de financement.

A/ La préférence pour le financement interne

Cherchant l'indépendance, la PME familiale semble souvent réticente à l'adoption des modes de financement autres que ceux internes. De manière générale, l'entreprise familiale privilégie un autofinancement de ses activités par la rétention des profits et la constitution de réserves. Le procédé de l'autofinancement lui permet d'éviter le recours au fonds externes (endettement ou ouverture de capital) et les risques liés à ces modes de financement.

Cependant, l'entreprise familiale qui désire s'autofinancer le ferait au détriment d'autres décisions financières. Il existerait une relation opposée entre autofinancement et distribution des dividendes. Les résultats obtenus par Calvi-Reveyron (2000) montrent d'ailleurs, que les entreprises familiales sont moins généreuses que les autres catégories de firmes quant à la distribution des dividendes¹⁰³. Il ajoute aussi que le pourcentage de capital détenu par les dirigeants semble avoir un impact négatif sur le taux de distribution. Hyrigoyen (1982, 1984) observe également que la majorité des entreprises familiales ne distribuent pas de dividendes¹⁰⁴.

L'autofinancement est certes le meilleur moyen qui assure à l'entreprise familiale son indépendance, mais la constitution en interne de fonds n'est toutefois pas toujours facile. En effet, au fur et à mesure que l'entreprise croît les ressources financières deviennent

¹⁰⁰Basly.S (2007), « le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale », conférence Paper, janvier 2007, P 4.

¹⁰¹ Idem.

¹⁰² Idem.

¹⁰³ Ibid P5.

¹⁰⁴ Idem.

insuffisantes, ce qui nécessite le recours aux apports externes. De plus, des événements comme le besoin de financer des projets personnels (Ward, 1987), la retraite, le divorce ou la séparation (Galbraith, 2003) peuvent pousser les propriétaires à cueillir rapidement les fruits de l'activité au lieu de les réinvestir¹⁰⁵.

B/La position vis-à-vis de l'endettement

Globalement, les recherches sur le comportement financier des entreprises familiales considèrent que ces dernières se caractérisent par un moindre recours à l'endettement (Allouche et Amann, 1995 ; Gallo et Velaseca, 1996 ; Gallo, Tapies et Cappuyins, 2000 ; McConaughy, Matthew et Fialko, 2001 ; Zellweger et Fueglistaller, 2005)¹⁰⁶. Schulze et Dino (1998)¹⁰⁷ observent qu'environ un tiers des entreprises familiales américaines affirment ne pas être endettés et que les 2/3 affirment avoir un ratio dettes/capitaux propres inférieur à 25%.

En effet, beaucoup de firmes adoptent une politique financière conservatrice impliquant essentiellement un endettement plus faible que celui prévu par les théories dominantes de la structure financière. La priorité accordée à la pérennité des activités de l'entreprise et du contrôle familial, qui est notamment induite par la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures, explique ce moindre recours à l'endettement. L'entreprise dans la représentation des actionnaires familiaux est en effet, un actif à transmettre aux générations futures, ce qui peut favoriser la mise en œuvre d'une politique d'investissement optimale sur le long terme mais également, induire une forte aversion pour les décisions stratégiques et financières porteuses de risques. Le recours à l'endettement renforce le risque financier, alors que celui-ci est positivement corrélé avec le risque de faillite et le risque de perte de contrôle (Gilson, 1990)¹⁰⁸. La réticence des entreprises familiales à l'égard d'endettement est d'autant plus forte qu'il s'agit de dettes à court terme. Selon Mishra et McConaughy (1999)¹⁰⁹, ces dettes à court terme sont le plus fortement associées au risque de perte de contrôle.

Cependant, Minton et Wruck (2001)¹¹⁰ observent, en revanche, que le conservatisme financier est passager. En effet, 70% des entreprises qu'ils ont observées changent de posture vis-à-vis de l'endettement dont 50% dans les cinq ans. Par ailleurs, Schulze et al. (2003)¹¹¹ pensent que l'altruisme et la parenté caractérisant l'entreprise familiale peuvent rendre les propriétaires plus disposés à s'endetter et à assumer le risque que la dette fait peser sur leur richesse individuelle.

C/ La position vis-à-vis de l'ouverture du capital

Plus l'entreprise croit, plus les besoins de financement deviennent plus importants. Selon, le schéma de financement de Khan (2000), lorsque l'entreprise ne parvient plus à satisfaire les besoins de financement de la croissance par l'autofinancement et l'endettement, l'ouverture du capital aux parties externes devient obligatoire, même si que l'entreprise

¹⁰⁵Ibid. P 6.

¹⁰⁶Dimnagjingar.R (2012), «Gouvernance et performance des PME familiales », Thèse de Doctorat, université des sciences et technologies de Lille (France) et Institut d'Administration des Entreprises, P 78.

¹⁰⁷Basly.S (2007), op.cit P 7.

¹⁰⁸Dimnagjingar.R (2012), op.cit, P 79.

¹⁰⁹Idem

¹¹⁰Basly.S (2007) op.cit P 7.

¹¹¹Idem

familiale présente une aversion très forte vis-à-vis de ce mode de financement en raison de la priorité qu'elle accorde à l'objectif de la pérennité. L'ouverture du capital inquiète donc, les entreprises familiales car il risque de créer une relation d'agence entre au moins deux pôles inégaux d'actionnaires de nature différentes (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998)¹¹².

Selon ces deux auteurs, l'ouverture du capital par l'adossement de l'entreprise patrimoniale a une portée directe plus globale qui limite l'indépendance de l'entreprise sur l'ensemble des décisions stratégiques, contrairement au processus d'ouverture de l'entreprise par un engagement dans une relation de coopération, qui peut n'affecter qu'une activité ou une fonction de l'entreprise. La capacité et la volonté pour l'entité externe d'orienter les décisions stratégiques entraîneraient une atténuation de l'indépendance de l'entreprise.

En effet, l'actionnaire minoritaire, personne morale, d'une moyenne entreprise adossée ne se considère pas comme simple titulaire d'une créance indexée sur la prospérité de la société et n'accepte pas d'abandonner totalement, au profit du majoritaire, les prérogatives principales de son droit de vote (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998)¹¹³. Deux raisons expliquent cette position. Tout d'abord, le fournisseur de capital extérieur (le principal) contrôlant difficilement les agissements des personnes physiques majoritaires (assimilables à leur dirigeant : l'agent) par manque de transparence des moyens d'information (absence de cotation boursière des entreprises, absence d'un marché des dirigeants), les coûts d'agence sont importants et se répercutent sur les deux parties. La nécessité de maîtriser au mieux ces coûts d'agence en situation d'ouverture du capital constitue alors, un facteur explicatif de la nécessaire implication de l'entité externe dans le processus de décision de la moyenne entreprise et de l'atténuation de l'indépendance. Ensuite, aucun des associés non contrôlaires des moyennes entreprises ne peut se passer d'une implication minimale du fait du caractère peu liquide de son investissement (quand il n'y a pas cotation).

D'une manière générale, l'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise sous-tend la logique d'indépendance financière. C'est pourquoi la plupart des entreprises familiales privilégie l'autofinancement et recourt peu au financement externe. Toutefois, l'insuffisance des moyens internes pour suivre le rythme de la croissance conduit aux modes de financement externe. La théorie du financement hiérarchique veut qu'entre emprunt et émission d'actions, l'entreprise opte pour la première modalité en premier, vu que ses coûts, les charges d'intérêt en l'occurrence, seraient généralement moins élevés que des dividendes probables à distribuer. Le comportement financier de la PME familiale suit en effet, le principe de l'hiérarchisation des préférences concernant les modalités de financement présenté par Mayers (1984), selon lequel, l'entreprise ne surmonte sa réticence vis-à-vis d'un mode de financement donné que lorsque les sources de financement davantage appréciées ne sont plus disponibles (financement interne) ou le recours à ces autres modes de financement a déjà atteint un niveau tel que tout recours supplémentaire se traduirait par un coût ou un surcroît de risque trop élevé (endettement).

En définitive, les entreprises familiales ayant choisi d'ouvrir leur capital se caractérisent non seulement par des capacités d'autofinancement insuffisantes, mais également par un niveau d'endettement déjà très conséquent. Enfin, la volonté de maintenir le contrôle de la propriété entre les mains de la famille et qui suppose une logique

¹¹² Adam-ledunois.S et Le Vigoureux.F (1998), " Entreprises moyennes : l'indépendance en question ", Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Metz, .P 8.

¹¹³ Basly.S (2007) op.cit P 7.

d'indépendance financière explique bien la réticence des entreprises familiales vis-à-vis de la croissance et le fait que la quasi-totalité des PME du monde ont un caractère familial.

Nous avons jusqu'ici, expliqué les retombées négatives que pouvait avoir le comportement financier sur la croissance de l'entreprise familiales. En effet, parmi les facteurs déterminants qui limitent la croissance des entreprises familiales, la structure organisationnelle.

D/ Le dilemme croissance / structure organisationnelle

La croissance de l'entreprise entraîne une augmentation des niveaux des activités, ce qui rend l'internalisation de toutes ces dernières difficile avec le temps. Dans ce cas, le dirigeant-proprétaire de la PME familiale doit :

➤ soit accepter cette croissance en internalisant les activités et se rapprocher ainsi de la grande entreprise. La structure par conséquent, évolue et devient de plus en plus complexe et bureaucratique d'où la nécessité de décentraliser les activités. Or, le dirigeant-proprétaire ne voudrait pas perdre son pouvoir de décision. Pour lui, l'autonomie décisionnelle constitue l'un des piliers de la pérennité du contrôle familial sur l'entreprise. Or, la croissance par taille tout en gardant le pouvoir de décision entre les mains de la famille, devient impossible à un certain seuil. La séparation entre gestion et propriété s'imposera au fur et à mesure que l'entreprise croît, ce qui rend le comportement du dirigeant-proprétaire vis-vis de la croissance problématique.

Par ailleurs, l'entreprise préférant faire seule, aura besoin de nouvelles compétences externes que la famille ne maîtrise pas. D'où la nécessité de recruter des professionnels pour des postes de direction. Or, le dirigeant-proprétaire ne voudrait pas partager le pouvoir de décision avec des acteurs externes en raison de la divergence des intérêts. Si les managers externes courent derrière une logique purement économique, la famille cherche avant tout la pérennité du patrimoine familial. Le souci de la continuité familiale, rend par conséquent, le dirigeant-proprétaire de la PME familiale réticent vis-à-vis de la professionnalisation de l'entreprise. Cela, explique en fait, le fait que l'équipe dirigeante de l'entreprise familiale contient le plus souvent que des généralistes¹¹⁴.

➤ Ou bien, il décide d'externaliser les activités qu'il n'est pas en mesure d'internaliser. Là encore, des risques liés à la perte d'avantages compétitifs et de mise en dépendance des partenaires externes (sous-traitants, franchiseurs,...) limitent l'indépendance du dirigeant-proprétaire. La croissance semble encore, être limitée par l'objectif de la pérennité de l'entreprise.

D'une manière générale, les firmes familiales ont tendance à être plus petites, plus jeunes, moins formelles que les objectifs sont moins tournés vers la croissance (Daily et Dollinger, 1993 ; Fletcher 2000)¹¹⁵. Elles tendent de se défendre par une organisation interne car elles prennent en compte d'autres facteurs que ceux purement tournés vers la profitabilité pure. L'entreprise familiale se caractérise par une structure négligée et une division des tâches peu

¹¹⁴O.Moumou op.cit, P 5.

¹¹⁵Flament .A (2006), « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiales », recension des écrits, Chaire de recherche de Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie de savoir, télé université de l'UQAM, P 52.

claires (Kates de Vries, 1993)¹¹⁶. Leach (1991)¹¹⁷ en revanche, affirme que la responsabilité de chacun est souvent clairement définie.

Les effets négatifs de la croissance en taille ne se reflètent pas seulement sur la gestion de l'organisation, mais aussi sur les rapports entre les membres de la famille. En effet, au fur et à mesure que l'entreprise croît, la taille de la famille croît avec. L'entreprise recrute de plus en plus de membres de la famille. Selon la place qu'ils occupent et selon leurs générations, ces individus ont des perceptions et des intérêts divergents. Chacun ce qu'il recherche au sein de cette entreprise. Ces divergences d'intérêts engendrent des conflits d'intérêts entre ces membres, ce qui peut nuire par conséquent, à la marche et au développement de l'entreprise. Un management de gestion des conflits est donc, nécessaire pour protéger le réseau familial.

D'une manière générale, l'objectif de la pérennité de l'affaire familiale, rend le comportement de l'entreprise familiale vis-à-vis de la croissance problématique. Plusieurs auteurs (Allouche et Amann, 2000 ; Holland et Boulton, 1984) ont en effet, montré que les orientations et les choix stratégiques sont pris en fonction des préférences de la famille¹¹⁸. Le processus de la prise de décision stratégique et la formulation de la stratégie au sein de la PME familiale sont largement influencés par les considérations familiales et particulièrement le profil du dirigeant-propriétaire puisque la prise de la décision stratégique constitue l'un des pouvoirs les plus importants lui revenant.

2.2.2 La décision stratégique dans l'EF

2.2.2.1 La nature de la prise de décision stratégique

Au sein de l'entreprise familiale, les processus de prise de décisions stratégiques sont caractérisés par une centralisation poussée, une omniprésence et une responsabilité exclusive des dirigeants propriétaires notamment, dans le cas des PME gérées par les fondateurs. Ces processus apparaissent en moyenne, moins standardisés, moins formalisés, moins planifiés et surtout moins contrôlés que dans les entreprises non familiales.

Selon Ward et Goetschin (1987)¹¹⁹, la prise de décision dans l'entreprise familiale est la résultante de l'intersection entre deux systèmes aux valeurs, normes et objectifs différents : le système de famille qui fonctionne selon une logique sentimentale et affective et le système d'entreprise qui fonctionne selon une logique de rationalité.

La décision stratégique constitue selon Berger-Douce (2000), un acte fondamental du métier du dirigeant propriétaire¹²⁰. Il s'agit par conséquent, d'une fonction qui dépend des objectifs personnels de ce dernier.

Julien et Marchensay (1996) estiment aussi, que la prise de décision stratégique dans ce type d'entreprise est extrêmement personnalisée¹²¹.

¹¹⁶ Dimnagjingar.R (2012), op.cit, P 67.

¹¹⁷ Idem

¹¹⁸ Ibid P 68.

¹¹⁹ Lambretch.J et Pirnay.F (2009), op.cit, P 17.

¹²⁰ Mzid.I et Mezghani.L op cit P 302.

¹²¹ Idem.

De manière globale, l'entreprise familiale aurait une prise de décision très particulière telle que présentée dans le tableau ci après :

Tableau 12 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur...	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : S.Basly (2006), P 18.

Au sein de l'entreprise familiale, la bureaucratie est faible car la prise de décision dépend principalement du dirigeant-proprétaire qui est souvent intuitif. Le recours à l'utilisation de l'intuition rend ainsi, le processus de décision et la réaction aux changements de l'environnement plus rapide. L'entreprise familiale, selon Scharma et al (1997)¹²², est aussi réputée privilégier la dimension affective lors de la prise de décision. Ceci s'explique par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Les valeurs de la famille sont en effet, intégrées à l'entreprise. Ainsi, ces valeurs et l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision.

L'implication des considérations familiales dans la prise de décision rend en effet, l'entreprise familiale sujette à d'intenses luttes émotionnelles et cognitives (Mustakallio et Autio, 2001)¹²³. Outre, les potentiels affrontements, la prise de décision dans ce type d'entreprise peut revêtir deux caractères antagonistes : même si elle peut être autocratique, elle peut aussi constituer une manifestation de démocratie.

Ainsi, à l'inverse de Aronoff, 1998)¹²⁴ qui décrit la prise de décision dans l'entreprise familiale comme autoritaire et personnelle, l'on montre que beaucoup d'autres reposent sur le management d'équipe ou s'impliquent tous les membres de la famille.

2.2.2.2 Les acteurs influents dans le processus décisionnel

Selon Sharma et al (1997)¹²⁵, l'entreprise familiale doit gérer deux ensembles de relations qui ne sont pas habituelles chez leurs homologues non familiales. Il s'agit d'abord

¹²²Basly.S (2006), op.cit, P 19.

¹²³ Ibid P 21.

¹²⁴Dimnagjingar.R (2012), op.cit, P 44.

des relations entre les membres de la famille, et ensuite, des relations entre ceux-ci et les dirigeants professionnels. D'une manière générale, les acteurs influents le processus stratégique peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

A/ Les acteurs internes

Les acteurs internes constituent les membres de la famille qu'ils soient actifs ou non. Ces derniers partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ainsi, Selon la place qu'ils occupent dans l'entreprise (degré d'implication dans le management, dans l'actionnariat et la participation dans le conseil d'administration), les membres de la famille n'ont pas les mêmes intérêts vis-à-vis de l'entreprise et des rentes financières, économiques ou professionnelles qu'ils en retirent (Barredy et Batac, 2002)¹²⁶. Par exemple, un actionnaire familial non impliqué dans le management aura des attentes financières plus conséquentes qu'un actionnaire familial majoritaire dirigeant. Ce dernier perçoit un revenu stable de l'entreprise à travers son salaire et exerce une forte influence sur les décisions stratégique puisqu'il en est à l'origine.

L'influence de la famille sur la conception de la stratégie dépend aussi du cycle de vie de l'entreprise¹²⁷. Avec l'évolution de l'entreprise, le nombre des membres de la famille augmentent. Ainsi, les enjeux et les intérêts de ces acteurs évoluent aussi et changent à chaque fois que l'entreprise change de phase de vie. A chaque étape, les enjeux ne sont pas identiques et chaque acteur membre de la famille modifie les arguments de sa fonction d'utilité relativement à son évolution dans l'entreprise. La divergence entre les objectifs personnels de chaque membre induit par conséquent, à des conflits d'intérêts et des couts d'agence. L'intensité de ces conflits se renforce avec l'augmentation du nombre des acteurs membres de la famille influents.

Dans le tableau suivant, Viénot et al (2006)¹²⁸ explique comment la gouvernance de l'entreprise change en fonction du changement du nombre d'actionnaires membres de la famille et leur implication dans l'entreprise (management).

Tableau 13 : Configuration liant le nombre d'actionnaires et leur implication

Implication des actionnaires	+	1 : modèle de « contrôle »	2 : modèle « dynastique »
	-	3 : modèle de « portefeuille »	4 : modèle « marché »
		- Nombre d'actionnaires +	

Source : cité par C. Barrédy et J. Batac (2010), P 9.

-Le modèle de contrôle(1) présente une entreprise au nombre limité d'actionnaires faisant partie de l'équipe dirigeante. La liquidité du capital est souvent inexistante. Les actionnaires se comportent en propriétaires et non en investisseurs.

¹²⁵ Ibid P 45.

¹²⁶ Barrédy.C et Batac.J (2010)« Faire de la stratégie en famille. 60 ans d'histoire dans une entreprise familiale », université Bordeaux IV – IRGO, P7

¹²⁷ Idem

¹²⁸ Ibid P9.

-**Le modèle dynastique (2)** présente la configuration la plus instable. La famille s'est élargie et chaque branche cherche à être représentée au conseil d'administration alors même que toutes ne contribuent pas de manière égale au management de l'entreprise. Les risques de conflits sont exacerbés.

-**Le modèle de portefeuille(3)** correspond au cas où la famille est peu nombreuse mais, où ses membres présentent un intérêt modéré pour l'entreprise. Les titres de l'entreprise qu'ils possèdent sont des actifs intégrés dans un portefeuille plus vaste. Le risque de cession est important.

-**Le modèle de marché(4)** : Dans ce modèle, les actionnaires sont très nombreux et peu impliqués. Leur relation avec l'entreprise est de nature financière et leurs liens avec les administrateurs, faible. La priorité du conseil d'administration devient la rentabilité à court terme et la liquidité.

B/ Les acteurs externes

L'influence extérieure quand à elle, est due en premier lieu, à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels, de membres extérieurs participants au conseil d'administration ou de membres de conseil de surveillance (consultatif).

Selon Mustakallio et Autio (2001)¹²⁹, la qualité de la prise de décision est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels. La présence en particulier, d'administrateurs externes au conseil d'administration permet en effet, selon Barach (1984)¹³⁰, de contribuer à remédier au mauvais fonctionnement d'un conseil traditionnel paralysé par les relations familiales. Harris et al (1994) ajoutent aussi que seuls les administrateurs extérieurs à la famille ou des membres de la famille et qui ont une forte expérience professionnelle en dehors de l'entreprise familiale, apportent des idées nouvelles¹³¹. cela peut constituer un facteur déterminant pour renforcer l'orientation du changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988)¹³². Toutefois, des conflits d'intérêts entre eux et entre ceux de la famille peuvent apparaître.

Cependant, il faut noter que l'utilisation d'éléments structurels (le conseil d'administration, la direction) pour la prise des décisions stratégiques au sein de l'entreprise familiale reste loin d'être réelle. L'exercice du pouvoir de la famille propriétaire a lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et Nordqvist, 200)¹³³. Les vraies décisions se prennent en effet, en dehors des organes formels : réunions imprévues, le tour de table à la maison, rendez vous entre les acteurs influents aux cafétérias...etc.

La mise en place d'organes non formels de gouvernance (conseil de famille, conseil consultatif) exerce aussi son influence sur les décisions stratégiques car ces organes permettent aux membres de la famille qu'ils soient actifs ou non, de discuter ensemble des

¹²⁹ Dimnagjingar R. (2012), op.cit, P 45.

¹³⁰ Barrédy.C et Batac.J (2010), op.cit, P 9.

¹³¹ Idem.

¹³² Basly.S (2006), op.cit, P 21.

¹³³ Gheddache.L (2012), op.cit, P 64.

questions relatives à l'entreprise et à la famille (Neubauer et Lank, 1998)¹³⁴. Cela renforce le partage d'informations et du savoir et permet par conséquent, de lier l'avenir de l'entreprise à celui de la famille.

2.2.2.3 La décision : entre autocratie et démocratie

Les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée même si que ce trait est inhérent surtout, à celles de première génération. Le paternalisme est donc, une caractéristique du dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale. Le dirigeant (généralement le fondateur), centralise, habituellement, le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux effets contradictoires. D'une part, la structure organisationnelle centralisée permet une souplesse et une prise de décision plus rapide. Ainsi, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide. D'autre part, le dirigeant gère l'entreprise d'une manière autocratique, sans déléguer de pouvoir : la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition. Le processus de prise de décision, qui a beaucoup de chances d'être démocratique aux premières étapes du processus, devient plus personnel : un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle (Basly, 2007)¹³⁵, ce qui peut entraîner des crises de délégation et par conséquent, des conflits.

Certains auteurs d'ailleurs, observent que les entreprises qui croissent rapidement atteignent une crise de délégation où le dirigeant-proprétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle des décisions importantes. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise croît, et dans la mesure où ce dirigeant possède des capacités limitées, il devient peu à peu surchargé d'informations et ne parvient plus à supporter seul le processus de prise de décision dans son intégralité. Donc, si le fondateur ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire serait inhibée. Les freins les plus importants à la croissance concernent donc, l'insuffisance de la capacité managériale mais aussi, l'inadéquation du style managérial (Hambrick et Crozier, 1985)¹³⁶.

A cet effet, Rubenson et Gupta (1991)¹³⁷ soulignent que les styles de management doivent changer au fur et à mesure que l'entreprise évolue et que la préoccupation du fondateur doit changer de l'engagement passionné vers l'objectivité non passionnée. Harris et ali (1994)¹³⁸, suggèrent, dans ce sens, que la culture centrée autour du fondateur doit laisser la place à une culture favorisant l'orientation et la réflexion stratégique. La complexité de la décision et la multilatéralité de l'influence au sein des entreprises familiales justifient les thèses selon lesquelles ces entités adopteraient un comportement singulier.

2.2.3 La formulation de la stratégie dans l'entreprise familiale

La majorité des recherches s'accorde à dire que l'entreprise familiale, en particulier de petite et moyenne taille, souffre de l'absence de planification stratégique. La PME familiale semble en effet, privilégier un fonctionnement informel. La planification stratégique revêt un

¹³⁴ Idem

¹³⁵ Basly.S (2006), op.cit, P 22.

¹³⁶ Idem

¹³⁷ Idem.

¹³⁸ Idem.

caractère implicite et non formalisé chez les dirigeants de ces entités. Selon le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats Unis (1997), **moins du tiers** des répondants déclarent posséder un plan stratégique écrit¹³⁹.

De nombreux auteurs pensent donc, que la formulation stratégique des entreprises familiales est seulement une stratégie pensée et ne porte pas suffisamment d'attention aux questions qui affectent le futur de l'entreprise¹⁴⁰. Or, la planification stratégique est nécessaire au travail préparatoire pour une stratégie pensée active.

Le plan stratégique de l'entreprise *« est un document écrit qui explique les différentes étapes à suivre afin d'améliorer la satisfaction du consommateur, l'augmentation des profits, la revitalisation ou la succession. Il prend aussi en compte la mission de l'entreprise, l'ensemble des directions identifiées, les programmes et les mesures à prendre pour atteindre la croissance future de l'entreprise »*¹⁴¹.

Dans le cas particulier de l'entreprise familiale, on doit préparer le plan stratégique de l'entreprise mais aussi le plan de la famille. Le plan de la famille, quand à lui, *« est un document écrit qui décrit les buts personnels et professionnels de long terme des membres de la famille. Généralement, le critère d'intention de continuité de l'affaire familiale influence les orientations stratégiques de l'entreprise familiale »*¹⁴².

L'élaboration du plan stratégique de l'entreprise familiale semble plus difficile que celui de son homologue non familiale. Il s'agit pour elle, d'un grand défi à relever puisqu'elle doit rassembler deux logiques différentes et voir même contradictoires. Le plan stratégique de l'entreprise familiale intègre à la fois, les buts de la famille et les buts de l'entreprise. Pour cela, la famille ne doit pas séparer les deux plans. La réussite de la mise en œuvre d'une stratégie dépend de la qualité du plan stratégique, c'est pourquoi l'entreprise familiale doit harmoniser et équilibrer entre les objectifs des deux ensembles famille et entreprise lors de la planification.

L'entreprise familiale formule donc, des décisions stratégiques en fonction de la famille et du business. Le schéma (figure-8=proposé par Ward (1988) montre l'interdépendance entre la famille et l'entreprise lors de l'élaboration de la stratégie¹⁴³.

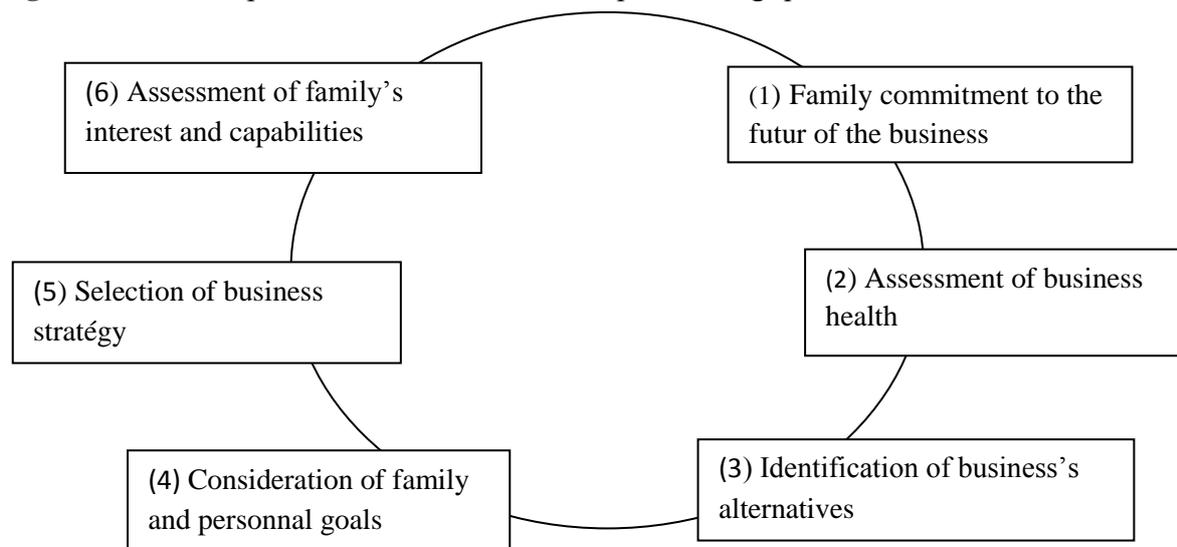
¹³⁹ Gheddache.L (2012), op.cit, P 66.

¹⁴⁰ Flament.A (2006), op.cit, P 46.

¹⁴¹ Ibid P 47.

¹⁴² Idem.

¹⁴³ Ward.J (1988), « the special role of strategic planning for family business », Family Business Review, summer, 2 /1, PP 105-117, P 112.

Figure 8 : l'interdépendance de la famille et du plan stratégique

Source : J.Ward (1988), P 53.

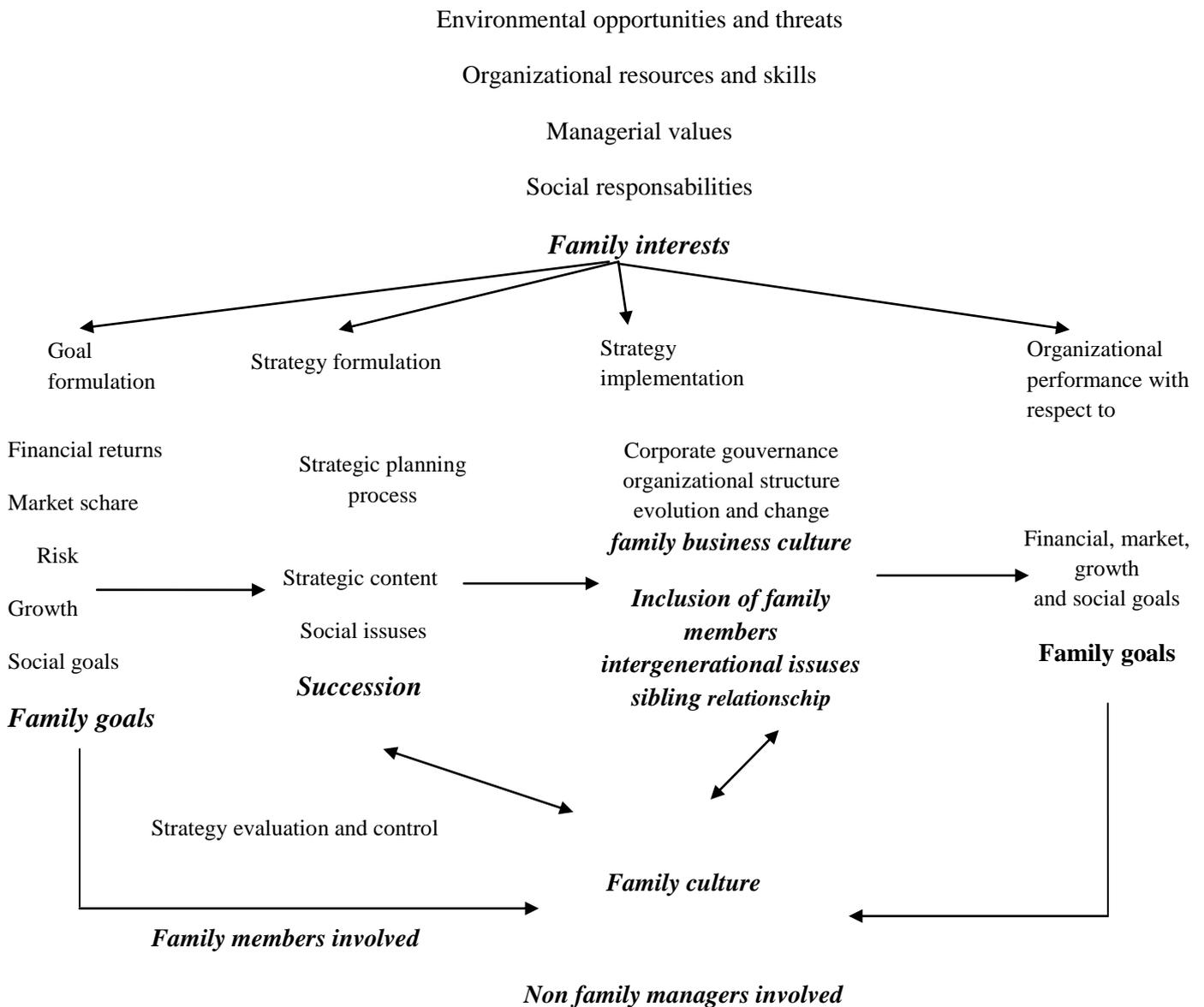
D'après le schéma, l'entreprise familiale passe par différentes étapes pour formuler sa stratégie. Tout au long du processus, l'entreprise et la famille sont alternées. **L'étape (1)** représente l'implication de la famille dans le processus à long terme. **L'étape (2)** concerne l'analyse financière et l'analyse de marché. Dans cette étape l'entreprise familiale et non familiale suivent la même démarche. **L'étape (3)** constitue l'étude des alternatives et l'entreprise familiale ici va étudier davantage les alternatives ou de par son métier et ses qualités peut retirer un avantage unique. **L'étape (4)** est centrée sur les buts de la famille et les considérations familiales. A cette étape, les valeurs de l'entreprise entrent en jeu. Lors de la sélection de la stratégie à **l'étape (5)**, ces valeurs vont influencer le choix et on va observer aussi une tolérance au risque. **L'étape (6)** constitue l'accord de la famille sur le choix de la stratégie selon ses intérêts et ses capacités. D'après ce schéma, la famille est déjà présente tout au long du processus et le choix de la stratégie semblerait tenir compte de la famille.

Scharma, Chrisman et Chua (1997) de leur part, ont pu après avoir comparé des entreprises familiales et non familiales, ressortir l'impact de la famille sur l'élaboration du processus stratégique dans l'entreprise familiale¹⁴⁴. Le schéma-9 élaboré par ces auteurs explique d'abord, que le processus de l'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale contient les quatre étapes principales décrites par Insoff : la formulation des objectifs, la formulation de la stratégie, l'implantation de la stratégie et l'évaluation de la performance organisationnelle. Ainsi, on peut remarquer que les intérêts de la famille influencent les quatre étapes du processus stratégique. On peut remarquer aussi que les buts de la famille interviennent lors de la formulation des objectifs et d'évaluation de la performance. Sharma et al (1997), ont insisté sur le rôle de la culture dans l'implantation des stratégies et par conséquent dans la performance de l'entreprise familiale.

¹⁴⁴Flament.A(2006) op.cit P 49.

Figure 9 : Le processus du management stratégique dans l'EF

The strategic management process



Source: A. Flament (2006), P 50.

D'autres chercheurs par ailleurs, ont tenté d'identifier les facteurs les plus déterminants qui influencent la formulation et l'implantation des stratégies dans l'entreprise familiale. Ainsi, Haris, Martinez et Ward (1994) ont récapitulé les facteurs déterminants dans le tableau suivant¹⁴⁵ :

¹⁴⁵Flament.A (2006) op.cit, P 50.

Tableau 14 : les facteurs déterminants influençant l'implantation de la stratégie dans l'EF

Facteurs	Auteurs
L'engagement à long terme	(Hamel et Prahalad,1989 ;Dancu 1975 apud Haris;Martinez et Ward 1994)
L'attention et la loyauté des employés	Ward1988 apud Harris ; Martinez, ward 1994)
L'orientation personnelle	(Cohen et Lindberg 1974 apud Harris, Ward, Martinez 1994)
Importance de l'harmonie de la famille	(Trostel et Nichol 1982 apud Harris, Ward, Martinez 1994)
Les faibles couts	(Henderson,1993 apud Harris, Martinez, Ward 1994)
Les générations de leadership	(Ward 1988 apud Harris, Martinez, Ward 1994)
L'influence de la direction dans l'implantation	(Ward, Handy 1988 apud Harris, Martinez, Ward 1994)
La croissance lente et la faible participation dans les marchés globaux	(Galo 1993 apud Harris, Martinez, Ward 1994)
Moins de capital	(Friedman et Friedman 1994 apud Harris, Martinez, Ward 1994.

Source: Flament.A (2006), P 50.

Comme nous pouvons le constater, la famille joue un rôle important dans l'élaboration de la stratégie.

2.2.4 Spécificités du 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 significative. 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 :

2.2.4.1 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, une des missions que l'entreprise familiale se fixe explicitement (Danco, 1975)¹⁴⁶. Pour la famille, 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.

¹⁴⁶Basly.S (2007), op.cit, P 24.

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)¹⁴⁷ préconise 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)¹⁴⁸, 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.

2.2.4.2 L'orientation vers l'environnement familial et intérieur (repli sur soi)

Donckels et Fröhlich (1991)¹⁴⁹ ont 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 " ("*Outward Orientation*") vers de nouveaux marchés¹⁵⁰.

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 familiale¹⁵¹. 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 (1978), Daily et Dollinger (1992) observent que les entreprises familiales réagissent lentement aux changements environnementaux¹⁵².

¹⁴⁷Ibid, P 25.

¹⁴⁸Idem.

¹⁴⁹Moumou .O op.cit P7.

¹⁵⁰Dimnagjingar.R (2012), op.cit, P 51.

¹⁵¹Basly.S (2007), op.cit, P 25.

¹⁵²Dimnagjingar.R (2012), op.cit, P 51.

Les auteurs estiment qu'elles auraient les profils " *defender* " et " *reactor* ". Gudmundson et ali. (1999)¹⁵³ modèrent ces observations et montrent que les entreprises familiales qui n'opèrent pas dans un secteur de grande consommation mais, dans un secteur industriel, ont une plus grande orientation prospective et recherchent le leadership de l'industrie comparativement à leurs homologues 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).

Finalement, pour résumer, le tableau suivant reprend les travaux des différents auteurs sur l'entreprise familiale et montre que le comportement stratégique des entreprises familiales tient compte en générale des considérations suivantes:

Tableau 15 : les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales.

Caractéristiques du comportement stratégique de l'entreprise familiale	Auteurs	Illustration
L'importance de l'harmonie familiale	Trostel et Nichols (1982)	L'affaire reste avant tout une histoire de famille et la croissance ne doit pas conduire à dilapider ce patrimoine familial.
Le maintien du contrôle de la famille sur l'entreprise	Ward (1988)	Les entreprises familiales adoptent des stratégies de défense dans le but de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise.
L'orientation vers l'environnement familial	Donckels et Fröhlich (1991)	En comparant les comportements stratégiques des entreprises familiales à ceux des entreprises non familiales, Donckels et Fröhlich (1991) ont 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.
La concentration sur les marchés locaux	Gallo et Sveen (1991)	Les entreprises familiales poursuivent souvent des stratégies de concentration sur les besoins des marchés locaux. Ces stratégies sont difficilement modifiables compte tenu de l'interaction entre les systèmes famille et entreprise. Les entreprises familiales sont peu présentes sur les marchés internationaux.
L'influence de la vision du dirigeant	Marchesnay (1994)	Les décisions stratégiques touchent à la mission de l'entreprise, ses objectifs et ses perspectives. Elles

¹⁵³ Idem

		font souvent référence au plan stratégique, donc à la vision du dirigeant.
La structure du capital	Daily et Thompson 1994	La majorité du capital est détenue par une famille et au moins un des membres de cette famille est impliqué dans la direction de l'entreprise. Cette caractéristique n'est pas sans conséquences organisationnelles puisque, malgré la séparation juridique entre le patrimoine de l'entreprise et le propre patrimoine des dirigeants, l'amalgame existe souvent.
La vision à long terme moins tournée vers la croissance	Cadieux (1999), Mouline (2000)	La vision d'une entreprise familiale est avant tout la pérennité du pouvoir et de la direction. C'est à dire que la vision d'une entreprise familiale est qu'elle puisse continuer à être la propriété de la famille et à être dirigée par les membres de cette famille. Cette vision donne un horizon de long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Source : à partir des différents travaux des auteurs cités plus haut.

Ces caractéristiques n'ont pas nécessairement un effet positif ou négatif sur les résultats de l'entreprise familiale, mais elles ont le potentiel d'influencer significativement le processus de la prise de décision.

Par ailleurs, comme nous l'avons cité à plusieurs reprises, la PME familiale se distingue aussi, par le fait que la prise de décision stratégique est souvent dominée par son dirigeant propriétaire. En effet, il est estimé que l'entreprise familiale est l'extension de la propre personnalité de ses dirigeants-propriétaires (Pichard-Stamford, 2002)¹⁵⁴. Certains dirigeants croient que le caractère familial de leur entreprise est lui-même une partie de leur stratégie et utilisent la structure comme moyen pour cadrer leurs stratégies de développement de peur de perdre le contrôle de leurs entreprises¹⁵⁵. On ne peut donc, appréhender les PME familiales sans étudier davantage, l'influence que pouvait avoir les caractéristiques de leurs dirigeants-propriétaires sur le choix et l'élaboration des stratégies. L'objectif de la section suivante est donc, de montrer comment les caractéristiques du dirigeant propriétaires (préférences personnels, vision stratégiques, capacités cognitives...) peuvent influencer la prise de décision stratégique dans l'entreprise.

¹⁵⁴ Mzid.I et Mezghani .L op.cit P 301.

¹⁵⁵ Idem.

Section 03 :L'influence du profil du dirigeant-proprétaire sur la prise de décision stratégique

D'une manière générale, Les travaux sur le dirigeant de PME ont montré l'influence que pouvaient avoir ses aspirations personnelles sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie. De plus, il est généralement admis que les caractéristiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises : faible spécialisation des tâches, faible formalisation, rôle central du dirigeant, importance de la subjectivité et des représentations dans la prise de décision...etc.¹⁵⁶.

En effet, La PME est avant tout, une entreprise humaine dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à une personne : **le dirigeant**. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance¹⁵⁷. Les deux sphères sont intimement liées et on ne peut aborder la problématique de la PME sans aborder celle de son dirigeant¹⁵⁸.

Ainsi, la prise de décision et la définition de la stratégie au sein de la PME constituent l'un des pouvoirs les plus importants du dirigeant propriétaire. Selon Marchensay (1996) «*Les finalités et buts stratégiques exprimés par l'organisation sont avant tout ceux du décideur, c'est-à-dire du chef d'entreprise*»¹⁵⁹. On ne peut comprendre alors, la nature des décisions et les choix stratégiques au sein de ce type d'entreprise sans intégrer les objectifs personnels de son dirigeant et les facteurs qui influencent sur leur constitution.

L'objectif de cette section est alors, de présenter en premier lieu, les aspirations et les préférences essentielles du dirigeant propriétaire. Ces derniers traduisent la vision stratégique du dirigeant. De même sa logique d'action est fortement corrélée à ses objectifs et sa vision. C'est pourquoi, nous allons aussi, nous intéresser dans cette section à la vision stratégique et aux logiques d'action du dirigeant pour pouvoir comprendre ses particularités décisionnelles.

3.1 Les objectifs du dirigeant propriétaire

Les travaux sur le dirigeant de PME ont montré l'influence que pouvait avoir ses aspirations personnelles sur la prise de décision et l'élaboration de la stratégie. Dans le cas de la PME familiale, les objectifs de son dirigeant sont liés à ses motivations personnelles, aux besoins de l'entreprise mais aussi et surtout à ceux de sa famille.

Rappelons aussi, avant de présenter les travaux qui ont traité les objectifs du dirigeant-proprétaire, que ce concept d'**objectif** est parfois confondu avec plusieurs termes (buts, motivations, orientations, finalités, préférences, valeurs, aspiration...etc.). Ce qui importe dans notre travail, c'est que, tous ces termes et notions d'autant qu'ils sont nombreux, influencent la prise de décision et les actions stratégiques. Ainsi, pour éviter de rentrer dans un débat

¹⁵⁶ Jaouen.A (2008) « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », 9^{ième} CIFEPME, Louvain-la Neuve, PP 01-19, P 2.

¹⁵⁷ Faber.F « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat, Graphe, IAE de Lille, P18.

¹⁵⁸ Idem.

¹⁵⁹ Lagarde.V (2004) , op.cit, P 106.

lexical, nous parlerons d'objectifs, buts, préférences, aspirations, motivations...sans connotation particulière. Tous ces termes renvoient au même sens dans le cadre de notre travail. De même, pour les termes « dirigeant-proprétaire » et « entrepreneur », nous allons les utiliser sans ambiguïté pour désigner le chef et le propriétaire de l'entreprise.

3.1.1 Explication des objectifs du dirigeant-proprétaire par l'approche typologique

Les objectifs sont nombreux et diffèrent d'un dirigeant à l'autre. Les auteurs ont essayé de distinguer des profils de dirigeants- propriétaires selon leurs *préférences (objectifs)*. À travers une approche typologique basée sur les objectifs poursuivis et en intégrant des caractéristiques personnelles et psychologiques (niveau de formation, expériences, âge, position vis-vis du risque, style de direction...) des dirigeants, les auteurs ont distingué plusieurs types de dirigeants- propriétaires. Nous allons présenter celles qui nous semblent plus pertinentes pour notre travail, c'est-à-dire celle qui se rapproche du problème de notre recherche (pérennité et développement de l'entreprise familiale).

Notre objectif n'est pas de faire un inventaire sur les types de dirigeants-proprétaires, mais d'extraire les principaux objectifs poursuivis par ces derniers selon les travaux des chercheurs dans le champ de l'entreprenariat.

3.1.1.1 Quelques typologies de dirigeants-proprétaires

La plus ancienne et la plus connue de ces typologies est celle de Smith (1967) qui propose deux figures de dirigeants¹⁶⁰ :

-L'artisan : généralement, c'est la recherche d'emploi ou le souci d'indépendance qui le pousse à créer son entreprise. Il possède peu d'éducation mais une forte compétence technique. Le travail constitue son centre d'intérêt et il adopte volontairement une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Il se focalise généralement sur des activités faiblement innovantes. Il manifeste une aversion au risque et ne recherche pas d'investissements multiples et ni de partenaires de peur de perdre le contrôle de son entreprise. En général, il refuse la croissance pour rester indépendant.

-L'opportuniste : Presque opposé au précédent, il possède un niveau d'éducation plus élevé et des expériences de travail diversifiées. Il s'identifie plus à la gestion et ses comportements habituels l'éloignent du paternalisme. Orienté vers le futur et le changement, Il accorde une importance à la croissance et au développement de son entreprise même s'il lui faut pour cela, perdre un peu de son indépendance. Ainsi, grâce aux partenaires financiers et à son adoption d'une stratégie innovante, son entreprise croît rapidement.

Laufer (1975), quand à lui, propose de distinguer les dirigeants propriétaires selon leurs objectifs et motivations psychologiques de réalisation, croissance, pouvoir et autonomie. L'étude qu'il a menée entre 1950 et 1970 sur soixante cas de créations d'entreprises a mis en évidence quatre types de d'entrepreneurs¹⁶¹ :

¹⁶⁰Ngjambou .R et Sassine.M (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », revue de Gestion et Organisation, 6 (2014), P9.

¹⁶¹ Fayolle.A (2003), « le métier de créateur d'entreprise », Edition d'Organisation, P 56.

-Le manager innovateur : Formé dans une Grande École, il a connu une carrière brillante dans des grandes entreprises. Ses motivations sont les besoins de création, de réalisation et de pouvoir et ses objectifs tournent prioritairement autour de la croissance et de l'innovation.

-le propriétaire orienté vers la croissance : ses objectifs principaux sont la croissance et l'autonomie financière, c'est pourquoi, on le voit souvent, à la recherche permanente d'un équilibre entre croissance et autonomie financière. Ses motivations sont proches de celles du manager avec un besoin de pouvoir beaucoup plus marqué.

-Le propriétaire refusant la croissance mais recherchant l'efficacité : son objectif principal est l'indépendance et se montre par conséquent réticent envers la croissance qui constitue pour lui, un frein à l'atteinte de son objectif. Il est plus motivé par les besoins de pouvoir et d'autorité.

-L'artisan : le besoin d'indépendance constitue la motivation centrale de ce type de dirigeant. Il n'est pas attiré par la réussite économique et son objectif principal est la pérennité de son entreprise. Il est mu par une logique de valorisation du patrimoine qu'il souhaite transmettre à ses enfants.

Fillion (2003), de son côté, en se basant sur les valeurs du dirigeant-propriétaire pour comprendre ses comportements, a identifié six types de dirigeants-propriétaires¹⁶² :

-Le bucheron : il est ambitieux et possède des bonnes capacités de travail. Il travaille essentiellement seul. Sa culture organisationnelle est axée sur la production. Il donne plus d'importance à la qualité du travail car son objectif est de satisfaire les clients. Pour cela, il est tout le temps préoccupé par la gestion de la production. Il n'est pas attiré par la croissance et ses objectifs tourne autours de la réussite et la survie de son entreprise.

-le papillon : son souci principal est la recherche de profits et de bénéfices. Il est très orienté vers le changement et attiré par l'innovation. Pour cela, il saisit toutes les opportunités qu'il rencontre. Il s'apparente à ce qui est temporaire, occasionnel, passager. On pourrait le décrire comme une girouette, un opportuniste, un séducteur, un caméléon. Son style, ses goûts et ses intérêts sont en mutation permanente.

-Le libertain : il voit son entreprise comme un support financier qui lui permet de financer ses nombreux loisirs. Il ne se sent pas impliqué émotionnellement dans son entreprise. Il tente de délimiter ce qu'il fait à ce qui rapporte, à ce qui est payant pour pouvoir continuer à pratiquer les activités qu'il aime (loisirs). Souvent, il vient d'un milieu aisé où il a passé une bonne partie de sa jeunesse à pratiquer des sports et/ou à s'accorder du temps pour les loisirs. Parfois, il en est à la troisième ou quatrième génération de propriété familiale de l'entreprise.

-Le bricoleur : il consacre toute son énergie et son temps pour son entreprise et investit toutes ses ressources pour la faire développer. Il possède un emploi officiel dans son organisation, mais il opère à un niveau relativement bas ou tout au plus intermédiaire. Il privilégie l'opérationnel au détriment de la stratégie. À cause de cette conjoncture, son expérience ne lui apprend pas à établir des distinctions entre les différents niveaux de décisions, ce qui en fait un proprio-dirigeant qui aura longtemps des difficultés à bien articuler ses décisions

¹⁶²Fillion.L.J (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Revue Organisations &Territoires, 9/1, Hiver, P 5.

stratégiques. Il évolue selon deux logiques de fonctionnement et de niveaux différents : celle de son «emploi officiel» et celle du bricolage de sa petite entreprise où il continuera longtemps à s'occuper littéralement de tout, même après avoir embauché du personnel.

-Le converti : Il se voit comme quelqu'un qui a été doté de qualités particulières qu'il doit mettre au service de son projet. Il aime être au contrôle. C'est ce qui l'amène à ne déléguer qu'avec difficulté, du moins tant que l'autre n'a pas vraiment fait ses preuves. Il est fortement impliqué émotionnellement par son entreprise et prouve un véritable plaisir dans ce qu'il fait. Les résultats économiques (profits, bénéfices...) par conséquent, ne sont pas importants puisqu'il est heureux dans ce qu'il fait.

-Le missionnaire : C'est un converti qui a acquis une certaine maturité. Il connaît très bien son produit et son marché. Il a très bien organisé son entreprise si bien qu'au fil du temps, il est devenu ouvert et orienté vers l'innovation. Il s'intéresse à l'évolution de l'entreprise elle-même mais aussi à l'apprentissage à l'évolution et à la réalisation de ses membres.

Bien qu'il soit très orienté vers la tâche, il devient de plus en plus, au fil des ans, quelqu'un de préoccupé par les relations humaines, par le changement et par l'innovation. Conservateur dans ses valeurs, stable dans sa vie personnelle le plus souvent, axée vers sa famille. Il est très réaliste dans la pratique des affaires. Ce qui l'intéresse ce n'est pas surtout de développer une entreprise, mais, de bâtir une équipe - souvent à l'image de la famille, de construire un tissu social où on peut voir une culture organisationnelle où les gens se réalisent, progressent et où les échanges font que l'organisation apprend.

Le missionnaire délègue tout ce qu'il peut. Il cherche à consacrer l'essentiel de son temps à prêcher, à communiquer, à participer à des groupes de travail où il peut écouter, discuter, échanger, enfin demeurer un stimulateur et un catalyseur qui apporte la santé et insuffle un sens à la vie de groupe.

Si les buts et les objectifs poursuivis par les dirigeants propriétaires influencent ses décisions stratégiques, Jaouen (2010) insiste sur la notion de la vision, de la stratégie et de l'entreprise pour expliquer les orientations et les choix stratégiques de ces dirigeants car c'est à partir de leurs visions qu'ils déterminent leurs objectifs qui affecteront leurs comportements stratégiques. À partir de cette base de réflexion, l'auteur a mis en évidence quatre types de dirigeants propriétaires¹⁶³ :

-Le dirigeant à vision carriériste : la croissance et la réussite constituent ses objectifs essentiels. Pour cela, il se distingue par sa stratégie de recherche d'opportunités et il mobilise tous les moyens nécessaires pour saisir les opportunités du marché. Il aime être entouré de collaborateurs et favorise les partenariats pour atteindre ses objectifs. Il souhaite répondre au maximum de besoins et évite d'être trop spécialisé. Sa stratégie est délibérée, réfléchie, voire planifiée.

-Le dirigeant à vision alimentaire : sa priorité est la survie de son entreprise. Son entreprise manque de ressources et n'est pas assez rentable pour qu'elle puisse se développer. C'est pourquoi il accepte toutes sortes de contrats pour faire augmenter son chiffre d'affaire pour faire survivre l'entreprise. Il n'est pas opportuniste et il perçoit l'environnement comme

¹⁶³Jouen.A (2010), «Typologie de dirigeants de très petite entreprise », Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship **Audience:** Academic **Format:** Magazine/Journal **Subject:** Business , PP 05-08.

difficile à surmonter. Sa stratégie est émergente. Il favorise la réactivité et la personnification et l'acceptation des contrats. Sa stratégie est donc émergente puisque il manque de moyens financiers et de compétences notamment commerciales pour pouvoir adapter une stratégie délibérée

-Le dirigeant à vision hédoniste : sa priorité est le plaisir et l'accomplissement de d'une passion. Pour cela, il est ambitieux et cherche toutes les opportunités possibles qui lui permettent de réaliser sa passion. On peut aussi distinguer deux types de dirigeants hédonistes :

- **Le carriériste accompli :** son entreprise ayant plus de cinq ans est désormais, en bonne santé financière. Il a donc, atteint son objectif de réussite et peut se permettre de faire tout ce qu'il lui plaît.
- **L'artiste :** c'est un passionné à l'état pur. Il manque parfois de ressources financières, mais peu lui importe pourvu qu'il vive de sa passion. Manquant de compétences commerciales, il se rapproche de l'alimentaire par la nécessité d'accepter certains contrats pour avoir un minimum de rentes stables, mais dans le seul but de pouvoir continuer sa passion.

En général, l'hédoniste fonctionne essentiellement au bouche à oreille et qui a tendance à privilégier le succès comme critère de performance, bien avant la croissance.

-le dirigeant à vision paternaliste : il se retrouve généralement dans les entreprises familiales (sept fois sur dix). Son objectif principal est la pérennité de son entreprise qu'il souhaite transmettre à l'un de ses salariés qu'il considère comme ses enfants (s'il ne l'est pas réellement). Soucieux de la qualité de vie et du bien être de ses salariés, il développe une vision craintive de son environnement en évitant les risques. Il veut préserver l'entreprise, mais aussi et surtout ses salariés. C'est l'affectif qui domine dans ses relations avec son entreprise, ses employés et ses clients. D'une manière générale, le paternaliste se sent investi d'une sorte de mission envers ses employés et recourt le plus souvent à la stratégie de « bouche à oreille ».

St Pierre et Cadieux (2011)¹⁶⁴, quand à eux distinguent le conservateur et l'entrepreneur : Le tableau suivant résume les caractéristiques des deux profils.

Tableau 16 : facteurs influençant le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants.

	Conservateur	Entrepreneur
Motivations pour sa carrière entrepreneuriale	Avoir un style de vie Assurant un équilibre travail-famille Indépendance Flexibilité	Devenir riche Sécurité financière à long terme pour lui et sa famille Relever des défis Reconnaissance
Formation académique	Technique	Technique, incluent des secteurs non techniques
Expérience professionnelle	Aucune	Plusieurs, dont des reprises d'entreprises
Valeurs	Amour du travail Priorité à la vie personnelle et	Ambition Agressivité

¹⁶⁴St-Pierre,J, Cadieux.L (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », Revue de l'Entrepreneuriat, N°1, Vol 10, P. 33-52. Site internet : www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm. Consulté le 15 /10/2015.

	familiale	Pouvoir Argent Créativité
Style de leadership	Paternaliste	Délégation
Développement de produits/services	Amélioration des produits existants	Développement de nouveaux produits
Développement de marchés/identification des opportunités	Réactif	Proactif
Appartenance à des réseaux	Appartient à une association professionnelle	Impliqués dans de nombreuses associations.

Source : A partir de J. St Pierre et L. Cadieux (2011), PP 33-52.

Miles et Snow (1978), en étudiant leur relation avec l'innovation, ils ont distingué quatre types d'entrepreneurs¹⁶⁵ :

-Le prospecteur : ou l'innovateur « pur ».il cherche sans cesse des innovations, mais n'est pas sur de les rentabiliser et de les développer lui-même. Son objectif se limite au fait d'innover et n'est pas intéressé par l'organisation et la mise sur le marché.

-L'innovateur : il cherche en permanence l'innovation et s'implique totalement dans le processus entrepreneurial pour exploiter lui-même ses innovations.

-Le suiveur : il imite, suit et améliore les innovations qui apparaissent sur le marché. Il se focalise sur les problèmes de gestion pour minimiser les coûts.

-Le réacteur : s'adapte après coup, il a une attitude opportuniste et passive. Ce comportement est intéressant notamment lorsque la fidélisation des clients pour les produits est moins importante que la fidélité pour l'entreprise.

Ettinger (1983), quand à lui, en se basant sur le désir d'autonomie et la volonté du pouvoir, a distingué deux types d'entrepreneurs¹⁶⁶ :

-L'indépendant-entrepreneur: motivé par un besoin d'autonomie et d'indépendance, il délègue peu et la taille de son entreprise est petite, ce qui limite la solidité organisationnelle.

-L'entrepreneur créateur : il est orienté vers le développement de son affaire et cherche à accroître son pouvoir. Il est ambitieux et n'hésite pas à déléguer.

Dans le prolongement des travaux de Laufer (1975) qui s'appuie sur les deux grandes aspirations d'indépendance et de croissance, Julien et Marchesnay (1987), proposent de partir du principe qu'il existe trois grandes aspirations socio-économiques chez le dirigeant propriétaire : **la pérennité, l'indépendance et la croissance**¹⁶⁷:

¹⁶⁵Lagarde.V (2004), op.cit, P 109.

¹⁶⁶Ndjambou.R et Sassine.M (2014), «Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », La Revue Gestion et Organisation, pp 01-13, P 08.

¹⁶⁷Julien.P et Marchesnay.M (1996), « L'entrepreneuriat », édition Economica, Paris, P 58.

-le dirigeant est soucieux de la **pérennité** de son entreprise, notamment dans le but de la transmettre à un membre de la famille ou de l'entreprise.

-le dirigeant se caractérise par la volonté d'être **indépendant** en termes de capital et par le besoin d'**autonomie** en termes de décision.

-il a également des objectifs de **croissance** qui peuvent être liés au besoin de puissance et de pouvoir.

Selon ces deux auteurs, il est difficile de ne retenir qu'un seul but pour caractériser l'entrepreneur type. Ainsi, en termes de « **panier d'utilité** » où le dirigeant fixe un ensemble hiérarchisé de buts, ils déterminent deux types extrêmes de dirigeants propriétaires :

-**Le PIC** (Pérennité, Indépendance, Croissance).

-**Le CAP** (Croissance, Autonomie, Pérennité)

3.1.2 Le PIC et le CAP : Pour une typologie générique et plus appropriée

Notre but est de percevoir les objectifs prioritaires des dirigeants-proprétaires des PME familiales et les comportements stratégiques qui en découlent, notamment vis-à-vis de la pérennité et de la croissance de l'entreprise. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la pérennité et la croissance de l'entreprise familiale sont des objectifs qui ne sont pas forcément contradictoires, mais très difficiles à réaliser simultanément. Ainsi, nous allons nous intéresser d'avantage à la typologie de Julien et Marchesnay (1987) pour expliquer les priorités du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et leur influence sur ses choix et comportements stratégiques. La typologie de Julien et Marchesnay, semble, donc la plus appropriée dans le cadre de notre travail, c'est pourquoi nous allons la mobiliser dans notre étude sur le terrain.

3.1.2.1 Le comportement stratégique du profil PIC

Le premier souci du PIC est d'assurer *la pérennité* de son entreprise. Il met l'accent sur la conservation et **l'accumulation de son patrimoine**. De ce fait, on le voit souvent préoccupé par la préparation du plan de la transmission de l'entreprise. Ce désir d'accumuler avant tout du patrimoine, se traduit par une préférence pour l'investissement matériel ayant une valeur de cession ou d'usage, et une répugnance pour l'investissement immatériel ou intellectuel.

Préférant se cantonner durablement dans son secteur d'activité, il est peu enclin aux manœuvres qui le font sortir de son métier. Il renâclera à étendre son activité d'origine par des innovations et des diversifications fortes qui induiraient des changements et des risques. Ses innovations porteront alors, sur les procédés plutôt que sur les marchés. Pour lui, le changement est **adaptif** et envisagé par défaut. Ce comportement **réactif** ne répond aux stimuli en adaptant l'organisation et la structure que pour assurer l'objectif premier de survie (pérennité). Le cas échéant, le PIC privilégiera les choix contribuant à valoriser leur patrimoine immobilier, ou plus généralement, des activités de proximités présentant des liens tangibles avec l'activité de base.

Focalisé sur les dimensions techniques du métier, le PIC, se concentre plus sur les problèmes techniques ou d'organisation et manifeste peu d'intérêts pour la mercatique.

Le second objectif dominant du PIC est *l'indépendance* patrimoniale. Cet objectif se traduit par la volonté de disposer librement des actifs accumulés et du pouvoir afférent. Cherchant à conserver la majorité dans le capital social, il refuse l'ouverture du capital aux associés externes, voire des emprunts et évite l'externalisation des activités.

Toutefois, ce comportement défensif vis-à-vis de l'ouverture du capital et de l'endettement, peut limiter le développement de l'entreprise à la hauteur de ses capacités financières. La croissance sera donc, tant contrainte par la volonté de ne pas remettre en cause la pérennité et l'indépendance, que par le manque de capacités financières. Elle sera alors fréquemment progressive et graduelle. Le besoin d'indépendance et la volonté d'être son « propre patron » explique le comportement réticent du PIC vis-à-vis de la croissance et le refus des opportunités de développement susceptibles de mener à la perte du contrôle de l'entreprise, c'est pourquoi la croissance ne constitue pas un objectif prioritaire pour le dirigeant PIC. En effet, la plupart des dirigeants propriétaire des entreprises familiales sont des PIC.

3.1.2.2 Le comportement stratégique du CAP

Assimilé à un "opportuniste" qui est mû par une logique de **valorisation du capital** plutôt que d'accumulation, le principal objectif du dirigeant CAP est la recherche de *la croissance* de son activité. Afin de valoriser rapidement les capitaux engagés, il préfère les secteurs et activités à marge et profits élevés même s'ils sont trop risqués. On le trouve souvent dans les secteurs turbulents à forte expansion. L'essentiel pour lui est de faire croître son entreprise, c'est pourquoi il développe un comportement-type de « chercheur d'or » ou **proactif**. Orienté vers le futur, il cherche activement les nouvelles opportunités et les exploite intelligemment.

Il est également motivé par la préservation de son *autonomie* de décision qui constitue sa seconde priorité et la croissance ne doit pas nuire à cet objectif. Sa principale préoccupation est de conserver une flexibilité managériale puisqu'il lui faut pouvoir saisir rapidement les opportunités. Pour raison de souplesse et de levier financier, il optera davantage pour l'investissement immatériel, et n'hésitera pas à externaliser les activités organisationnelles afin d'obtenir une structure légère et adaptative. Le CAP sera alors, plus porté sur les fonctions intangibles (mercatique, innovation, formation).

Contrairement au profil PIC, il est prêt à s'endetter et à ouvrir son capital aux partenaires externes pour financer la croissance. Le CAP n'est pas intéressé par la pérennisation de son entreprise que pour autant que celle-ci se justifie par l'obtention de meilleurs revenus (gains). Il pourra également, changer de raison sociale et de métier si le secteur s'essouffle.

Sa stratégie est plus **émergente** que planifiée. Pour sa quête d'opportunités, la vision stratégique du CAP doit être suffisamment étendue. Son champ est donc court mais large.

Tableau 17 : typologie des profils PIC et CAP

Profil	Actions du propriétaire dirigeant	Conséquences sur la PME
PIC	-Accent sur la conservation et l'accumulation de son patrimoine. -Souci d'indépendance financière, évitement de l'endettement.	-entreprise très vulnérable. -risque d'être très dépendant de ses clients et/ou ses fournisseurs. -chef assez paternaliste.

	<ul style="list-style-type: none"> - La croissance n'est pas une fin en soi. - Profil de formation plutôt technique. - Fidèle à ses fournisseurs, champ de vision étroit. - Type d'entrepreneurs prospère dans des industries un peu turbulentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de procédures dans l'élaboration de la stratégie (émergente). - vision globaliste pour l'entreprise fortement centralisée. - l'avantage concurrentiel basé sur le métier du dirigeant propriétaire.
CAP	<ul style="list-style-type: none"> - intérêt prioritaire pour la croissance. - opportuniste, change souvent d'activités. - autonomie de décision recherchée avant l'indépendance patrimoniale. - endettement envisageable pour conserver le pouvoir de décision. - pérennité intéressante si elle se justifie par des gains. 	<ul style="list-style-type: none"> - style de management axé sur la l'intégration plutôt que la différenciation. - veille commerciale et technologique. - difficile séparation entre les éléments stratégiques et opérationnels.

Source : Lachapelle.S (2013) à partir de Marchesnay (1991), P11.

Aussi opposés paraissent ces profils, Marchesnay rappelle qu'ils ne sont pas figés dans le temps. Le CAP peut être conduit à évoluer. En accumulant du capital, fondant une famille et se stabilisant dans un secteur en exploitant un avantage concurrentiel (clientèle fidèle, compétences distinctes...), il pourra devenir PIC¹⁶⁸. Le phénomène inverse d'un PIC devenant CAP serait plus improbable.

A ce stade d'étude, nous privilégions la philosophie de cette typologie PIC/CAP à Plusieurs titres :

- elle reprend l'essentiel des apports et propositions des typologies majeures ;
- plusieurs travaux l'ont validée sur de nombreux terrains, pour de multiples problématiques ;
- elle aborde clairement les questions de la pérennité, d'indépendance et de la croissance de l'entreprise familiale qui constituent la base de la compréhension des choix stratégiques et structurels, ce qui va dans le sens de notre problématique.
- elle constitue une typologie opérationnelle et facile à mettre en œuvre puisque la plupart des chercheurs se réfèrent à elle, et l'ont même, souvent validé.

Enfin, si les objectifs du dirigeant propriétaire influencent ses décisions et choix stratégiques, sa vision et la représentation qu'il se fait de la réalité qui l'entoure, jouent également, une influence significative sur la constitution de ces objectifs. Il existe donc, une relation étroite entre la vision stratégique et les buts du dirigeant propriétaire. En effet, la vision stratégique du dirigeant se trouve bien, en amont de ses objectifs et conditionne la formulation de ces derniers. Il semble donc, indispensable de s'intéresser à sa vision et aux facteurs qui influencent sur sa constitution.

3.2 Vision du dirigeant propriétaire et prise de décision

Dans le contexte des PME, la vision stratégique prend le relais de la planification formelle. Carrière (1990) explique que «...dans les PME, l'absence fréquente de planification formelle fait que le futur de l'entreprise y est davantage régi par la vision

¹⁶⁸Lagarde.V (2004), op.cit, P 114.

stratégique »¹⁶⁹. Pour cet auteur, cette dernière (vision stratégique) est un concept qui renvoie à une « *dynamique de construction mentale du futur souhaité possible* »¹⁷⁰.

Il s'agit selon Cossette (1996), de « *la part imaginative de la stratégie qui se traduit par une représentation mentale à long terme de ce que devra être l'entreprise et la mission qu'elle remplit au sein d'un environnement* »¹⁷¹. Messeghem (1998)¹⁷² ajoute que cette part imaginative de la vision, bien qu'elle puisse contenir une part de rêve et d'idéal, elle doit néanmoins être perçue comme réalisable.

Fillion (1989, 1996), de son côté, relie la vision à la stratégie d'entreprise en parlant de vision non seulement comme l'approche d'une pensée systémique servant à fixer des buts et objectifs, mais aussi comme d'une capacité à imaginer des scénarios pour atteindre ces buts et objectifs. Pour lui, la vision fait référence à un processus de pensée systémique qui sert de fil conducteur autour duquel la pensée et l'organisation des activités s'articulent. Pour approfondir sa pensée, Filion (1996) identifie la planification comme processus visionnaire. Il explique : « *pour passer à l'action, on va donner un canevas de travail, un minimum de planification, souvenant à la demande des partenaires financiers. Cet embryon finira par prendre la forme d'un plan d'affaires ou d'un plan stratégique* »¹⁷³.

Pour Bayad et Garand (1998), la vision stratégique entrepreneuriale est un rêve réaliste et réalisable qui s'appuie sur de nombreuses réflexions et connaissances du propriétaire dirigeant concernant le marché, les opportunités et les ressources¹⁷⁴.

Sogbossi Bocco(2013) souligne aussi, que la vision n'est pas seulement le résultat d'un processus rationnel mais bien d'intuition basée sur l'expérience du dirigeant.

A travers ces différentes conceptions de la vision, on peut remarquer qu'elle est le fruit de plusieurs éléments qui sont liés aux souhaits du dirigeant propriétaire (qu'ils soient personnels et profonds ou fonctionnels rattachés aux produits) et aux moyens disponibles pour y parvenir. Plus largement, la vision qu'a le dirigeant propriétaire de son entreprise est influencée par plusieurs éléments liés à ses caractéristiques (valeurs ; croyances, aspirations profondes et personnelles, intuition, expérience, compétences, capacités cognitives...etc.) et aux moyens disponibles au sein de l'entreprise (ressources et compétences)¹⁷⁵.

Ainsi, selon cet auteur, la décision et l'élaboration des choix stratégiques par le dirigeant propriétaire traduisent la vision qu'il a de son entreprise. Celle-ci est avant tout, le fruit de valeurs et d'aspirations profondes et personnelles. Elle est également, liée à la façon

¹⁶⁹Carriere.J.B (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue Internationale PME, vol. 3, n°3-4, p. 301-325, P 304

¹⁷⁰Idem.

¹⁷¹Cossette.P (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », revue de l'Entrepreneuriat, vol 2, N°1, P 2.

¹⁷²Messeghem.M (1998), 3 La PME face à l'assurance qualité », dans Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes, 1998, Tome 3, Marketing, stratégie et organisation, Coord Brechet JP, Mévellec P., Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, P 695.

¹⁷³Filion.J.F (1996), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.13, n° 4, Décembre, PP 306-320, P 313.

¹⁷⁴Bayad.M et Garand.D.J (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », Communication au 4° Congrès international francophone de la PME, Metz, P 12.

¹⁷⁵Jaouen.A (2008), op.cit. PP 04-05.

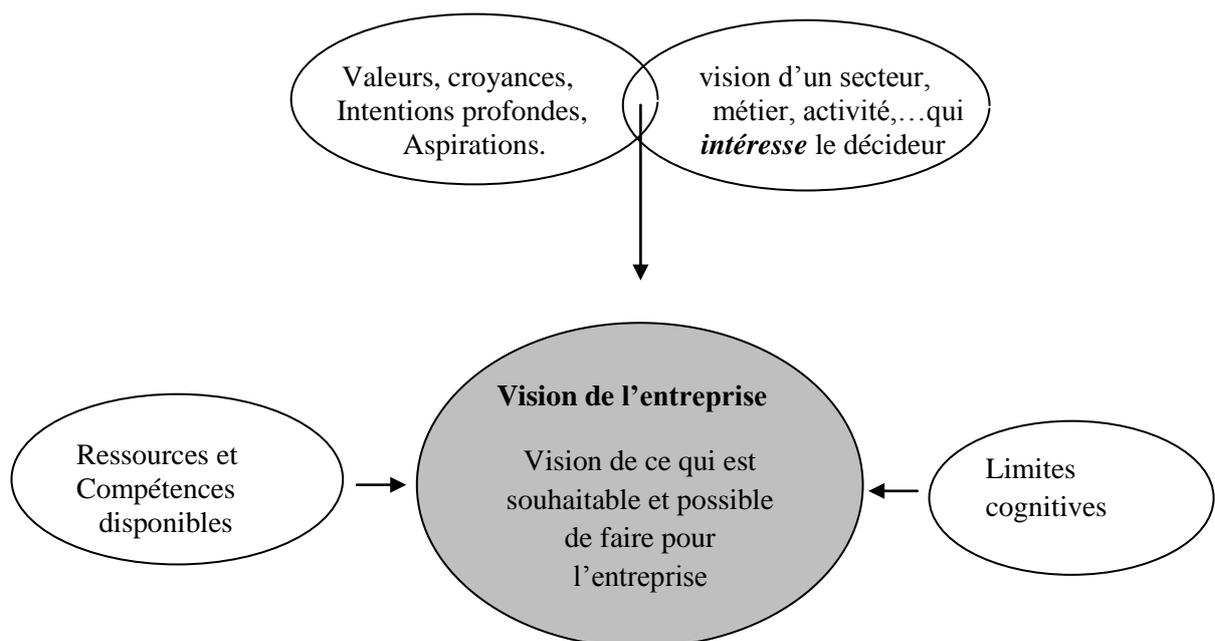
dont il se représente le secteur ou le métier dans lequel il évolue. Elle est aussi rattachée aux ressources possédées par la firme : sont-elles suffisantes, ou adaptées, pour assouvir les besoins et les aspirations du dirigeant ?

Il faut ajouter aussi, que la vision est restreinte par les limites cognitives du dirigeant et loin d'être globale et rationnelle. En effet, la construction mentale du dirigeant est affectée par la rationalité limitée. Simon (1956,1964), comme nous l'avons déjà cité dans la section précédente, explique cette dernière par les capacités cognitives des individus. Le dirigeant n'a en fait, qu'une vision partielle de son environnement et ne peut repérer correctement que les acteurs de proximité. Les acteurs de l'environnement lointain sont mal définis ou inconnus. De plus, les décideurs ont tendance à favoriser les signaux qu'ils ont déjà perçus dans leurs expériences passées. Le raisonnement du décideur se fait alors, selon l'information disponible et la signification qu'il donne à cette dernière. Cette signification varie d'un dirigeant à l'autre car elle dépend des capacités intellectuelles de chacun, son expérience, ses croyances et ses valeurs.

Plus largement, les limites cognitives peuvent influencer, restreindre ou orienter la vision. Rappelons enfin, que la réflexion du dirigeant ne vise pas la « bonne » solution (*the one best way*), mais la recherche d'une solution satisfaisante et avant tout en cohérence avec ses attentes et projets personnels.

A travers ce schéma la vision est au bout du compte, le résultat d'un « mixage », d'une comparaison combinée de l'ensemble de ces éléments : aspirations, perspectives du secteur ou du métier, ressources disponibles et limites cognitives. L'analyse de la vision stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale est donc, nécessaire pour comprendre ses objectifs, décisions et choix stratégiques en matière de développement.

Figure 10 : le concept de vision du dirigeant.



Source : Jaouen. A « le dirigeant propriétaire de très petite entreprise : éléments typologiques », P 05.

Enfin, la vision joue un rôle important dans l'orientation des actions du dirigeant. Inversement, les actions traduisent cette vision. « *Vision et action apparaissent comme complémentaires dans l'explication du comportement stratégique du décideur et, notamment de prédiction quant à ses actions futures* »¹⁷⁶. Selon Fillion (1991), la vision offre au dirigeant un cadre d'actions qui l'aide à se rendre là où il désire¹⁷⁷.

Selon Carrière (1989), « *vision et action apparaissent comme complémentaires dans l'explication du comportement stratégique du décideur et, notamment de prédiction quant à ses actions futures* »¹⁷⁸. Selon le même auteur, la vision joue un double rôle dans l'action¹⁷⁹ : Si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent l'évolution de la vision, en retour, la vision oriente la perception de ces changements et l'accumulation de ces expériences. Ce serait son premier rôle. Un deuxième rôle est que la vision constitue la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. Elle est non seulement, une représentation mentale qui oriente l'action à entreprendre, mais aussi sa cause en ce qu'elle génère l'énergie mentale suffisante pour agir en vue de l'atteindre. Ainsi, vision et action stratégique sont indissociables.

Comprendre les logiques d'actions du dirigeant propriétaire, en particulier, celui de l'entreprise familiale, est donc indispensable pour pouvoir appréhender le choix de ses stratégies et les modalités de développement de son entreprise.

3.3 Les logiques d'action du dirigeant propriétaire

La logique d'action se traduit en effet, par l'articulation entre l'**acteur**¹⁸⁰ d'une part et la **situation d'action**¹⁸¹ d'autre part. C'est à partir de la rencontre de l'acteur avec la situation d'action que se développent les interactions qui permettent à la logique d'action de se matérialiser.

Selon M. Marchesnay (2002), la logique d'action est fortement corrélée aux objectifs du dirigeant et influence le choix de la stratégie de développement. Ainsi, en fonction de ses objectifs, il distingue trois logiques d'actions : patrimoniale, entrepreneuriale et managériale¹⁸² : logique patrimoniale, entrepreneuriale et managériale.

¹⁷⁶Ndjambou .Ret Sassine.M (2014), op.cit, P 10.

¹⁷⁷ Idem.

¹⁷⁸Lagard.V (2004), op.cit, P 102.

¹⁷⁹Carrière.J.B (1990), op.cit, P 306.

¹⁸⁰ Tel que développé par Amblard et al (1997, P 118), il s'agit de "le lester (...) de dimensions historiques, culturelles, qui sont trop rapidement exogénéisées par le raisonnement stratégique". Il se caractérise par une dimension stratégique et est doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle et de son enracinement social, culturel et historique.

¹⁸¹La situation d'action selon Amblard et al (1997, P 118), quant à elle, est à la fois moment historique ainsi qu'espace culturel et symbolique.

¹⁸²Gebagnidi.L (2013), «Comportements Stratégiques-Types des Dirigeants au Sein des Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEAA) au Bénin: Création de Richesses et Réduction de la Pauvreté », Rapport de Recherche du FR-CIEA (Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires N° 58/13, Dakar, Octobre, Bénin, PP 08-21.

3.3.1 La logique patrimoniale

S'apparente à la logique du PIC. Ce dernier se cantonne dans une logique de survie. Il est ainsi, préoccupé par la pérennité de son entreprise qui suppose la transmission du pouvoir à au moins un membre de la famille propriétaire. Afin de préserver ce patrimoine, il développe un comportement défensif vis-à-vis de la croissance qui pour lui, entraîne une dilution du capital. Cette logique influence largement le choix de la stratégie de développement de l'entreprise. Ses choix ne doivent pas contredire la logique patrimoniale, c'est pourquoi il choisit des structures comme les groupes afin d'équilibrer entre le désir de survie et la nécessité de développement. Dans ce cas, la constitution d'une holding par l'entreprise familiale, n'est pas contradictoire avec la logique patrimoniale puisqu'elle permet à la fois le développement de l'entreprise et le maintien du pouvoir entre les mains de la famille.

3.3.2 La logique entrepreneuriale

S'apparente à la logique du CAP. Dans l'optique où l'entrepreneuriat est souvent assimilé à la création d'entreprise, l'entrepreneur est la personne qui crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée. Ainsi, à partir de ses ressources, il recherche constamment les opportunités sur le marché afin de faire croître son activité. Pour se faire il est prêt à ouvrir son capital car la préservation du patrimoine n'est pas son souci. Dans cette logique de poursuite d'opportunités, le dirigeant peut créer de nouvelles entreprises dans une organisation déjà existante. Dans ce cas, la création n'apparaît plus que comme une forme particulière d'entrepreneuriat mais plutôt le désir de faire croître son activité déjà existante. C'est principalement ce dernier point qui nous intéresse, mais dans le cas particulier de l'entreprise familiale. Nous voulons savoir si ces nouvelles créations sont le fruit d'un simple désir de faire croître les activités de l'entreprise ou bien sont liées à des raisons familiales qui n'ont aucun lien avec l'objectif de développement de l'entreprise.

3.3.3 La logique managériale

Dans cette logique, le dirigeant s'intéresse à la concurrence sur le marché. Il est ainsi, préoccupé par la relocalisation des ressources et compétences, voir d'activités afin de développer des compétences clés pour rendre l'entreprise plus compétitive sur le marché est s'adapter dans l'arène de la concurrence. Ce type de logique est plus fréquent au sein des grandes entreprises car ce sont elles qui possèdent les moyens et les ressources pour développer des compétences clés. Marchesnay (2002)¹⁸³ s'interroge sur la possibilité de maintenir une logique managériale dans une PME. Qu'en est-il alors des PME familiales? Une voie particulière de développement, pour ce type d'entreprise, réside dans la constitution des groupes. Il s'agit d'un développement de nouvelles procédures pour des fins de contrôle.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise familiale. Ainsi, nous avons vu que malgré la pluralité des recherches, on arrive toujours pas à développer une théorie solide pour appréhender ce qu'est réellement une entreprise familiale.

¹⁸³ Mzid.I (2009), op.cit, P 43.

Nous avons pu voir aussi, que la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise familiale dépend à la fois des buts de l'entreprise et ceux de la famille avec une prédominance de cette dernière. Le pouvoir décisionnel implique également de façon privilégiée le dirigeant propriétaire qui demeure « *la plaque tournante du système d'information et de décision* »¹⁸⁴. Les buts de l'entreprise sont souvent confondus avec ceux du dirigeant, fusion de buts que Julien et Marchensay (1987) ont catégorisé en quatre familles : la pérennité, l'indépendance, l'autonomie décisionnelle et la croissance. Ces objectifs sont par ailleurs, une traduction de la vision stratégique du dirigeant qui elle-même dépend de plusieurs facteurs qui contribuent à sa constitution (capacités cognitives, croyances et valeurs, ressources et compétences disponibles...etc.).

Dans le cas de l'entreprise familiale, le dirigeant propriétaire se trouve confronté à des objectifs qui ne sont pas contradictoires, mais difficile à réaliser simultanément. En fait, il se trouve tiraillé entre deux réalités : économique et non économique. Il doit en effet, tenir compte des intérêts économiques de l'entreprise (profit, rentabilité, ...), mais aussi d'autres intérêts subjectifs liés à la volonté de pérenniser la nature familiale de l'entreprise (propriété/direction) et au bien être des membres de la famille (création d'emploi, justice et équité entre eux, ...).

Le rôle du dirigeant-propriétaire de l'entreprise familiale est donc, de trouver un moyen d'harmoniser entre ces objectifs. Il doit ainsi, trouver une structure qui lui permet de faire développer son entreprise tout en gardant son caractère familial et surtout en maintenant l'union familiale et les bonnes relations entre les membres de la famille. Ors, comme nous l'avons vu, plus l'entreprise croît, plus le maintien de son caractère familial tend à s'éroder c'est pourquoi, la plus part des entreprises familiales restent petites de peur de perdre le contrôle de la propriété et du management. Le problème donc, est de trouver un moyen qui permet à l'entreprise de se développer sans remettre en cause la pérennité de l'affaire familiale.

Plusieurs auteurs (Boissin (2000), Debray (1996), Mzid (2009), Bouderbella (2007)) ont montré que les entreprises familiales peuvent se développer sans forcément, devenir grandes, mais en empruntant d'autres voies de développement autre que la croissance par taille. Il s'agit de créer plusieurs entreprises par la famille constituant ainsi, ce qu'on appelle le **groupement d'entreprises familiales**. Il s'agit en effet, d'une stratégie organisationnelle qui permet au dirigeant-propriétaire de réaliser à la fois ses objectifs de pérennité et de croissance. La structure de groupe conçue par la création de plusieurs entreprises constitue en effet, une stratégie alternative qui permet à l'entreprise de se développer sans pour autant, remettre en cause sa pérennité (nature familiale).

L'objectif du chapitre prochain est donc, d'identifier les raisons dans le temps, qui ont été à l'origine de la constitution du groupement d'entreprises familiales. Ce n'est pas le processus de groupement étape par étape qui nous intéresse, mais plutôt, les motivations de sa constitution dans le temps et donc, les raisons qui ont conduit le dirigeant propriétaire au **choix de la création de nouvelles entreprises regroupées et contrôlées par la famille**. Nous voulons mettre en relation les objectifs du dirigeant-propriétaire avec le développement par la création de nouvelles entreprises.

¹⁸⁴ Levy. A (1988), « les dirigeants de PME et leurs entreprises », Ministère de la recherche GRAD, université d'Angers, Mai, P3.

L'objectif du chapitre prochain est de présenter les facteurs qui ont influencé sur les objectifs prioritaires (pérennité, croissance, indépendance, autonomie) du dirigeant-proprétaire pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, au développement de l'entreprise familiale.

Chapitre II

**La relation entre les objectifs du
dirigeant-proprétaire et le
développement de l'EF par la
création d'entreprises**

Introduction

Certains auteurs étudient le développement d'une façon générale, alors que d'autres font plutôt, référence à des stratégies de croissance telles que l'expansion géographique ou la diversification (Robson, Gallagher et Daly, 1993)¹. Cependant, la plupart de ces études présentent une vision "décontextualisée" du développement. C'est-à-dire qu'elles ne font pas état des circonstances particulières associées aux causes et effets du développement d'une entreprise donnée et plus particulièrement, de l'entreprise familiale (L'Ecuyer et Carrière, 2000)². Pour ce type d'entreprises, s'ajoute à la vocation de développement, la vocation de pérenniser et de transmettre son œuvre. Le problème pour cette entreprise est comment se développer tout en préservant son caractère familial ?

Comme nous l'avons déjà vu, la décision stratégique au sein de la PME familiale est personnalisée puisqu'elle revient le plus souvent, à la seule personne du dirigeant-proprétaire. Le choix de la stratégie de développement est par conséquent, une décision qui dépend principalement du profil du dirigeant qui intègre à la fois, les considérations de l'entreprise et de la famille. Dans tous les cas, quelque soit le choix du dirigeant, les modalités de développement sont communes pour toutes les entreprises. Ainsi, l'entreprise familiale peut se développer soit, par la voie de la spécialisation ou bien, par la voie de la diversification.

Toutefois, le problème pour le dirigeant de l'entreprise familiale n'est pas dans le choix d'une modalité de développement, mais dans la mise en œuvre de la stratégie, c'est-à-dire qu'elle est la structure qui lui permet de se développer sans pour autant remettre en cause l'objectif de la pérennité. En effet, plusieurs structures peuvent être envisagées pour mener une stratégie mais, le problème pour l'entreprise familiale, est que le choix de la structure de développement dépend d'autres variables que la seule vocation de développement. En effet, la volonté de pérenniser le patrimoine familial et de maintenir le contrôle familial sur l'entreprise rend les structures traditionnelles inadaptées pour atteindre ses objectifs.

Dans ce cas, le développement de l'entreprise familiale peut être accompagné de développement des structures comme les **groupes**³. Les groupes longtemps réservés pour les grandes entreprises, apparaissent aussi, possibles pour les PME. En effet, le développement de la PME familiale se fait généralement par regroupement familial soit autour de l'entreprise, soit autour de la famille⁴.

C'est particulièrement la constitution de ce regroupement au cours du développement de la PME familiale qui attire notre attention. Nous voulons mettre en relation les objectifs du dirigeant propriétaire de la PME familiale en tant qu'élément principal dans la prise de décision, avec la constitution du groupe familial dans le temps. Ce n'est pas le processus de regroupement étape par étape, ni les mécanismes de son fonctionnement qui nous intéresse, mais les motivations de sa constitution dans le temps. Il s'agit plus exactement de comprendre les facteurs à l'origine de la transformation du « projet » en Entreprise « mère » ou *historique* et des entreprises *satellites*, c'est-à-dire, les raisons qui conduisent à chaque fois, à la

¹Mzid.I (2009), op.cit, P 72

²Idem

³Mzid.I et Mezghani.L (2008), op.cit, P 301.

⁴Bouderballa.R (2008), « Regroupement familial et transmission d'entreprises : entre famille et contexte tunisien », dans Acte Colloque sur la gouvernance et l'entreprise familiale, PP1-348, P 185.

décision de créer une nouvelles entreprise constituant ainsi le groupement d'entreprises familiales. Nous nous référons à la littérature ayant traité la structure de groupe, pour tirer ses avantages et essayer de les transposer vers l'entreprise familiale afin de pouvoir comprendre les raisons à l'origine de la constitution du regroupement familial dans le temps.

L'objectif de ce chapitre est donc, de comprendre les motivations du dirigeant-proprétaire pour le développement par la création de nouvelles entreprises. Nous voulons identifier les facteurs qui influencent sur ses objectifs pour qu'il aboutisse au choix de la création de nouvelles entreprises.

Ce chapitre s'articule autours de trois sections. La première section recouvre en premier lieu la distinction entre la spécialisation et la diversification comme voie de développement et la croissance interne de la croissance externe comme modalité de développement possibles pour l'entreprise familiale. Puis, dans un second lieu, pour comprendre le choix de la stratégie de développement, nous allons prendre le profil du dirigeant propriétaire comme une variable explicative de ce choix puisque, ce dernier est une décision qui lui revient. La deuxième section, traite de la relation entre la structure et le développement stratégique de l'entreprise familiale. Ainsi, nous allons expliquer pourquoi les structures traditionnelles sont inadaptées pour accompagner le développement de l'entreprise familiale. En guise de cette section, nous allons présenter les avantages de la structure de groupe en général et les structures de groupe de PME pour justifier le recours de la plupart des entreprises familiales à ces formes de développement. Dans la dernière section, nous allons expliquer les motivations du dirigeant-proprétaire pour la création de nouvelles entreprises constituant ainsi le regroupement familial. Nous allons donc, expliquer les facteurs qui influencent ses objectifs pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Section 1 : Choix des voies et modalités de développement pour l'EF

Le choix de la stratégie de développement pour l'entreprise familiale est une décision stratégique qui revient au dirigeant propriétaire. Ce dernier lors de son choix, doit prendre en compte les finalités auxquelles l'entreprise veut aboutir, mais aussi celles de la famille. En plus de la vocation de développement, s'ajoute aussi, celle de la pérennisation de l'affaire familiale. Il doit donc, choisir une structure qui lui permet de mettre en œuvre cette stratégie tout en gardant le contrôle familial sur l'entreprise.

Au regard de l'importance du dirigeant dans la PME familiale et des problèmes que peut y poser l'interaction famille-entreprise, il semble pertinent de chercher à mieux comprendre l'influence du profil du dirigeant sur le choix de la stratégie de développement de ce type d'entreprise.

Quelque soit le choix de la stratégie, les voies et les modalités de développement sont communes pour toutes les entreprises qu'elles soient familiales ou pas.

L'objectif de cette première section est de présenter les différentes voies et modalités de développement possibles tout en évoquant les motivations du choix de chaque type de stratégie (1.1).

Comme nous l'avons déjà expliqué, la décision stratégique au sein de la PME familiale est personnalisée puisqu'elle revient le plus souvent, à la seule personne du dirigeant propriétaire. Le choix de la stratégie de développement est donc, une décision qui dépend principalement du profil du dirigeant qui intègre à la fois, les considérations de l'entreprise et de la famille. C'est pourquoi, nous pensons qu'il est pertinent de s'intéresser à l'impact du profil du dirigeant-proprétaire sur le choix de la stratégie de développement pour l'entreprise familiale (1.2).

1.1 Les voies de développement stratégique

La réflexion stratégique s'effectue à deux niveaux : pour chaque activité et pour l'ensemble de l'entreprise. Dans le premier cas, on parle de stratégie d'activité (*Business Strategy*), et dans le second, de stratégie d'entreprise (*Corporate Strategy*) (Bréchet, 1996)⁵.

La *stratégie d'entreprise*, ou stratégie primaire, correspond à l'action générique de l'entreprise dans son ensemble et qui va définir les domaines ou secteurs d'activités dans lesquels elle va agir, ainsi que l'allocation des ressources nécessaires. C'est à ce niveau que les choix vont se confronter aux possibilités et contraintes de l'environnement, que s'énoncent les buts et que se construit l'identité de l'entreprise.

La *stratégie d'activité* dite secondaire, se situe plus en aval, dans le prolongement du choix du domaine. Elle réfère à la façon dont la firme se comportera dans les différentes activités développées.

Selon Julien et Marchensay (1987)⁶, dans les PME et particulièrement les petites structures, où se sont les mêmes personnes qui se chargent de la conception et de l'exécution des stratégies, ces deux aspects sont intrinsèquement liés et souvent confondus.

Plusieurs auteurs ont proposé de distinguer différentes options stratégiques selon des critères différents (objectifs, moyen).

Dans les approches considérant l'environnement comme élément décisif, l'entreprise établira son choix en fonction de la situation concurrentielle. Porter (1991)⁷ distingue ainsi trois *stratégies de base*:

- La **domination par les coûts**, qui repose sur les concepts de courbes d'expérience et d'économies d'échelle autorisant une baisse des coûts grâce aux effets taille et volume.
- La **différenciation** du produit ou du service permettant de déplacer la concurrence en rendant les comparaisons plus difficiles.
- La **concentration** ou la **focalisation** par laquelle l'entreprise se recentre sur son métier d'origine, sur un groupe de clients, un segment de la gamme des produits, et/ou un marché

⁵Lagard.V(2004), op.cit, P 19.

⁶ Idem.

⁷Porter.M (1987), "choix stratégiques et concurrence", éditionEconomica, Paris, P 415.

géographique. Cette focalisation pourra exiger de recourir à la différenciation et à la réduction des coûts.

Toujours en relation à l'environnement, Martinet (1983)⁸ expose une approche en termes de moyens mis en œuvre pour développer la stratégie. Il classe alors, les *manœuvres stratégiques* en quatre grands groupes qui prolongent la typologie de Porter :

- Les stratégies **intra-industrie** dans lesquelles l'entreprise reste dans le cadre d'une même industrie. Ici, le terme d'industrie est très proche de celui de Porter et s'apparente alors à la branche, au secteur d'activité, au métier.
- Les manœuvres **inter-entreprises** déclinées en *stratégies d'impartition*, manœuvres de coopération (sous-traitance, co-traitance, coopératives, franchisage, alliances...) ; et *croissance externe* qui aboutit à un transfert d'actifs (fusions, absorptions...)
- Les opérations d'**internationalisation** consistent en des investissements directs à l'étranger (implantation) ou des exportations (marchandises, savoir-faire...)
- Les stratégies **inter-industries** où l'entreprise se situe sur plusieurs industries, regroupent la *stratégie de filière* à dominante économique (achat de savoir-faire ou de part de marché) ou technologique (valoriser une innovation) ; la *diversification* dans une nouvelle activité (nouveaux produits et nouveaux marchés) et *l'intégration verticale* qui suit la chaîne technique ou commerciale du produit et s'apparente à la diversification car elle fait entrer l'entreprise dans une autre industrie, donc un autre métier.

La plupart des auteurs avancent que la spécialisation et la diversification sont les deux principales voies de développement possibles. Ramanantsoa et Détrie (1983) affirment que « *tous les exemples de réussite procèdent de l'une ou l'autre de ces deux stratégies* »⁹.

La croissance d'une entreprise peut donc, s'effectuer selon des axes privilégiés. Ainsi, le développement de l'entreprise peut se réaliser dans la continuité des activités de son domaine actuel : il s'agit de la **spécialisation**. L'entreprise peut ajouter à ses productions actuelles des activités différentes : elle réalise alors, une **diversification**.

1.1.1 La spécialisation

Selon Strategor (1997), « *la spécialisation 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* »¹⁰.

Selon Helfer, kalika et Orsoni (2010), « *la spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs du produit ou des*

⁸Martinet.A.C (1983), "Stratégie", Edition Vuiber, P 303.

⁹Lagard.V (2004), op.cit, P P17.

¹⁰Stratégor (1997) op cit P 134.

services fournis »¹¹. En termes de compétences, ces auteurs définissent l'entreprise spécialisée comme « *celle qui concentre son activité et ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétence* ».

Selon Gervais (1995), « *La spécialisation est dans certaines technologies, clientèles et usages, l'option qui consiste à cantonner le développement de l'entreprise dans des activités qu'elle maîtrise parfaitement* »¹².

Elle impose donc, à l'entreprise de se concentrer sur son domaine d'activité et d'ignorer son potentiel de diversification. Elle cherchera ainsi, à accroître son expérience globale sur chacun des facteurs clés de succès qui définissent son segment stratégique.

1.1.1.1 Les voies de la spécialisation

L'entreprise qui souhaite se développer par la spécialisation peut suivre successivement ou simultanément trois voies différentes¹³ :

-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.

-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.

-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).

Quelque 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.

1.1.1.2 Avantages et limites de la spécialisation

Plusieurs raisons peuvent inciter un dirigeant au choix de la stratégie de spécialisation. Elle confère à l'entreprise plusieurs avantages provenant de plusieurs sources. D'abord, c'est une stratégie qui lui permet de simplifier et de faciliter la gestion de l'entreprise puisque chaque fonction donne toute son attention à une seule activité. De plus, le nombre de facteurs clés de succès à maîtriser est réduit, ce qui permet d'accumuler plus facilement l'expérience. La concentration sur le métier qu'elle maîtrise permet également, d'éviter une dispersion des ressources. Le coût unitaire de production diminue alors d'autant plus vite, grâce aux effets d'expérience. Elle permet aussi, d'acquérir une taille critique à plus grande échelle et d'obtenir des coûts plus faibles que les entreprises qui ont dispersé leurs ressources entre

¹¹ Helfer.J.P, kalika.M, Orsoni.J (2010) « Management stratégique et organisation », Edition Vuiber, P 201.

¹²Gervais.M (1995) op cit P 57.

¹³Stratégor (1997), op.cit, P 134.

plusieurs activités. Cette explication renvoie à la courbe d'expérience qu'il faut descendre le plus rapidement possible pour s'engager dans une séquence profitable de réduction des coûts et d'augmentation de la part des marchés.

La spécialisation permet aussi de réduire la concurrence lorsque l'entreprise se réunit avec d'autres entreprises similaires. Ce qui permet aussi d'obtenir des effets de synergie en réalisant des actions communes notamment dans le domaine de la recherche et de l'action commerciale.

Par ailleurs, il s'agit d'une stratégie qui est prisée par les PME. La spécialisation leur permet en effet, de faire face à la forte pression externe qu'elles subissent. Selon Marchesnay (1994) « *la grande entreprise modèle son environnement, la moyenne l'aménage, la petite s'y intègre* »¹⁴. Cela se traduit selon cet auteur, par la mise en place de la stratégie de spécialisation : « *vulnérabilité, dépendance et agressivité sont autant de risques stratégiques majeurs introduits par l'environnement contre lesquels les PME tentent de se prémunir à travers une stratégie de spécialisation* ».

Selon Joal et al (1997)¹⁵, pour faire face aux grandes firmes puissantes, les PME ont intérêt à se spécialiser en concentrant les efforts sur un DAS particulier. Elles ont une chance de tirer leur épingle du jeu en apportant une « différence »¹⁶ qui peut être :

- une supériorité technique du produit à des prix élevés ;
- une combinaison de facteurs centrés sur la qualité, la performance, l'innovation et un prix concurrentiel.

Mais à plusieurs égards, le choix de la stratégie de spécialisations est tout de même particulièrement risqué. Au plan des inconvénients, on souligne généralement le risque que fait courir la spécialisation du fait de la dépendance de l'entreprise à un seul domaine d'activité. Etre tourné vers une seule activité veut dire adapter une structure spécifiquement dédiée et une culture orientée. Toute décision ultérieure de diversification devra lutter contre cette focalisation unidirectionnelle des énergies.

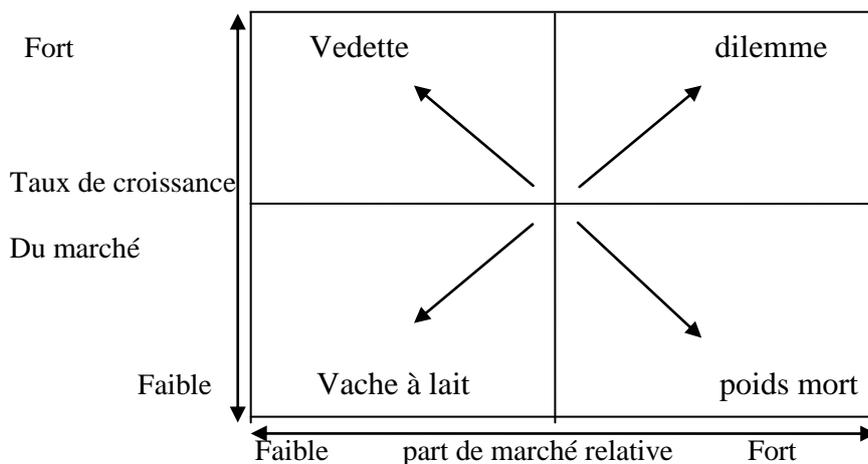
Par ailleurs, cette stratégie qui mise tout sur une même activité est hasardeuse dans le sens où le risque n'est pas réparti entre plusieurs DAS. On peut expliquer ce point par la matrice de BCG¹⁷ : quelque soit le quadrant dans lequel se trouve le DAS, le portefeuille est déséquilibré (Figure 11).

¹⁴Bouglet.J (2010), « Stratégie d'entreprise », éditions Galino Editeur, Lextenso Editions, P 142.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Il faut distinguer entre stratégie de différenciation et stratégie de spécialisation. La première s'effectue au niveau du DAS et la seconde concerne la stratégie corporate, c'est-à-dire au niveau de toute l'entreprise.

¹⁷ Créée la fin des années 60 par le cabinet de consultation (Boston Consulting Group), elle propose de placer sur un même graphique les opportunités, menaces, forces et les faiblesses selon deux axes : La part des marchés (abscisse) et le taux de croissance (ordonnée). On obtient quatre quadrants dans lesquels les DAS sont disposés et représentés par des cercles dont le diamètre est proportionnel au chiffre d'affaires dégagés par les DAS. Cette matrice permet de comprendre les relations entre les DAS et de compléter le diagnostic stratégique.

Figure 11 : La spécialisation à travers la matrice BCG

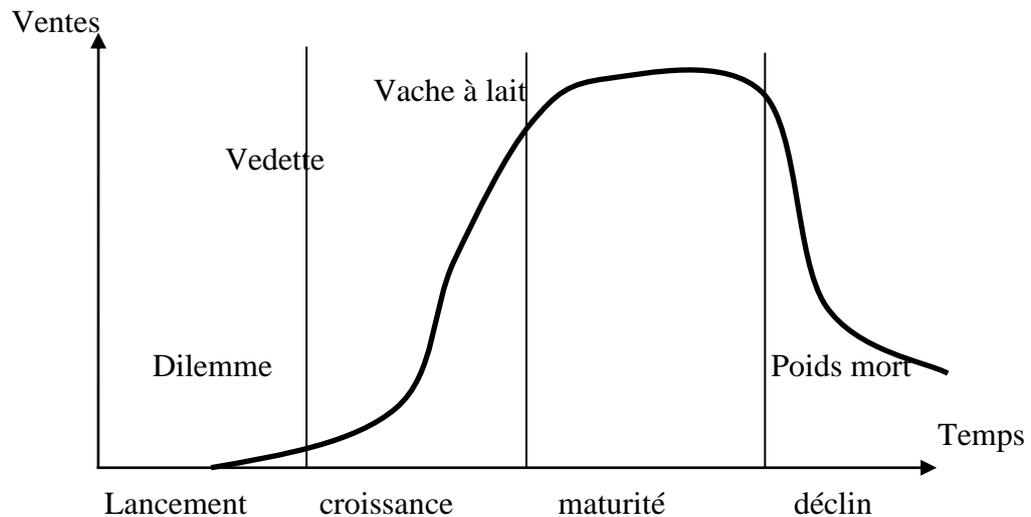
Source : J.Goublet (2010), P 139.

Si le DAS est une vedette, alors il finance lui-même sa croissance. Outre, si l'entreprise ne dégagne pas de bénéfice substantiel, le risque est de ne pas réussir à transformer ce DAS en vache à lait, mais qu'il passe en dilemme. Or, un DAS dilemme n'est pas viable car il ne dégagne pas assez de liquidité pour financer sa croissance. Dans ce cas, l'entreprise est déficitaire. Mais la pire des situations est le DAS poids mort. Aucune entreprise ne voudrait se spécialiser dans ce DAS. Cette situation correspond à un DAS dilemme qui n'a pas pu se transformer en vedette ou à un DAS vache à lait arrivé en maturité. Enfin, si le DAS est une vache à lait, il est certes rentable à court terme, mais s'il passe au poids mort, il y aura une chute du chiffre d'affaire, sauf à l'abandonner pour une autre activité, ce qui sera difficile dans la mesure où l'entreprise n'aura pas à ce moment les liquidités nécessaires pour financer cette nouvelle activité.

Enfin, « la courbe de cycle de vie »¹⁸ nous enseigne que la plupart des DAS matures finissent un jour ou l'autre par tomber en poids mort.

Enfin, en raison des risques élevés que représente la spécialisation, beaucoup d'entreprises recourent à une autre stratégie : la diversification.

¹⁸ Il faut noter que la courbe de cycle de vie représentée ici, ne constitue pas une règle pour tous les DAS. Certains DAS, peuvent en effet, passer directement de la croissance au déclin (sous l'effet de mode par exemple), là où d'autres ont une période de maturité très longue.1

Figure 12 : types de DAS et courbe du cycle de vie

Source : J. Bouglet (2010), P 141.

1.1.2 La diversification

« Plus une entreprise gagne de l'expérience pour accomplir une activité, plus elle est attirée par la spécialisation et en conséquence, par la focalisation qui au fil du temps, freine toute créativité et tout changement de perspective. Devant l'expérience, il faut savoir réagir pour imposer de nouvelles règles du jeu »¹⁹. Cela se traduit bien évidemment par la stratégie de 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 »²⁰. Cela peut se traduire par la coexistence de plusieurs métiers correspondant à un portefeuille d'activités hétérogène.

« La stratégie de diversification vise à trouver un nouveau périmètre d'activité par la combinaison de deux grandes voies classiques, l'évolution des technologies et la couverture de nouveaux terrains de bataille concurrentiels, aux quelles il faut rajouter une troisième, l'impact économique d'application »²¹. La diversification consiste donc, à s'éloigner des activités de base pour créer des handicaps à la concurrence. Cela suppose la prise de risque. « Plus le changement de métier est important, plus les compétences à acquérir sont nombreuses, plus les spécificités du nouveau domaine sont grandes du fait de la « distance » entre l'ancien et le nouveau métier, plus le temps d'apprentissage sera conséquent »²². La diversification stratégique suppose donc, des changements importants qui nécessitent la prise de risques. Toutefois, l'important est de connaître ces changements pour savoir réagir.

¹⁹Lavalette.G, Niculescu.M (199), « Les stratégies de croissance », édition d'Organisation, Paris, P 211.

²⁰Darbelet.M, Izard.L, Scaramusa.M (1998), op.cit, P456.

²¹Lavalette.G, Niculescu.M (199), op.cit, P456.

²²Helfer.J.P, kalika.M, Orsoni.J (2010) P 203.

Contrairement à la spécialisation qui repose sur la mise en œuvre d'un ensemble unique de savoir faire, la diversification quant à elle nécessite l'utilisation d'un nouveau savoir-faire propre au nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise se pénètre. Autrement dit, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de segment stratégique, c'est-à-dire, par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.

Enfin, pour résumer tout simplement, se diversifier consiste donc, pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et /ou de nouveaux marchés »²³.

Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir plusieurs formes, d'où de nombreux essais de typologies²⁴.

1.1.2.1 Les voies de la diversification

On peut distinguer dès lors, trois démarches pour le développement par la voies de la diversification : la diversification géographique, la diversification non liée (ou conglomérale) et la diversification liée (ou concentrique). Cette dernière, se divise aussi en deux formes : La diversification (ou l'intégration) horizontale et la diversification (ou l'intégration) verticale.

A / la diversification géographique :

L'entreprise cherche à s'attaquer à une zone géographique dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents de ceux de son marché pertinent. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux de distribution changent d'une zone à une autre, ce qui fait que, les règles ne sont pas les mêmes et génèrent souvent des segments stratégiques différents par rapport à ce facteur de réussite.

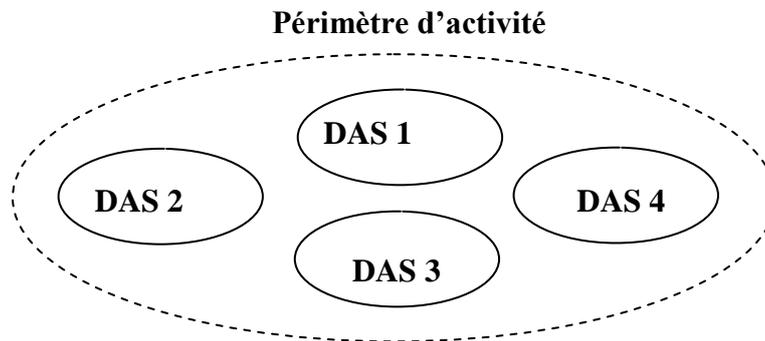
B / La diversification non liée (conglomérale) :

Elle consiste à se lancer dans des activités qui ne présentent aucun rapport de complémentarité. Les DAS ne font aucun objet de « synergie »²⁵ sauf les synergies financières à travers une réduction du capital. Cette stratégie ne s'applique que pour les logiques « conglomérales ».

²³Arnaud .D (2007), « Economie de l'entreprise », La collection de l'étudiant, Lasary, P 123.

²⁴ La diversification ne concerne pas seulement les changements apportés à l'un ou là la combinaison des termes qui caractérisent les DAS (produits, marchés, technologies...), mais on peut également raisonner en termes de finalités poursuivies ou de contextes dans lesquels se trouvent les entreprises lorsqu'elles décident de se diversifier. Ainsi, il peut s'agir d'une diversification défensive ou offensive (profiter d'un avantage concurrentiel).

²⁵ Selon Ansoff (1984), des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme de chacun. Au niveau des activités, on parle de synergie lorsque la performance générée globalement par plusieurs DAS est supérieure à la somme des performances qui auraient été générées par chaque DAS pris isolément. Elle se résume par la formule 1+1=3.

Figure 13 : La stratégie de diversification non liée

Source : J.Goublet (2010), P 147.

B.1 Avantages et limites

La diversification non liée présente plusieurs avantages : D'abord, elle permet de saisir les opportunités particulièrement séduisantes dans des secteurs éloignés du métier d'origine. Ensuite, des DAS non corrélés assurent une certaine stabilité au niveau des résultats consolidés au niveau du groupe. Cela s'explique par la variance des retours des investissements qui est plus limitée que dans le cas d'une société équivalente spécialisée. De manière liée, en réduisant la volatilité du cash flow, la diversification non liée diminue la probabilité de non remboursement des prêts et minimise le risque de crédit.

Par ailleurs, en élargissant l'analyse des autres parties prenantes, d'autres avantages peuvent s'identifier. Ainsi, si les actionnaires peuvent toujours diversifier les revenus de leurs investissements, il n'en va pas de même pour les dirigeants avec l'emploi. Ceux-ci ont donc intérêt à diversifier les entreprises qu'ils contrôlent pour réduire le risque.

Dans la même logique, les salariés ne peuvent le plus souvent pas répartir le risque lié à la perte de leur emploi, c'est pourquoi, ils préfèrent que la diversification se face au niveau de l'entreprise (diversification) qu'à celui des actionnaires qui préfèrent investir dans plusieurs entreprises pour répartir leur risque.

Même si la diversification non liée présente des avantages, elle peut cependant être source de plusieurs inconvénients. Ainsi, bien qu'elle soit une stratégie qui permet de saisir des opportunités de développement dans des secteurs éloignés, se diriger vers des DAS radicalement nouveaux nécessite tout de même, des ressources et des investissements importants que l'entreprise ne sera pas en mesure de satisfaire puisque ses ressources ne sont pas redéployées (hormis les ressources financières). De même, se lancer dans de nouveaux domaines d'activités nécessite des compétences que l'équipe dirigeante n'a pas encore acquises. De plus, la pluralité des DAS rend l'image de l'entreprise floue : quel est son vrai métier ? Ou se situe concrètement son savoir faire ? Cette image se répercute tant sur les salariés qui prouvent des difficultés à s'identifier à une culture dominante dans l'entreprise que sur les dirigeants qui prouvent des difficultés à maîtriser tous les aspects des différentes

activités (compétences insuffisantes). De même, cette image se reflète aussi sur les parties prenantes comme les marchés financiers. En fait, plus les firmes englobent des métiers (secteurs différents), plus leur image est brouillée et plus les recommandations émises par les analystes financiers sont complexes et couteuses. C'est pourquoi, plusieurs entreprises recourent à la stratégie de recentrage ou de dé-diversification.

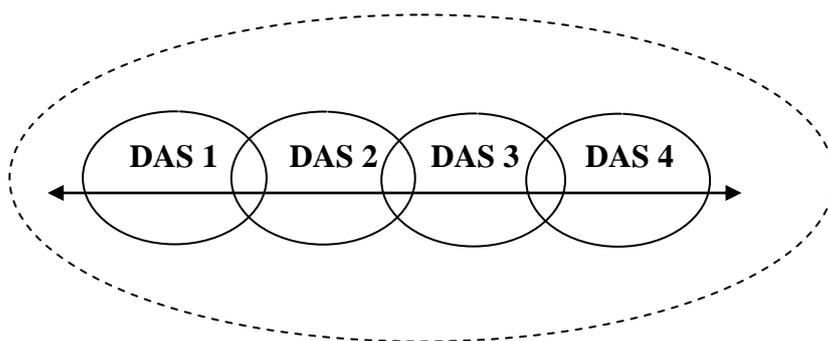
Suite à cette série d'inconvénients, certaines entreprises préfèrent adopter des stratégies moins risquées en recourant à la **diversification liée (concentrique)**. Contrairement à la diversification non- liée qui ne laisse aucune chance aux synergies d'apparaître entre les DAS, la diversification liée consiste plutôt, à rechercher ces 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 horizontale) ou verticale (intégration verticale).

C / L'intégration horizontale

Elle consiste pour une entreprise à posséder des activités complémentaires qui peuvent provenir de plusieurs synergies entre les DAS. Tous les types de complémentarité sont concernés (clients communs, appareil de production...). L'intégration horizontale au même titre que la spécialisation peut se définir parfois selon les compétences plutôt que selon les DAS. En effet, certaines entreprises peuvent se développer par le développement de ressources et de compétences nouvelles.

Figure 14 : la stratégie d'intégration horizontale

Périmètre d'activité



Source : J.Goublet (2010), P 152.

C.1 Avantages et limites

Les synergies qui proviennent des relations entre les différentes activités confèrent à l'entreprise des avantages sur plusieurs niveaux. Il existe en effet, plusieurs types de synergies. On peut, distinguer trois : productives, financières et collusives.

A partir des travaux de Garde (2005) sur les fusions et acquisitions, J.Goublet (2010), a identifié trois types de synergies :

Tableau 18: les trois types de synergies

Synergies productives	Synergies financières	Synergies collusives
-économie d'échelle ²⁶ ; -économies de champ ²⁷ .	-répartition des risques ; -effet de taille sur le marché des capitaux ; -allocation des capitaux plus efficaces en interne.	-création d'un pouvoir de marché ; -une plus grande concentration dans le secteur permet des prix monopolistiques.

Source : J. Bouglet (2010), P 154.

Toutefois, même si que l'intégration horizontale présente plusieurs possibilités de réaliser des synergies entre les activités, elle présente tout de même des limites qu'il faut prendre en compte afin d'assurer que les risques encourus ne dépassent pas les bénéfices attendus des synergies recherchées.

En effet, la mise en place du partage des savoirs et des compétences entre les DAS peut être longue et d'autant plus délicate que les managers sont préoccupés par la gestion du quotidien de l'entreprise. Ors, dans un contexte d'hypercompétition, il faut aller plus vite que les concurrents et l'environnement qui évolue rapidement.

Les managers sont par ailleurs, réticents à ce partage car d'une part, il prend beaucoup de leur temps et il est coûteux puisqu'il s'agit d'une activité qui n'est pas rémunérée. D'autre part, le partage des savoirs et des compétences nécessite une profonde conviction des managers de son utilité. Ors, la plupart d'entre eux, n'adhère pas à l'idée du partage et considère les employés comme des concurrents. Parfois aussi, c'est au niveau des DAS que se pose ce problème. En fait, les nouveaux DAS présentent le risque de faire concurrence aux anciens (C'est ce qu'on appelle la cannibalisation). Dans ce cas, les membres chargés de l'ancien DAS risquent de refuser de partager des informations avec les nouveaux venus. En résumé, au sein d'une entreprise qui unie des DAS différents et particulièrement concurrents, il n'ya pas de culture de coopération qui peut favoriser le partage des savoirs et des compétences.

²⁶ Plus on produit, plus les couts fixes sont répartis sur une plus grande quantité de production.

²⁷ Les économies de champ apparaissent lorsque l'entreprise utilise des ressources ou compétences existantes pour exploiter de nouveaux DAS.celà permet de valoriser son savoir-faire et de créer de la valeur sans réaliser une deuxième fois les investissements nécessaires.

De manière générale, la mise en relation de différentes structures au sein d'un même groupe peut poser des problèmes de coordination (constitution d'un langage commun, circulation des informations, mise en place de procédures...). Ces problèmes risquent par conséquent de mettre la stratégie d'intégration horizontale en péril.

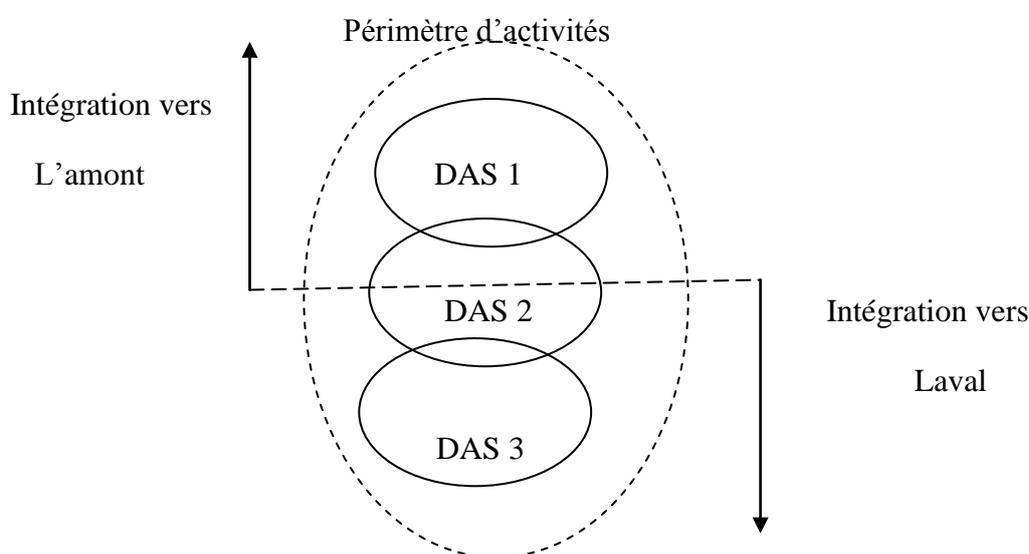
L'intégration horizontale peut être menée seule ou de concert avec une intégration verticale.

D / L'intégration verticale

L'intégration verticale se définit « *comme le regroupement d'activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation* »²⁸. Elle se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Elle signifie donc, pour une entreprise de posséder des DAS complémentaires au sein d'une même « filière de production »²⁹.

L'intégration verticale peut s'effectuer selon deux directions : en amont (être présent sur un DAS fournisseur) ou en aval (être présent sur un DAS client). Généralement, on parle d'intégration verticale lorsque l'entreprise incorpore « la chaîne de valeur »³⁰ d'un fournisseur ou d'un client.

Figure 15 : l'intégration verticale



Source : J.Goublet (2010), P 156.

²⁸ Darbelet.M., Izard.L, Scaramusa.M (1998), op.cit, P 452.

²⁹ Il s'agit de la succession des activités qui rythment la vie du produit depuis la phase de conception jusqu'à la phase de service après vente.

³⁰ Cette notion revient à Porter.M (1986). Elle appréhende la figure comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent.

D. 1 Avantages et limites

Selon que l'entreprise s'intègre en aval ou en amont, cette stratégie lui confère plusieurs avantages.

Tableau 19 : avantages respectifs de l'intégration verticale en amont et en aval.

Intégration vers l'aval	Intégration vers l'amont
<ul style="list-style-type: none"> -posséder une clientèle captive (sécuriser les débouchés) -disposer d'une meilleure information sur les marchés. -lutter contre la puissance des grands distributeurs en développant son propre réseau de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> Devenir son propre fournisseur et donc : <ul style="list-style-type: none"> -être sûr de recevoir des matières premières ou des produits semi-finis correspondant exactement à ses attentes (sécuriser ses approvisionnements) ; -abaisser les coûts de contrôle (exemple : vérification des produits à la livraison...) -ne pas payer le surcoût engendré par un autre fournisseur cherchant à maximiser sa marge ; -augmenter son pouvoir sur ses concurrents.

Source : J. Bouglet (2010), P 159.

Par ailleurs, il existe des avantages communs à l'intégration verticale en amont et en aval.

Tableau 20: avantages communs de l'intégration verticale en amont et en aval.

Avantages	Description
Avantages d'échelle	Si l'intégration verticale permet d'augmenter la production à partir des mêmes coûts fixes, le coût unitaire de production domine.
Avantage de champ	Si l'intégration se traduit par la mise en commun de plusieurs facteurs de production, des économies émergent.
Avantage d'adéquation	L'intégration peut permettre des goulots d'étranglement et des files d'attente ainsi qu'une réduction des stocks. De plus la réunion des processus de production dans un même lieu physique permet la suppression de certaines opérations.

Avantage de l'internalisation	L'intégration peut réduire les coûts de transaction.
-------------------------------	--

Source : j. Bouglet (2010), PP 159-160.

De même que la diversification non liée et l'intégration horizontale, l'intégration verticale permet de répartir le risque opérationnel entre plusieurs activités, de faire jouer des complémentarités financières et d'accroître le pouvoir de marché puisque le périmètre d'activité est important.

Bien que ses avantages soient nombreux, l'intégration verticale présente des limites qu'elle doit intégrer à l'analyse.

L'intégration verticale est très coûteuse puisque l'entrée de l'entreprise dans la nouvelle activité nécessite des ressources importantes au-delà de celles consacrées aux activités traditionnelles. De plus, l'acquisition de nouvelles ressources risque de ne pas parvenir à conserver la différence et les compétences distinctives qui fournissent un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Par ailleurs, l'intégration peut constituer une source de réduction de la flexibilité. Par exemple, en s'intégrant en amont, il est difficile de changer de fournisseur. La flexibilité est d'autant plus réduite lorsque l'intégration verticale entraîne la constitution de « barrières à la sortie »³¹ autour de l'entreprise. L'intégration verticale peut également entraîner des difficultés de coordination. Ors, l'information doit circuler d'une manière fluide tout au long de la filière.

Enfin, l'intégration verticale remet en cause l'identité de l'entreprise. D'une manière globale, elle entraîne le risque de dilution de la culture au sein de l'entreprise. La présence de cette dernière sur plusieurs métiers, brouille en effet, son image et rend les références par rapport à lesquels les individus doivent réagir floues. Leurs efforts par conséquent, ne seront pas orientés vers le même sens. A cet effet, le dirigeant doit prévenir les mesures nécessaires pour accompagner le changement.

Pour synthétiser les avantages recherchés de la stratégie de diversification et ce quelque soit la voie empruntée, le tableau suivant récapitule les différents écrits portant sur différentes motivations de cette stratégie.

³¹ C'est un élément limitant la capacité d'une entreprise à se retirer d'un marché en raison de plusieurs causes : investissements spécifiques (difficilement redéployables), réglementation sociales limitant les possibilités de licenciement, image de l'entreprise dépendante du DAS en question, forte intensité capitalistique...

Tableau 21: les motivations de la diversification

Motifs de la diversification	Illustrations
Gestion de portefeuille d'activité	<ul style="list-style-type: none"> -Répartition des risques -Investissement vers des domaines plus rentables ou plus dynamiques -Compensation du déclin d'un domaine -Compensation de la saisonnalité d'un domaine d'activité
Valorisation de compétences Distinctives	<ul style="list-style-type: none"> -Techniques : l'entreprise valorise dans un autre secteur ses brevets ou un savoir faire spécifique -Commerciales : l'entreprise valorise son image sur un autre marché
Recherche de synergies	--Sur toutes les fonctions de l'entreprise
Investissements de ressources excédentaires	<ul style="list-style-type: none"> -Financières : se diversifier pour placer ses excédents -Humaines : se diversifier pour utiliser des effectifs devenus excédentaires -Techniques : se diversifier pour faire tourner un outil de production devenu surdimensionné
Constitution d'avantages Concurrentiels	<ul style="list-style-type: none"> -Intégration amont et aval afin d'acquérir un avantage concurrentiel -Rachat d'un fournisseur ou d'un client d'un concurrent pour le contourner
Saisie d'opportunités	-Rachat dans des conditions avantageuses de fournisseurs, clients, concurrents, entreprises voisines
Ressorts psychologiques des Dirigeants	-Mégalomanie de dirigeants grisés par un succès dans le domaine d'origine
Obligations	-rachat d'un fournisseur unique en difficultés ou d'un client en faillite

Pouvoir	-investissement dans les médias pour développer son pouvoir d'influence
---------	---

Source : Helfer.J.P, kalika.M, Orsoni.J (2010) « Management : stratégie et organisation », éd Vuiber,P 205.

Les motivations économiques et financières pour le développement stratégique de l'entreprise sont communes pour tout type d'entreprise qu'elle soit familiale ou pas. Au sein de la PME familiale, le choix de la stratégie de développement en revanche, ne s'arrête pas sur les conditions de l'environnement concurrentiel et les capacités internes de l'entreprise, mais doit prendre en compte les objectifs aux quels la famille veut aboutir (généralement c'est la pérennité de l'affaire familiale). La prise de décision stratégique au sein de ce type d'entreprise, comme nous l'avons vu, revient principalement au dirigeant propriétaire. Ainsi, Le choix de la stratégie de développement dépend par conséquent, des caractéristiques de ce dernier qui lui-même se trouve contraint à l'environnement interne et externe à l'entreprise auquel s'ajoute la dimension familiale. C'est pourquoi, nous avons vu qu'il est plus pertinent de s'intéresser au profil du dirigeant propriétaire pour expliquer les facteurs influençant le choix de la stratégie de développement pour l'entreprise familiale.

Après avoir identifiée sa stratégie de développement, l'entreprise doit procéder à sa mise en œuvre. Pour cela, elle doit choisir une modalité de développement qui lui permet le déploiement de cette stratégie.

1.2 Les modalités de développement stratégiques

Une fois sa stratégie de développement est définie, l'entreprise procède à sa mise en œuvre. A ce stade, la première question qu'elle se pose est liée à la modalité par laquelle elle va accomplir sa stratégie : est ce qu'elle va faire seule ou bien, elle va recourir aux partenaires externes ? Ainsi, on peut distinguer dès lors entre la croissance interne et croissance externe.

1.2.1. La croissance interne

La modalité de développement la plus simple et la plus répandue est la croissance interne qu'on appelle aussi « organique ». *«Elle correspond au cas où l'entreprise dispose des ressources et compétences suffisantes pour assurer seule l'exploitation du DAS. Elle peut porter sur une capacité de production, de recherche ou de distribution grâce aux ressources financières, humaines et techniques de l'entreprise »*³². Il s'agit d'un processus endogène qui résulte des seuls efforts de la firme sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres entreprises.

La croissance interne peut être définie comme *« l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par adjonction de moyens de production supplémentaires créés par l'entreprise elle-même ou achetés à*

³²Goublet.J (2010), op.cit, P 198.

l'extérieur »³³. L'adjonction de ces moyens de production complémentaires à l'ensemble existant se réalisent de trois façons : autoproduction d'immobilisations (ex. moyens techniques), achat externe de moyens (exemple d'achat des locaux) ou l'autodéveloppement des ressources humaines, financières et technique (recherche, capacité d'autofinancement, formation du personnel).

Selon Stratégor (2013), « *la croissance interne est un mode développement qui se définit comme l'utilisation de ressources et compétences développées en interne pour croître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise* »³⁴

Le choix de la stratégie de croissance interne peut être **volontaire** (lorsqu'elle souhaite valoriser ses compétences sur un volume d'activité plus grand ou maîtriser tous les aspects du développement) ou **subi** lorsqu'elle désire grandir plus vite par croissance externe mais les ressources ne se trouvent pas sur le marché ou sont trop chères pour elle.

Beaucoup d'entreprises petites, moyennes et grandes retiennent ce mode de croissance pour les nombreux avantages qu'elle leur offre.

1.2.1.2 Avantages et limites

La croissance interne comme nous l'avons cité en haut, constitue la modalité la plus répandue et la plus privilégiée par les entreprises. C'est d'abord un moyen qui permet de maintenir l'**indépendance** de l'entreprise et le pouvoir de ses dirigeants. D'ailleurs, c'est pour cette raison que les PME et particulièrement les PME familiales refusent la croissance externe.

Il s'agit également, d'un processus **continu** et **progressif** qui offre ainsi une meilleure maîtrise du développement.

La croissance interne constitue aussi, un moyen de développement endogène qui évite des réorganisations difficiles et douloureuses pour les membres de l'organisation. En plus, elle offre des possibilités d'amélioration du climat social en offrant des perspectives de carrière et de promotion au personnel.

Enfin, lorsque le savoir-faire de l'entreprise est unique et n'est pas déjà possédé par d'autres firmes, la croissance interne peut constituer un support indispensable au lancement d'une innovation radicale.

Au sein des PME qui se trouvent sur des marchés en forte croissance pour des produits classiques ou nouveaux, elle constitue le mode de développement le plus privilégié pour plusieurs raisons. Au cours des phases d'expansion et de maturité, le cycle de vie de la plus part des produits offre des perspectives de croissance à l'entreprise. Toutefois, cette croissance n'est possible qu'à deux conditions :

³³Darbelet.M, Izard.L, Scaramusa.M (1998), op.cit, P 478.

³⁴Stratégor (2013), « Toute la stratégie de l'entreprise », Edition Dunod, 16^{ième} édition, P346.

-le potentiel des ressources de l'entreprise doit se développer au même rythme que le marché, faute de quoi que la firme ne peut satisfaire la demande, et est progressivement marginalisée. Elle subit alors des handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible par rapport au marché et aux concurrents. En général, les PME manquent de ressources pour assurer le développement.

-l'entreprise doit posséder un certain pouvoir de marché. Si elle n'a pas le monopole d'un produit, elle risque d'être confrontée à des concurrents de plus grande taille, au potentiel de ressources et de compétitivité plus important.

L'existence de grandes firmes n'est toutefois pas obstacle à la croissance des PME, et ceci pour trois raisons : d'une part, la taille n'est pas un critère décisif pour la compétitivité d'une firme. Dans certains cas, la taille peut créer des handicaps vis-à-vis de la concurrence si elle se traduit par des structures lourdes et bureaucratiques, ce qui peut augmenter les coûts de gestion et diminuer la flexibilité de l'entreprise.

D'autre part, lorsque la croissance du marché est très rapide, même les grandes entreprises ne peuvent pas répondre à la demande. Leurs capacités de production et de distribution sont généralement saturées, ce qui permet aux petites entreprises de se développer à côté d'elle.

Enfin, de nombreux segments de marché sont négligés par les grandes firmes, ce qui laisse la place aux petites entreprises de les exploiter. La croissance interne est ainsi possible pour de petites entreprises spécialisées sur certains créneaux.

Bien que ses avantages sont nombreux notamment, pour la PME, la croissance interne présente également des limites que le dirigeant doit prendre en compte à fin d'assurer une bonne mise en œuvre de la stratégie.

Il s'agit en effet, d'un mode de développement qui peut rendre l'entreprise **vulnérable** et fragile. Ceci, s'explique par le fait que la croissance interne maintient et accentue la spécialisation de l'entreprise dans ses activités actuelles. Or, être dépendante d'un seul produit ou d'un seul marché, ne lui permet pas de répartir ses risques. Par exemple d'un point conjoncturel, des problèmes d'emploi, de trésorerie ou de rentabilité peuvent apparaître au sein de l'entreprise en raison des taux de croissance du marché qui sont irréguliers au cours du temps. D'un point de vue structurel, l'adaptation et la réorganisation de l'activité deviennent impossibles lorsque les activités actuelles atteignent la période de maturité puisque, la croissance interne s'arrête sans même permettre leur redéploiement.

D'un autre point de vue, la croissance interne est un processus **long** qui demande des délais importants pour réunir les moyens et l'adaptation nécessaire (acquisition de savoir faire et de la technologie pour un nouveau domaine, réunion de financements nécessaires, formation du personnel qualifié, l'acquisition de l'expérience pour savoir maîtriser et coordonner les éléments réunis...). Cela, permet par conséquent, aux concurrents de réagir plus vite.

A la contrainte de la longueur du processus de croissance interne, s'ajoute aussi celle des ressources manquantes qui freine ce processus et créent des goulets d'étranglement dans la croissance (insuffisance des capitaux, faible capacité de production, difficulté de développement de réseau de distribution, inadaptation des capacités de la structure d'entreprise avec les nouvelles dimensions de l'entreprise...).

En guise de conclusion, la croissance interne est bien adaptée pour l'exploitation d'un domaine connu dans lequel l'entreprise dispose suffisamment d'expérience, de savoir faire et de ressources. Toutefois, l'entreprise ne dispose toujours pas de toutes les ressources nécessaires pour mener à bien une stratégie de croissance interne, c'est pourquoi elle recourt à un autre mode de développement : la **croissance externe**.

1.2.2 La croissance externe

« La croissance externe consiste à racheter ou à s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas de stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activités dans le cas d'une stratégie de diversification »³⁵.

« Elle correspond à l'augmentation de la taille et à la modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par association ou regroupement avec d'autres firmes »³⁶. Il s'agit donc, d'un processus exogène qui s'accompagne fréquemment de la disparition de l'une ou de la disparition des firmes réunies dans le nouvel ensemble constitué.

Lorsque l'entreprise ne dispose de ressources et compétences nécessaire pour exploiter elle même la nouvelle acticité, elle recourt à leurs intégration par fusion ou acquisition.

Stratégor (2013) définit une fusion- acquisition comme étant *« une opération externe engageant deux entreprises qui mettent en commun leur ressources pour ne plus former qu'une seule entreprise à la suite de l'opération »³⁷.*

1.2.2.1 les fusions-acquisitions

Ces opérations peuvent être menées selon plusieurs types :

-La fusion consiste pour deux sociétés distinctes à se fondre dans une troisième nouvelle et distincte des précédentes.

-L'acquisition (fusion absorption) est quand à elle, l'opération par laquelle une entreprise en absorbe une autre. La société absorbante demeure alors que la société cible n'existe plus en tant que t'elle.

³⁵Stratégor (1997), op.cit, P 154.

³⁶Darbelet.M, Izard.L, Scaramusa.M (1998), P 441.

³⁷Stratégor (2013), op.cit, P 348.

-**les accords de coopération** qui peuvent prendre la forme de d'accords commerciaux ou d'accord de développement de nouveaux produits.

-**les groupements d'intérêt économique (GIE)** dont l'objectif peut être de confier une partie des fonctions à des sociétés extérieures. L'objectif est de se concentrer sur son savoir faire et de garder une souplesse de structure et de réagir rapidement.

-**l'offre publique d'achat(OPA)** qui consiste à racheter publiquement une partie des titre d'une autre entreprise à un cours garanti durant une période entre un et trois mois, à condition que le nombre d'actions fixé soit atteint à la date de clôture.

-**l'offre publique d'échange (OPE)** qui a le même principe que l'OPA, mais l'acquéreur propose ses propres titres en échange de ceux de l'entreprise dont il souhaite prendre le contrôle.

1.2.2.2 les partenariats

On parle d'alliance ou de partenariat lorsque « *deux (ou plus) entreprises mettent en commun une partie de leurs ressources ou de leurs compétences afin de poursuivre leurs stratégies* »³⁸. Il existe en réalité plusieurs formes d'alliances que Garette et Dussauge (1991)³⁹ partagent en deux grands types dont les risques et les modes de gestion diffèrent.

A/ les alliances entre entreprises non concurrentes :

On peut distinguer :

-les joint-ventures de multinationalisation dans lesquels s'établit un partenariat entre une firme locale et une multinationale.

-les partenariats verticaux qui consistent à allier entre deux entreprises qui se présentent à deux stades différents d'une filière.

-des accords intersectoriels entre deux entreprises de secteurs différents et qui ne sont ni concurrentes et ni en relation de client/fournisseur.

B/ Les alliances entre entreprises concurrentes

On peut distinguer :

-les alliances co-intégration qui consistent allier deux entreprises à fabriquer un produit qui intégrera ensuite le processus de chacune.

-les alliances de pseudo-concentration qui consistent à fabriquer et à commercialiser un produit qui devient commun pour les deux entreprises qui s'allient.

³⁸HelferJ.P, kalika.M, Orsoni.J (2010), op.cit, P 250.

³⁹Goublet.J (2010), op.cit, P 206.

-les alliances complémentaires qui consistent à mener une activité en mariant les compétences complémentaires des deux entreprises qui s'allient.

Les avantages et les inconvénients des partenariats sont nombreux. Le tableau suivant les résume.

Tableau 22 : Avantages et inconvénients des partenariats

Avantages	Inconvénients
-diminution des coûts de transaction et des coûts d'organisation. -diminution des risques (technologiques, financiers, commerciaux...etc.). -découverte de nouveaux débouchés -apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres. Elévation de barrières à l'entrée. -bénéfice des effets d'échelle. -accroissement des pouvoirs sur les fournisseurs et sur les clients. -avantages compétitifs supplémentaires. -rentes relationnelles diverses (comme les meilleurs rapports avec le public). -augmentation de la sécurité des partenaires par renforcement mutuel.	-danger de l'opportunisme des partenaires. -lutttes sourdes pour le leadership. -difficulté d'évaluer les gains. -coûts élevés de la coordination. -conflits entre partenaires. -émergence de partenaires dominateurs. -obstacles constitués par différentes cultures d'entreprise. -incompatibilité organisationnelle. -difficulté de fixer les frontières de l'entreprise. -cout de rupture de partenariat.

Source :Helfer, Kalika, Orsoni (2010), P 255.

1.2.2.3 La stratégie d'externalisation

Parfois, Au lieu d'engager toute l'entreprise dans une opération de partenariat ou de fusion-acquisition, l'entreprise peut externaliser d'externaliser certaines taches afin de faciliter le processus de la croissance sans risquer toutes les ses activités.

La stratégie d'externalisation « *consiste pour l'entreprise à ne pas assurer elle- même toutes les activités et ce lorsqu'elle ne possède pas toutes les ressources et compétences*

nécessaires à l'exploitation d'un DAS »⁴⁰. C'est pourquoi, elle confie les tâches qu'elle ne peut pas assurer à un prestataire qui lui possède les ressources nécessaires.

Il existe en effet, plusieurs modalités d'externalisation : la sous-traitance, la fourniture banale, la co-traitance, la commission, la concession, l'alliance et la franchise.

Le recours à l'externalisation semble pertinent et confie à l'entreprise plusieurs avantages tels l'ouverture sur l'environnement, la concentration sur les savoirs-faires fondamentaux de l'entreprise, l'augmentation de la rentabilité puisque on se concentre sur les tâches les plus maîtrisées, la flexibilité et la réduction de la complexité de la gestion de l'entreprise, et enfin elle peut être une préparation pour des accords de partenariat.

Toutefois, cette stratégie peut également présenter plusieurs risques tels la dépendance des fournisseurs, les problèmes de sécurité des approvisionnements, de confidentialité et de défaut de qualité, le transfert de compétences et leur perte définitives, les coûts de coordination et de négociation très élevés...etc.

1.2.2.4 Avantages et limites de la croissance externe

Plusieurs motivations poussent l'entreprise à fusionner. D'un point de vue économique, c'est la création de la valeur via des synergies de coût et de revenu (économie d'échelle, pouvoir de négociation, combinaison de ressources complémentaires) et l'extraction de la valeur (avantages fiscaux, amélioration de la gestion de l'entreprise cible). D'autres raisons peuvent pousser à la croissance externe : les motivations personnelles du dirigeant (s'enrichir personnellement ou protéger son poste, recherche du prestige, être au commandement d'une entreprise plus grande...), l'effet d'imitation et désir d'affaiblir ou de préempter les concurrents.

Toutefois, cette stratégie qui concerne l'entreprise dans son ensemble, a des répercussions sur la totalité des activités. Le choix doit être pesé avec une grande attention puisque, il engage l'entreprise de manière massive et sur le long terme. Les décisions de fusion doivent être en effet, précédées d'un diagnostic préalable de faisabilité et compatibilité sur les plans de l'organisation, de la culture, des systèmes d'information et des systèmes industriels afin d'éviter les différents inconvénients qui peuvent survenir lors de la mise en œuvre de ces fusions-acquisitions tels le risque de synergie négative, l'incertitude sur le prix de l'entreprise rachetée, l'inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques, difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe, l'incompatibilité d'organisation, de culture et de système d'information, la culture d'entreprise menacée et l'image de raider, d'opportuniste.

Enfin, l'entreprise qu'elle décide de réaliser sa croissance seule avec ses propres ressources et compétences ou qu'elle recourt à des partenaires externes, l'une de ces choix

n'est à priori meilleurs que l'autre. Pour comprendre le choix entre la croissance interne et croissance externe, la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1975)⁴¹ semble pertinente.

1.2.3 Le choix entre croissance interne et croissance externe : une explication par la théorie des coûts de transaction

Quelque soit le mode de croissance choisi (interne ou externe), il entraîne des coûts. Soit des coûts liés à la transaction (croissance externe), soit des coûts liés à la coordination des activités développées en interne (croissance interne). La logique est que, si les coûts de transaction sont élevés, l'entreprise a intérêt à procéder par croissance externe. Dans le cas inverse, la croissance externe est plus favorable. Les coûts de transaction peuvent en fait être élevés :

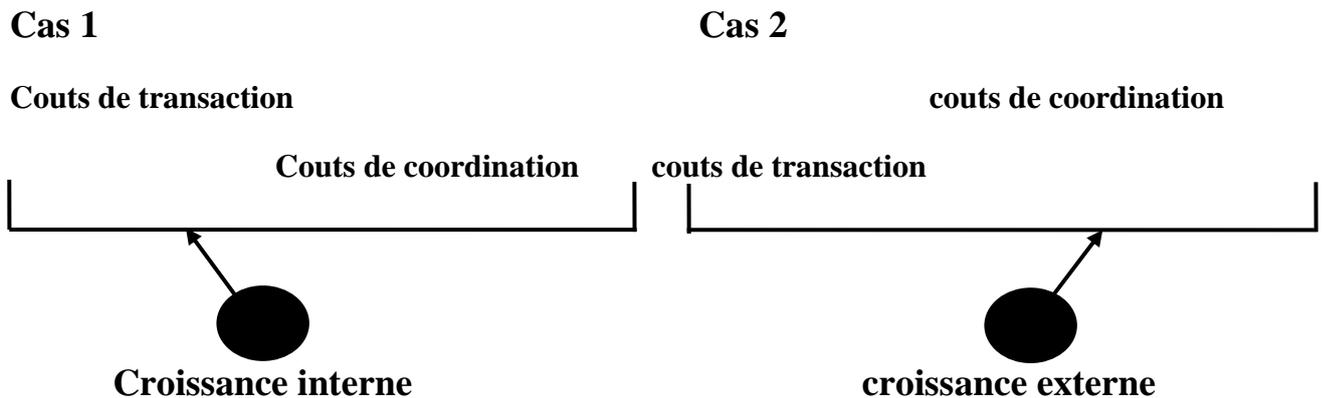
-coûts Ex-ante (recherche de cibles potentielles, études sur ces entreprises, négociation sur le prix de rachat, rédaction des contrats...)

-coûts Ex-post (contrat incomplet à revoir, renégociation, comportements contre-productif et non anticipés de la part de l'entreprise cible comme les grèves, les frais d'accompagnement du changement pour maintenir la cohésion sociale comme les frais de communication par exemple...). Il faut mettre ces coûts de transaction en balance avec les coûts de coordination pour déterminer le type de croissance à mener (interne ou externe). Les coûts de coordination correspondent dans ce cas à ceux liés au développement en interne (la formation du personnel sur les nouvelles activités (compétences individuelles), le développement des compétences organisationnelles nécessaires à la nouvelle activité, le fait que le temps et les ressources ne soient pas consacrés aux autres activités de l'entreprise...).

Deux cas sont alors possibles, selon que les coûts de transaction sont inférieurs ou supérieurs aux coûts de coordination. Ainsi, pour résumer, plus il est difficile et risqué d'acquérir une autre société (coûts de transaction élevés) et plus une entreprise a intérêt se développer par elle-même (croissance interne).

Toutefois, la croissance externe n'est pas toujours possible puisqu'elle est souvent très coûteuse et trop risquée (elle engage toute une entreprise pour viser certaines ressources). C'est pourquoi, c'est pourquoi l'entreprise parfois est obligée de recourir à une troisième modalité de développement. Il s'agit de la stratégie **d'externalisation (ou d'impartition)**.

⁴¹Goublet.J (2010), op.cit, P 203.

Figure 16 : Le choix entre croissance interne et croissance externe

Source : J.Goublet (2010), P 205.

1.3 Le profil du dirigeant propriétaire: Variable explicative du choix de la stratégie de développement pour l'EF

La littérature qui traite à la fois l'entreprise familiale et la stratégie de développement est quasi absente⁴². En partant du principe que le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale constitue l'élément principal dans le choix de la stratégie pour l'entreprise, Certains auteurs ont essayé de mettre en lien le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et le choix de la stratégie de développement. Le dirigeant n'aura pas le même profil selon que l'entreprise est familiale ou pas (Bauer, 1993, Daily et Dollinger, 1992)⁴³. Ainsi, le lien entre la stratégie de développement et l'entreprise familiale peut s'expliquer à travers l'impact du profil de son dirigeant sur les choix stratégiques.

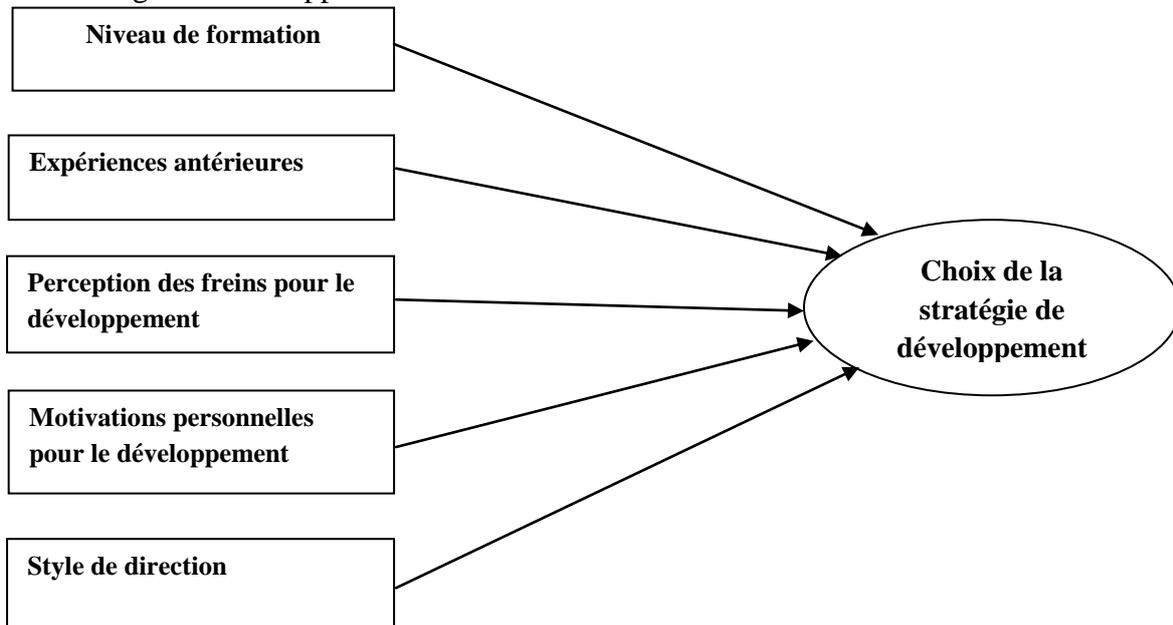
L'étude de Mzid et Mezghani (2004)⁴⁴, révèle l'existence d'un certain nombre de variables du profil du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale susceptibles d'influencer le choix de la stratégie de développement. Selon ces deux auteurs, les déterminants qu'ils ont identifié dans la littérature susceptibles d'influencer ce choix sont le niveau de formation, les expériences antérieures, les motivations personnelles, la perception des freins pour le développement et le style de direction.

⁴²Mzid.IetMezghani.L (2004), "Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familial et sa stratégie de développement", 13^{ième} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin, P 4.

⁴³ Idem.

⁴⁴Ibid, P5.

Figure 17 : les variables du profil du dirigeant propriétaire susceptibles d'influencer le choix de la stratégie de développement.



Source : Mzid .IetMezghani.L (2004)P 5.

1.3.1. Le niveau de formation

Selon Détrie et ali (1982)⁴⁵, indépendamment de toute considération stratégique ou sectorielle, la formation du dirigeant constitue un facteur explicatif important de la diversification.

Selon Julien et Marchesnay (1996) aussi, le niveau de formation est une variable déterminante : elle favorise entre autres l'innovation⁴⁶.

En se référant aussi, à la typologie des dirigeants de Smith (1967)⁴⁷, l'artisan qui a rarement suivi une formation supérieure et a peu d'expériences, sera réticent à la diversification qui l'éloignerait trop de sa compétence technique originelle. La crainte de perte de contrôle, à fortiori de pouvoir, est prédominante et le pousse à se focaliser sur l'activité d'origine (spécialisation). Par contre, l'opportuniste ayant un niveau de formation supérieure est plus enclin à la diversification. Les résultats de l'étude de Mzid et Mezghani (2004) ont montré que les entreprises diversifiées sont, dirigées par des entrepreneurs de type opportuniste⁴⁸. En effet, 77 % des dirigeants des entreprises diversifiées ont suivi des études supérieures contre 46 % seulement pour les entreprises familiales spécialisées. Cela s'explique par le fait que les dirigeants qui développent leurs entreprises par la voie de diversification ayant un niveau d'étude supérieur ont acquis des connaissances qui les rendent

⁴⁵ Cité par Trehan.T (2000), "Eclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension : enseignements d'une recherche exploratoire", IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24, 25 et 26 Mai, PP 1-20, P 09.

⁴⁶ Julien.P etMarchesnay.M (1996),op.cit, P 67.

⁴⁷ Cité par Lorrain.J et Dussault.L (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », Revue Internationale PME, vol. 1, n° 2, PP 157-176, P 163.

⁴⁸Mzid.I et Mezghani.L (2004), op.cit, P 12.

conscients des avantages de la diversification (diminution de risque en diversifiant le portefeuille d'activités et pouvoir de négociation...) contrairement aux dirigeants n'ayant pas de niveau supérieur de formation, ne connaissent pas les apports et les limites de la diversification. C'est pourquoi ils préfèrent ne pas prendre de risque et développer les activités d'origines.

1.3.2 Les expériences antérieures

En reprenant toujours la typologie de Smith (1967)⁴⁹, un dirigeant artisan qui a peu d'expérience sera plus réticent à la diversification et se focalise sur l'activité d'origine dont il possède la compétence technique originelle. Le manque d'expériences professionnelles diversifiées est à l'origine de ce sentiment d'incompétence envers l'environnement. Le pouvoir de marché est aussi acquis par la multiplication des expériences et par l'apprentissage qui font accroître la capacité de gestion de l'environnement.

Par ailleurs, un dirigeant "opportuniste" plus orienté vers le futur et dont l'autorité est liée à sa compétence de gestionnaire qu'à une identification sectorielle, sera plus enclin à la stratégie de diversification. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux et environnementaux, mais il pourra se heurter aux réticences d'une coalition familiale conservatrice freinant ainsi le développement qu'il a projeté.

Les résultats de l'étude de Mzid et Mezghani (2004)⁵⁰ révèle que les dirigeants des entreprises familiales diversifiées ont, pour 65 % de cas des expériences professionnelles antérieures alors que les entreprises familiales spécialisées n'en comptent que 26%.

1.3.3 La perception des freins pour le développement

Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre précédant, la vision du dirigeant propriétaire influence la décision stratégique⁵¹. Aussi, cette vision est construite à partir de la perception des signaux de l'environnement. Le choix de la stratégie de développement pour l'entreprise est par conséquent, influencé par la perception des facteurs qui peuvent freiner le développement de celle-ci.

La perception de ces freins par le dirigeant propriétaire est différente selon que l'entreprise est familiale ou non. Lorsque ces freins sont perçus comme importants, l'entreprise se développe par la spécialisation et dans le cas inverse, le dirigeant aura plus tendance à diversifier les activités.

Dans le cas de l'entreprise familiale, les facteurs pouvant être perçus comme freins au développement de l'entreprise sont nombreux. Parmi ceux qui sont plus déterminants pour le choix entre la spécialisation ou la diversification, les **divergences d'intérêts entre les membres de la famille**. Comme nous l'avons déjà souligné avant, les intérêts de chaque membre de la famille diffèrent selon la place qu'ils occupent au sein de l'entreprise⁵².par

⁴⁹Lorrain.J et Dussault.L (1988), P 163.

⁵⁰Mzid.I et .Mezghani.L (2004), op.cit, P 12.

⁵¹Jouan.A (2008), op.cit, P4.

⁵²Barrédy.C et Batac.J (2010), op.cit, P 08.

exemple, un actionnaire familial sera sensible aux objectifs économiques et familiaux. Un autre membre non-actionnaire et non employé par l'entreprise sera concerné, avant tout, par les intérêts familiaux liés à l'entreprise car celle-ci fait partie de la richesse commune. Les différences entre les intérêts et les priorités de ces individus entraînent des relations conflictuelles entre eux (Gersick et al, 1997)⁵³. Ces conflits peuvent nuire au développement de l'entreprise. Selon Arrègle, Very et Raytcheva (2002)⁵⁴, la prise de décision relative à la stratégie de développement tend à être difficile pour le cas d'une entreprise familiale puisque, les logiques d'actionnaire, d'employé et membre familiale ne convergent pas forcément. Les actions de développement, dans ce cas, sont médiocres et la spécialisation se trouve plus accentuée. Les résultats de l'étude de Mzid et Mezghani (2004) montre que les entreprises plus spécialisées sont celles où les dirigeants perçoivent les divergences d'intérêts entre les membres familiaux comme freins au développement de l'entreprise. Les entreprises diversifiées sont celles qui rencontrent moins ces problèmes⁵⁵.

Le second facteur qui peut influencer le choix de la stratégie de développement est celui de la **peur de perte de contrôle**. En fait, comme nous l'avons vu précédemment, les dirigeants des entreprises familiales diversifiées sont ceux qui craignent le plus la perte de contrôle. Par exemple, la diversification par l'intégration verticale permet au dirigeant propriétaire de contrôler l'amont et l'aval en assurant lui-même l'approvisionnement, la distribution et les négociations avec son environnement. Cela lui permet d'être moins dépendant des fournisseurs et clients et en mesure de contrôler les marges et les charges d'exploitation.

Par ailleurs, c'est le mode de la croissance qui permet de mieux expliquer la relation entre la diversification et la perte de contrôle dans l'entreprise familiale. En effet, la croissance interne permet à l'entreprise familiale de maintenir le pouvoir de décision et qu'aucune partie tierce ne prendrait part à la décision. En fait, d'après Schwartz (1982)⁵⁶ l'entreprise familiale est souvent considérée cible potentielle pour les grandes sociétés et non actrice d'opérations de fusions, acquisitions et de prise de participation majoritaire dans le cas de développement par croissance externe ou conjointe et ceci peut entraîner sa disparition. C'est pourquoi la plupart des entreprises familiales diversifiées par croissance externe ne représente selon l'étude de Mzid et Mezghani (2004) que 3% de l'ensemble des cas⁵⁷.

Le dirigeant de l'entreprise familiale diversifiée cherche, d'une part, à conserver l'autonomie de son entreprise et à alléger les pressions subies, le contrôle est alors une contrainte. D'autre part, le contrôle est une fin en soi car la diversification est un moyen de réduire la dépendance externe et ainsi stabiliser l'environnement de l'entreprise.

Un autre facteur pouvant exercer une influence sur le choix de la stratégie de développement est celui de l'**indépendance financière**. Selon l'étude de Mzid et Mezghani (2004)⁵⁸, les entreprises familiales plus spécialisées sont plus méfiantes du côté financier. Elles

⁵³Gersick. K.L et al (1997), "Generation to generation : A Life Cycles of The Family Business" , Family Business Review, vol 9, n°4, PP 447-449.

⁵⁴Arrègle.J.L, Very.P.V et Raytcheva.S (2002), "Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur", 11ème Conférence l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5, 6 et 7 juin Paris, PP 1-28, P 02.

⁵⁵Mzid.I et Mezghani.L (2004), op.cit, P 14.

⁵⁶Ibid P 15.

⁵⁷Idem.

⁵⁸Idem.

accordent plus d'importance à l'indépendance financière contrairement aux entreprises diversifiées qui acceptent la dépendance financière, mais qui se limitent aux dettes et crédits bancaires sans pour autant ouvrir le capital. Ce résultat est compatible avec celui de Smith diversifiées qui reconnaissent la nécessité de recourir aux apports financiers externes pour assurer le développement de l'entreprise au lieu de rester prudents et entraver ainsi le développement de l'entreprise. Pour les opportunistes, renoncer à une marge d'indépendance financière pour réaliser une diversification fait perdre moins de contrôle que la croissance externe ou conjointe. Pour eux cette dépendance financière est récompensée par la réussite de la diversification. La confiance qu'ils ont en leurs capacités à gérer le changement et le pouvoir de négociation dont ils disposent les encouragent à dépendre des institutions financières.

D'autres facteurs liés aux **difficultés de l'équipe dirigeantes** tels : le manque de qualifications du personnel, les difficultés technologiques, et les difficultés commerciales constituent des freins pour le développement pour l'entreprise familiale et non-familiale. Ces freins sont perçus de la même manière par les entreprises spécialisées et celles diversifiées. Ces freins n'ont pas d'incidence sur le caractère familial de l'entreprise, mais le dirigeant doit prendre en compte ceux-ci pour qu'ils ne prennent pas de l'ampleur et menacer le développement de l'entreprise.

Enfin, il faut retenir que plus ces freins sont perçus comme importants, plus l'entreprise familiale a tendance à se spécialiser et plus ils sont moins importants, l'entreprise est motivée par la diversification.

1.3.4 Les motivations personnelles du dirigeant-proprétaire

En reprenant les motivations du PIC (pérennité, indépendance, croissance) et du CAP (croissance, autonomie, pérennité) de la typologie de Julien et Marchesnay (1994) et les motivations de l'artisan (pérennité) et de l'entrepreneur (croissance) de Smith (1967), nous pouvons expliquer l'impact des motivations personnelles du dirigeant propriétaire sur le développement de l'entreprise familiale. En effet, l'artisan de Smith (1997) ou le PIC de Julien et Marchesnay (1994) sont mu par une logique de valorisation du patrimoine familial dans le but de le transmettre. Ces deux types sont plus motivés par la stratégie de spécialisation puisqu'ils ne sont pas attirés par les opportunités de croissance. L'entrepreneur de Smith ou le CAP de Julien et Marchesnay, sont plutôt mus par une logique d'action entrepreneuriale qui cherche à valoriser les actifs. La recherche de nouvelles opportunités, l'innovation et la croissance de l'entreprise sont des motivations qui peuvent pousser un dirigeant propriétaire au choix de la stratégie de diversification. Dans le cas de l'entreprise familiale, la stratégie de diversification est cadrée et limitée. Le dirigeant de l'entreprise familiale peut diversifier les activités à condition que cette stratégie n'entraîne pas la dilution du caractère familial de l'entreprise. Le choix de la stratégie de diversification est un

ensemble de décisions interdépendantes qui dépendent des motivations personnelles du dirigeant et du caractère familial de l'entreprise⁵⁹.

Par ailleurs l'une des motivations qui entraîne le dirigeant propriétaire au choix de la stratégie de diversification est la *création d'emploi pour les membres de la famille propriétaire* (l'altruisme)⁶⁰. En fait, le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale accorde une importance aux bien être, l'avenir des membres de sa famille et l'union familiale. Ainsi, la création de nouveaux domaines d'activités nécessite le recrutement de nouveaux responsables et employés, de nouvelles compétences et de savoirs faire. Le dirigeant propriétaire a intérêt à intégrer en priorité les membres de la famille. La création de nouveaux domaines d'activités va donc de paire avec la création d'emploi pour les membres de la famille.

Les résultats de l'étude de Mzid et Mezghani (2004) révèlent que les motivations personnelles du dirigeant propriétaire des entreprises familiales qu'elles soient spécialisées ou diversifiées sont convergentes⁶¹ : toutes ces entreprises incarnent un système de valeur qui leur dicte le devoir d'assurer la pérennité de l'entreprise et de maintenir sa réputation à fin de pouvoir la transmettre aux générations futures et dans la mesure du possible avoir le nom de famille identifié à celui de l'entreprise. Ces motivations sont caractéristiques de l'entreprise familiale et sa raison d'être.

Ainsi, vouloir valoriser les compétences d'entrepreneur, vouloir assurer la pérennité de l'entreprise, vouloir transmettre un patrimoine important, désirer avoir le nom de famille identifié à celui de l'entreprise et maintenir la réputation de l'entreprise, sont des motivations personnelles qui caractérisent les dirigeants des entreprises familiales et les distinguent des dirigeants des autres formes d'entreprises.

Enfin, d'après l'étude de Mzid et Mezghani (2004), les motivations personnelles du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale ont un impact sur le développement de l'entreprise mais pas sur le choix de la voie de développement (spécialisation ou diversification) sauf, la motivation pour la création de l'emploi.

1.3.5 Le style de direction

L'influence du style de direction du dirigeant propriétaire s'avère aussi selon certains auteurs, un facteur important pour le choix de la stratégie de développement. Ainsi selon, les travaux de Trehan (2000)⁶² portant sur les logiques stratégiques de la diversification et les risques qui leur sont associés, le mode de gestion a une influence sur la stratégie de diversification.

Selon Meister (2001)⁶³, "*dans une entreprise familiale, le dirigeant prend une décision par intime conviction et non à l'issue d'une procédure codifiée. Le patron centralise le pouvoir*

⁵⁹Idem.

⁶⁰ Ibid P6.

⁶¹Idem.

⁶²Trehan.N (2000), op cit, P8.

⁶³Meister.V (2001), "Etude organisationnelles d'une PME familiale : sensibilisation et changement", PP 1-46. P15 ; <http://www.unil.ch> (accès 3e 13oct0bre 2015).

et prend la plupart du temps seul la décision finale. La réelle délégation des responsabilités est difficile car le patron apprécie l'exercice de l'autorité et en fait souvent usage comme un autocrate". Par contre lorsqu'il s'agit d'une autocratie, Trehan (2000)⁶⁴, préconise que le développement n'est pas prioritaire car diriger une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques réduisant son pouvoir interne et nécessitant une autre configuration du pouvoir. Cela conduit à l'idée que le style de direction influence le développement de l'entreprise familiale.

Cependant, pour certains auteurs, le style de direction du dirigeant propriétaire autant qu'acteur individuel n'est pas suffisant pour expliquer l'influence sur le choix de la stratégie de développement. Ainsi, selon Boissin (2000)⁶⁵, "*Le passage d'une organisation centrée sur le patron, l'entrepreneur, vers une organisation de différents acteurs dirigeants, mais aussi actionnaires, se traduit par une logique de gestion tout autant managériale qu'entrepreneuriale*". L'analyse des comportements des acteurs individuellement s'avère encore plus complexe dans le cas de l'entreprise familiale lorsque le noyau stratégique s'élargit et le style de direction devient l'apanage de plusieurs acteurs et non pas de la seule personne du dirigeant propriétaire (Martinet, 1984)⁶⁶.

Finalement, quelque soit la voie et la modalité choisies pour le développement de l'entreprise familiale, ces dernières trouvent leur traduction concrète dans la structure d'organisation. C'est en effet, la structure organisationnelle qui permet d'aboutir aux objectifs déterminés dans la stratégie établie. Ainsi c'est la structure organisationnelle qui détermine la réussite d'une stratégie de développement.

Section 02 : Le choix de la structure de développement pour l'entreprise familiale

La structure est un élément déterminant pour la mise en œuvre de la stratégie de développement. Elle peut être définie comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tache distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces taches* »⁶⁷. Selon Stratégor (2013), la structure peut être définie comme « *l'ensemble des fonctions assurées par les individus ou les équipes de l'entreprise, ainsi que les relations entre ces fonctions* »⁶⁸.

En effet, plusieurs structures peuvent être envisagées pour mener une stratégie de développer, mais le problème pour l'entreprise familiale, est que, le choix de la structure de développement dépend d'autres variables que la seule vocation de développement. En effet, la volonté de pérenniser l'affaire et le patrimoine familial, la volonté du dirigeant propriétaire de rester le patron de soi-même (maintien du contrôle) rend les structures traditionnelles non adéquates pour atteindre les objectifs familiaux. Dans ce cas, le développement de l'entreprise

⁶⁴Trehan.N (2000), op.cit P 9.

⁶⁵Boissin.J (2000), "Système de valeur du management familiale en PME", 5ème Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille, 1-16. P6

⁶⁶I.Mzid et L.Mezghani (2004), op.cit, P 17.

⁶⁷Robbins.S ; DeCenzo.D et M.coulter (2011). « Management ; L'essentiel des concepts et pratiques », Edition ; Nouveau Horizon, MARS, Paris ; 7 ième édition; P194.

⁶⁸Stratégor (2013), op.cit, P 269.

familiale peut être accompagné de développement des structures comme les groupes. Les groupes longtemps réservés pour les grandes entreprises, apparaissent aussi, possibles pour les PME. Le développement de la PME familiale se fait généralement par regroupement familial soit autour de l'entreprise, soit autours de la famille.

L'objectif de cette section est de montrer la relation entre le développement de l'entreprise familiale et les structures traditionnelles (2.1) puis les structures de groupe (2.2, 2.3, 2.4)

2.1 La relation entre la stratégie de développement et les structures traditionnelles

Plusieurs types de structures sont envisageables pour mener la stratégie arrêtée. La réussite de cette dernière se traduit par le choix d'une structure qui permet d'atteindre les objectifs auxquels l'entreprise veut aboutir. Ainsi, à chaque type de stratégie correspond un type de structure le plus approprié (A.Chandler, 1962)⁶⁹. Les auteurs du courant rationaliste (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965, Wirigley, 1970...), selon lequel la structure découle des stratégies conscientes des dirigeants, ont identifié des structures appropriées aux options stratégiques arrêtées. Ainsi, Chandler (1962) qui fut le pionnier des travaux sur cette relation entre la stratégie et la structure et après avoir étudié l'histoire et les modalités de développement des grandes entreprises américaines, a montré que les changements organisationnels ont été fait sous l'emprise de problèmes stratégiques majeurs liés à des modifications de l'environnement. Le changement des stratégies conduisaient donc, à modifier les structures.

Selon les stades de développement de l'entreprise, Chandler (1962) distingue ⁷⁰:

- Le stade initial de la petite entreprise mono activité, peu structurée, fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- La phase d'expansion géographique de l'entreprise dans son activité de base : la multiplication des sites conduit à un renforcement de la fonction administrative pour faire face aux besoins nouveaux de coordination ;
- La phase de l'intégration verticale, l'entreprise internalise différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées. Elle met alors en place une organisation par fonction ;
- La dernière phase est la croissance par diversification des activités où l'entreprise s'organisa en grandes divisions (firme multidivisionnelle).

Suivant le stade de développement de l'entreprise, Helfer, Kalika et Orsoni (2010)⁷¹ parle de *structure simple* (personnalisée ou entrepreneuriale) pour la petite entreprise nouvellement créée qui cherche la création de produit/marché. Lorsque le volume des activités augmente dans le temps, la plupart des organisations ne restent pas simples et développent des structures plus spécialisées et formalisées. La *structure fonctionnelle* reflète

⁶⁹Mzid.I (2009) op.cit, P 73.

⁷⁰Ibid PP 73-74.

⁷¹Helfer.J.P ; Kalika.M et Orsoni.J (2010), op cit P 276.

les logiques de spécialisation par fonction (la forme U). Lorsque la croissance prend essors et l'entreprise de vient plus diversifiée, la structure fonctionnelle se transforme en *structure multidivisionnelle* (en M).

D'une manière générale, La plupart des auteurs (wirigley, 1970 ; Cave, 1980 ; Crémadez, 2004...) ⁷² reconnaissent que plus l'entreprise diversifie ses activités, plus elle tend vers la structure multidivisionnelle et plus l'entreprise est spécialisée dans son domaine d'origine, elle tend vers le déploiement de la structure fonctionnelle. Par ailleurs, ces structures tendent à être plus mécaniques ou organiques selon le degré de la complexité et de la stabilité de l'environnement.

Pour le cas de l'entreprise familiale, le choix de la structure dépend en effet, des priorités du dirigeant propriétaire qui doit prendre en compte à la fois des objectifs de l'entreprise et ceux de la famille. Ainsi, en plus de la vocation de développement, s'ajoutent celle de la pérennité familiale et patrimoniale. Le problème pour l'entreprise familiale, n'est pas dans le choix de la structure fonctionnelle ou divisionnelle, mais dans l'augmentation de la taille des enjeux au fur et à mesure que l'entreprise croit. En effet, quelque soit la structure adaptée (fonctionnelle ou divisionnelle) pour accompagner le développement stratégique de l'entreprise familiale, les objectifs de pérennité et de maintien du contrôle sur l'entreprise risquerait d'être atténués par l'augmentation de la taille de l'entreprise. Essayons de mieux expliquer :

Pour le cas de la structure fonctionnelle, l'adoption de cette forme d'organisation privilégie la communication écrite au détriment des rapports directs puisqu'elle se caractérise par une prédominance des procédures et de la hiérarchie. Ors, Lesca et Raymond (1993) ⁷³ reconnaissent que dans la PME familiale le pouvoir émane essentiellement du dirigeant propriétaire dont le traitement de l'information et de la communication fait moins usage de procédures et de règles écrites.

Par ailleurs, la réelle délégation des responsabilités est difficile car le patron de l'entreprise familiale apprécie l'exercice de l'autorité et en fait souvent usage comme un autocrate (Meister, 2001) ⁷⁴. En plus, la structure fonctionnelle suppose que l'environnement soit stable. Cependant, dans le contexte actuel d'économie de marché, il ne suffit plus de miser sur un produit ou un service simplement bien fait pour survivre et prospérer. De ce fait, le sentiment d'incompétence du dirigeant face à l'environnement fait que son entreprise est de nature réactive. Elle mise sur sa capacité de flexibilité pour s'adapter à son environnement compte tenu de ses limites de prévision et d'anticipation. Selon D'Amboise, (1989) ⁷⁵, seule la taille réduite pourrait procurer à l'entreprise la capacité de flexibilité et une meilleure résistance aux turbulences de l'environnement.

La création d'entreprises de petites tailles constituant ainsi une structure de groupe, ne modifiera pas les traits spécifiques de l'organisation en termes de maîtrise de la transaction interne. Il s'agit de créer autant d'entreprises que de couples produit/marché. Dans le cas de

⁷² Mzid.I (2009) op.cit P 94.

⁷³ Lesca H. et Raymond L. (1993), "Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME", *Revue Internationale de la PME*, vol. 6, n°1, 49-65. P54.

⁷⁴ Mzid.I (2009) op.cit, P 94.

⁷⁵ Idem.

l'expansion géographique, il s'en suit une création d'une nouvelle entreprise pour toute intégration d'une nouvelle zone.

Comme on l'a déjà souligné, le choix de la structure divisionnelle correspond aux entreprises diversifiées. Cependant, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, le choix de cette structure n'est pas celui qui lui procure la meilleure performance. En effet, la structure divisionnelle s'adapte mal à la direction de la diversification de l'entreprise familiale (Debray, 1997)⁷⁶.

En effet, la PME familiale doit rester compétitive pour qu'elle puisse répondre aux conditions de l'environnement concurrentielles. Pour ce faire, elle est conduite à s'appuyer sur des bases de compétitivité qu'elle maîtrise. D'où le besoin d'une nouvelle unité spécialisée pour augmenter le taux de croissance et la probabilité de succès de la nouvelle activité tout en conservant le contrôle sur les transactions. L'une des caractéristiques de cette entreprise, est que le nombre d'employés est faible et les relations entre les membres sont conviviales et étroites (Amann et Allouche, 2000)⁷⁷. Cette caractéristique se substitue aux voies hiérarchiques de circulation de l'information.

La structure divisionnelle suppose que l'entreprise dispose de suffisamment de managers pour diriger les différentes unités stratégiques. Or, lorsqu'il s'agit de l'entreprise familiale, il n'y a pas de frontières entre l'environnement familial et celui de l'entreprise. La préférence du dirigeant –propriétaire pour recruter les membres de la famille à la tête de ces nouvelles unités rend la gestion stratégique de ces activités problématique lorsque ces membres ne disposent pas de compétences nécessaires, ce qui nécessite par conséquent, l'introduction de managers extérieurs plus compétents et plus professionnels. Le corollaire est une séparation entre le patrimoine de la famille et celui de l'entreprise. La famille conserve moins la concentration du pouvoir de gestion et de la détention du capital ce qui induit une modification du contrôle familial, critère principal de la définition de l'entreprise familiale.

En fait, pour Barredy (2002)⁷⁸, la nécessité d'introduire des relations contractuelles explicites ne doit pas nuire aux relations implicites des membres de la famille entre eux. Sans elles, l'entreprise perd son caractère familial.

Aronoff et Ward (1995)⁷⁹ souligne aussi que, dans certains cas, les attaches familiales favorisent plus l'activité et la compétitivité que la mise en place de relations formelles. Vue de cet angle, la structure divisionnelle ne constitue pas une solution au développement d'une structure pour accueillir la stratégie de diversification. Dans ce cas, les dirigeants familiaux sont incités à créer une nouvelle entreprise pour la nouvelle activité. Elle apporte l'avantage de croissance et de transmission du pouvoir dans l'entreprise familiale initiale.

Comme on le voit, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, d'autres variables que marchandes entre en considération et rendent les structures traditionnelles non adéquates pour atteindre les objectifs familiaux. Dans ce cas, la création de plusieurs entreprises indépendantes constituant ainsi, un regroupement familial vient substituer à la

⁷⁶ Ibid P100.

⁷⁷ Allouche.J et Amann.B (2000) op.cit P 63-66.

⁷⁸ C. Barrédy (2002) ;

⁷⁹ Arunoff .C.E et Ward.J.L (1995), "Family Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?" *Family Business Review*, vol. 8, n°2, PP121-130. P126.

complexification de la structure multidivisionnelle. Se structurer en groupe en créant des nouvelles entreprises permet en effet, à l'entreprise familiale de se développer tout en atteignant les objectifs de pérennité familiale et l'objectif du maintien du contrôle (autonomie/indépendance) familial sur l'entreprise.

Dans ce qui suit nous allons voir comment la structure de groupe permet au dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale d'atteindre à la fois les objectifs de l'entreprise (croissance), de la famille (pérennité) et ses objectifs personnels (autonomie et l'indépendance). Pour cela nous allons d'abord présenter, les avantages de la structure de groupe en général, puis les groupes de PME, pour enfin pouvoir comprendre les raisons qui poussent les PME familiales à adopter ces stratégies de réseau lors de leur développement.

2.2L'émergence de la structure de groupe

L'émergence historique de la structure de groupe fait l'objet d'analyses divergentes. Dans son travail portant sur les grandes entreprises américaines entre 1840 et 1920, A.Chandler (1967), décrit trois étapes pour aboutir à la structure du groupe (Batch,1993)⁸⁰. A l'origine, des entreprises indépendantes forment une entente, notamment sous l'impulsion des associations professionnelles. Puis, une forme juridique « trust » ou « holding » naît suite à leur rapprochement. Enfin, la centralisation interne apporte sa cohésion stratégique au groupe. Le groupe serait donc, la forme managériale de la concentration du capital.

En décrivant une trajectoire inverse, B. de Montmorillon (1986)⁸¹ parle de structure de groupe suite à « l'éclatement institutionnel de l'entreprise ». À l'origine, la firme suit une croissance interne et patrimoniale. Elle atteint par là, » des dimensions qui l'obligent à ouvrir son capital. Le droit de propriété cède la primauté au droit de majorité. Enfin, les firmes mettent en œuvre des coopérations souples. Les échanges de service ou la mise en commun de moyens peuvent prendre la forme de la création de filiales communes ou de participations croisées, mais aussi d'accord (croissance contractuelle). Si Chandler met en valeur la tendance à la centralisation du capital et de la gestion, Montmorillon quand à lui, insiste sur la trajectoire d'éclatement et de la souplesse des liaisons interentreprises. Il distingue ainsi, deux types de modalités de création des groupes : *l'agrégation* et *la désagrégation*⁸².

Tableau 23 : la constitution des groupes.

Phase	1	2	3
Chandler	Entente	Holding	Groupe intégré
Montmorillon	Firme familiale	Société en capital	Groupe-réseau

Source :L.Batch (1993), « la croissance des groupes industriels », P 36.

⁸⁰Batch.L (1993), « La croissance des groupes industriels », Edition Economica, Paris .P36.

⁸¹B.de Montmorillon (1986) ; « Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique » ; Edition Economica;Paris. P 29.

⁸²Ibid P 67.

Ces deux analyses se complètent et définissent la double fonction du groupe : centralisation de la propriété et de la stratégie, et déconcentration de l'organisation. Le propre de la structure de groupe est en effet, de dissocier le mouvement de concentration financière et celui de la concentration technique.

Au niveau macro-économique, une même dissociation (concentration technique et concentration financière) a été établie par J.Carré, P.Dubois et E.Malinvaud (1973)⁸³. A partir d'un bilan de longue durée, ils notaient que la concentration technique de l'industrie en France, n'a pas subi de modifications importantes lors de la croissance de l'après-guerre et ce au moins par rapport au début du siècle. La concentration financière quand à elle, a subi l'évolution suivante : du début du siècle jusqu'à la crise de 1930, l'importance des grandes entreprises aurait eu tendance à croître. Puis jusqu'à la fin de la guerre un léger mouvement de déconcentration aurait eu lieu. De 1946 à 1955 la tendance antérieure serait réapparue pour s'interrompre ensuite jusqu'en 1965.

Ce constat peut être en effet, étendu à la décennie quatre-vingt avec l'augmentation du poids des petites unités de production au détriment des grands sites et l'augmentation du degré d'intégration des PMI aux groupes. Dans la décennie quatre-vingt, il y a eu un double mouvement de déconcentration technique et de centralisation financière. L'évolution du système productif, peut se comprendre par la prise en compte de ce double mouvement. En effet, il existe une relation entre la diffusion de groupe et l'évolution des modes d'organisation de la production. Le groupe permet de constituer des unités de production cohérentes, les unes autour de produits et services standardisés, les autres opérants des assemblages différenciés. Il apparaît donc, comme la structure juridique et financière de l'organisation flexible du travail.

De plus, la réduction de la dimension des unités de production ne doit pas cacher la permanence des liaisons financières. La déconcentration technique et la concentration financière ne sont pas antinomiques. Il n'est pas justifié de déduire de la déconcentration technique un dépérissement de la concentration financière, et plus encore d'anticiper l'émergence d'un nouveau modèle économique de spécialisation souple qui serait fondé sur la coopération de firmes moyennes et indépendantes.

2.2.1 Les avantages de la structure de groupe

Les avantages de la structure du groupe sont multiples et proviennent de plusieurs niveaux (institutionnel, organisationnels, stratégique).

2.2.1.1 Approche institutionnelle

La structure de groupe est une forme intermédiaire entre l'**indépendance** et l'**intégration**. La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer cet avantage. C'est une structure qui permet en effet, de réduire les coûts de transaction (accès au marché des capitaux, prestations inter-firmes, partage de frais fixes, synergies...), tout en maîtrisant les coûts d'organisation. Pour A.Goto (1982)⁸⁴, « *la firme peut économiser en formant ou en rejoignant un groupe, sur les coûts de transaction qu'elle aurait supporté si la transaction*

⁸³Batch. L (1993), op.cit, P 37.

⁸⁴ Ibid P38.

avait été faite sur le marché, et en même temps, elle peut éviter les déséconomies d'échelle ou la perte de contrôle qu'aurait entraîné la croissance interne et l'intégration.»

Jacquemin place aussi, la structure de groupe au nombre des formes intermédiaires qui « sont susceptibles, dans certaines conditions, d'à la fois réduire les coûts de transaction qui auraient été encourus si celles-ci s'étaient effectuées via le marché, et d'éviter certains coûts d'organisation qui se seraient manifestés si la transaction avait été totalement internalisée au sein de la firme. » Jacquemin (1989)⁸⁵.

De l'intégration, la structure de groupe peut ressortir deux avantages majeurs : conserver la subordination des composantes de groupe à un projet stratégique d'ensemble et le maintien d'une autonomie de gestion de chaque composante du groupe.

Les échanges et les transferts qui s'opèrent entre les composantes du groupe permettent en effet, une solidarité qui contribue à la réalisation des objectifs supérieurs du groupe. La tété de groupe permet d'administrer les transactions marchandes intra-groupe de façon à opérer des transferts de ressources d'une filiale à une autre.

L'intégration au groupe, n'empêche aussi, que chaque composante de groupe puisse conserver son autonomie de gestion et de poursuivre ses propres objectifs. Par exemple, une filiale spécialisée peut cultiver ses propres débouchés en sus de ses prestations internes au groupe. L'autonomie juridique des filiales leur confère un pouvoir d'initiative sur leur marché particulier et un pouvoir de négociation au sein du groupe. Cette autonomie permet aussi de créer entre les composantes de groupe des relations marchandes et de valoriser aux prix de marché des transactions intra-groupe. Ces relations entre les composantes font du groupe un **marché externe** (dans la mesure où les composantes du groupe gèrent leurs propres marchés), en même temps qu'un **marché interne** (dans la mesure où les échanges intra-groupes sont administrés par des règles propres au groupe). On parle d'un marché interne du groupe qui peut s'étendre à l'ensemble des objets de transactions : capital, matières, travail, biens et services.

2.2.1.2 Approche organisationnelle

Les avantages organisationnels de la structure de groupe sont divers et cumulables⁸⁶ :

-quand les activités ne sont pas intégrables, par leur nature, dans un même ensemble industriel, la structure de groupe s'impose alors, naturellement dans tous les cas de croissance dispersée.

-On évitant l'absorption des sociétés acquises, la structure de groupe laisse à la direction générale le temps d'apprécier les complémentarités éventuelles et d'analyser les performances de ses acquisitions. Elle peut aisément se défaire des sous-filiales inadaptées au groupe.

-l'entrée d'une société dans un groupe constitué facilite à celui-ci la gestion de la direction de la nouvelle filiale. Soit parce-que l'équipe en place est conservée pour assurer la continuité,

⁸⁵Jacquemin.A, (1989). « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique. » Revue d'Economie Industrielle (47). PP 6-13. P8.

⁸⁶Batch.L (1993), op.cit P 40.

soit parce-que qu'elle est profondément renouvelée, sans perturbation directe sur le reste du groupe.

-l'acquisition d'une société possédant une renommée incite à en conserver l'autonomie juridique. Les inquiétudes suscitées par le transfert de propriété du capital sont ainsi modérées. Et dans beaucoup de cas, la notoriété de la marque impose de conserver celle-ci.

Par ailleurs, la structure de groupe procède aussi de politiques de la **restructuration interne, démultipliant les sociétés par une sorte de clonage**. Structure émergente, le groupe est aussi une structure aménagée. L'exemple de l'externalisation des activités logistiques le montre. L'évolution technologique élève le niveau de compétences requis pour assurer une série de fonctions logistiques traditionnelles des firmes. Leur développement passe par un apprentissage prolongé. Il s'ensuit alors que les groupes ne sont plus en mesure d'assurer les activités périphériques à un rapport qualité/cout compétitif avec les prestations de sociétés spécialisés.

Simplifier leurs structures dans le but de rendre la direction plus efficace, constitue aussi l'une des préoccupations organisationnelles des groupes. Le pilotage des grandes structures incitent à donner leur autonomie aux activités logistiques. L'externalisation de ces activités (nettoyage, restauration, informatique centrale, maintenance industrielle, gestion de trésorerie...) permet de transformer des couts fixes en couts variables plus facilement ajustables. La forme de l'externalisation n'est pas indifférente. L'abandon d'activités pur et simple, accompagné du recours des services extérieurs, est le cas le plus fréquent pour les activités à faible valeur ajoutée comme le nettoyage. Mais le groupe peut aussi filialiser les activités périphériques en constituant des sociétés spécialisées capables éventuellement de s'ouvrir au marché hors du groupe et de rentabiliser ainsi les investissements du groupe dans son ensemble.

Y.Rongé (1991)⁸⁷ dans son étude sur les transformations en filiales de certaines divisions des firmes, a observé les motivations à l'origine de leurs restructurations internes (tableau).

Tableau 24 : Les motifs de la filialisation

<u>Motivations organisationnelles :</u>	
-Création d'un holding (industriel ou financier)	7
-Flexibilité de la gestion (centre de profit)	15
-Contraintes légales	1
-Protection contre les OPA	0
<u>Motivations économiques :</u>	

⁸⁷Ibid P40.

-Cloisement des activités à céder	1
-Préparation d'une liquidation partielle ou totale	3
-Projet de mise en commun d'actifs (entreprise jointe)	3
<u>Motivations financières :</u>	
-Recherche de capitaux extérieurs	6
-Réduction fiscale	4
-Recherche du multiplicateur d'influence	0
Autres	2

Source : Y. de Rongé (1991) cité par L.Batch (1993) P 42.

L'exploitation des avantages organisationnels de la structure de groupe constitue la raison principale de la montée des groupes de PME. Des petits groupes qui se constituent de la seule filialisation d'activités logistiques à partir d'une entreprise moyenne. Ils sont formés de satellites dont l'activité est exclusivement tournée vers la société- mère. D'autres procèdent d'un processus de concentration par alliance, laissant à chaque unité son indépendance et regroupant certaines activités fonctionnelles. C'est particulièrement cette structure de groupe de PME qui attire le plus notre attention et nous allons la développer plus dans les titres qui suivent.

2.2.1.3 Approche stratégique

Dans le groupe, le pouvoir de contrôle est intégralement réparti. La distinction entre société-mère et sociétés filiales, ou entre tête du groupe et sociétés liées est pertinente non seulement sur le plan juridique, mais aussi pour situer le centre du pouvoir stratégique.

Le groupe satisfait au principe de l'unité de commandement pour le niveau de la décision le plus élevé. Sa structure confère en effet, à la tête du groupe les moyens de désigner la direction des sociétés liées, d'en orienter les choix stratégiques et d'en affecter le résultat. Le centre est le maître du périmètre de groupe. En particulier, la société-mère concentre en elle la fonction financière de toutes les sociétés, et centralise l'allocation des ressources. Le groupe est donc analysé comme une entité stratégique. « *Un groupe est un ensemble constitué*

par des sociétés qui dépendent financièrement et économiquement d'un centre qui assure la direction et le contrôle des sociétés dépendantes»⁸⁸.

Le groupe est donc, une structure de décision, dans laquelle le pouvoir est organisé et distribué. La structuration en groupe est fonctionnelle par rapport au projet stratégique du groupe. Elle permet en effet, de focaliser chaque filiale sur une activité principale, de sorte d'être concentrée sur un domaine homogène par sa technologie, ou par son marché. En même temps, chaque filiale s'inscrit dans une chaîne dont elle forme un maillon. Selon J.P.Gilly (1989)⁸⁹ « *L'organisation en groupe de sociétés apparaît comme la structure la plus mieux adaptée pour agréger, inter-relier et mettre en cohérence un ensemble d'unités économiques dotées de compétences multiples, dans le cadre d'une stratégie globale (à dominante financière ou à dominante productive), fixée par le système dirigeant qui exerce le pouvoir.* ».

L'évocation de la fonction stratégique de la structure de groupe a en effet, trois conséquences notables pour l'analyse. La première concerne l'économie industrielle. L'analyse sectorielle des marchés est en fait, affectée par la montée en puissance des groupes implantés dans des activités diverses. Ce qui conduit certains auteurs à remettre en cause l'hypothèse d'indépendance des marchés. L'appartenance à un groupe donne à la filiale des moyens supérieurs d'élever les barrières à l'entrée de son activité. Dans leur étude empirique, D.Encaoua et B.Franck (1980)⁹⁰ concluent que « *dans les secteurs où la présence des groupes est forte, la plupart des variables exogènes de structures perdent toute aptitude à expliquer les performances* ».

En second lieu, la configuration sectorielle d'un groupe s'apprécie différemment selon qu'on l'observe comme une addition de branches ou une gamme d'activités reliées. Un d'activités peut ressortir d'une juxtaposition de type congloméral : dans ce cas la centralisation financière du groupe se suffit à elle-même sans effet de cohérence industrielle. A l'inverse, l'unité stratégique du groupe confère à chacune de ses composantes une place particulière dans un dispositif coordonné. Dans ce cas, la diversité apparente des activités doit être plutôt observée comme un « centre stratégique », ce qui admet que le groupe représente plus que la somme de ses filiales. Le tout vaut davantage que l'addition des parties.

Enfin, l'on s'interroge sur les frontières du groupe. Les liaisons financières sont-elles suffisantes pour définir un groupe ? la plupart des auteurs définissent le groupe comme étant « *tout ensemble de sociétés ayant entre elles des liaisons financières directes ou indirectes et apparaissant notoirement comme suivant une politique commune ou coordonnée* »⁹¹.

Selon (Montmorillon (1989)⁹², les liaisons financières ne suffisent pas à tracer le périmètre d'un groupe. En effet, celui-ci est défini par l'association à un projet commun, ce qui peut se reposer sur le développement de relations contractuelles et de dépendances commerciales entre firmes. Les frontières du projet débordent donc, du périmètre des liaisons financières.

⁸⁸Ibid P43.

⁸⁹Ibid P44.

⁹⁰Idem.

⁹¹B. de Montmorillon (1986) op.cit P 54.

⁹²Batch.L (1993) op.cit P 45.

Le groupe peut être défini comme un « *ensemble économique dont les frontières sont tracées autant par la nature des relations commerciales. Le groupe est donc conçu comme un réseau d'interdépendances commerciales autant que financières* »⁹³.

2.3. L'émergence des structures de groupes de PME

Les stratégies décrites dans la littérature sont parfois réductrices, car elles limitent le choix de développement à une évolution vers une moyenne voire une grande entreprise (Churchill et Lewis, 1993)⁹⁴. Or, il est démontré que certaines entreprises empruntent d'autres formes de développement que la croissance en taille. La croissance des PME peut être accompagnée du développement de structures comme les **groupes**. Les groupes, très longtemps réservés aux grandes entreprises, apparaissent comme des choix stratégiques et organisationnels possibles pour les entreprises de petite dimension Leyronas (2004)⁹⁵.

En effet, les groupes diffèrent par rapport à certaines dimensions telles que la propriété, la nature des relations de pouvoir, la diversification et la taille (Chang, 2003)⁹⁶. C'est pourquoi on distingue plusieurs appellations selon les critères adoptés par les chercheurs pour délimiter les périmètres de leurs structures de groupes.

Ainsi, certains auteurs privilégient le terme de « **réseau** » qui désigne « *un mode d'organisation par lequel les firmes qui le composent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible d'engendrer des externalités positives, de valoriser des opportunités internes et externes* » (Guilhon, Gianfaldoni (1990)⁹⁷.

D'autres utilisent le terme de « **micro-groupe** » pour désigner le groupe de PME. Le micro-groupe désigne « *des regroupements de PME dont la taille totale n'excède pas 500 salariés* »⁹⁸. La constitution d'entités micro-groupes peut relever de deux logiques différentes, qui peuvent parfois être associées mais qui dans leur principe sont clairement distinctes. Dans la première logique, la structure de groupe est un des résultats du rassemblement de plusieurs activités ou entreprises différentes, par le biais de rachat ou de prise de participation financière dans le capital d'une autre entreprise. Dans la seconde, le groupe résulte d'une réorganisation de la structure de propriété d'une entreprise. A priori, la première logique a des incidences organisationnelles et économiques, tandis que la seconde correspond à une réalité essentiellement juridique.

Enrietti (1989)⁹⁹ de sa part, différencie le **petit groupe d'entreprises** du groupe industriel proprement dit. Le petit groupe constitue par la filialisation d'entreprises, la première étape vers le groupe industriel qui suppose en général, des objectifs nets et

⁹³ Ibid P47.

⁹⁴ Mzid.IetMezghani.L (2007), op.cit, P301.

⁹⁵ Idem.

⁹⁶ Idem.

⁹⁷ Layronas.LetDebray.C dans Torrès.O (1998) op citP84.

⁹⁸ Mallard.A(2004) ; « Les groupes de PME, une structure particulière pour la communication en entreprise » ; Communication et organisation ;entreprise », *Communication et organisation*, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 20 janvier 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2955>. P5.

⁹⁹ Enrietti.A (1989), "De la petite entreprise au groupe", *Revue Internationale PME*, n°2, PP 201-210. P206.

stratégiques, une délimitation du rayon d'action des entreprises, une capacité d'homogénéisation dans la façon de diriger et une culture d'entreprise. Pour cet auteur, le passage du petit groupe au grand groupe est obligatoire. Or, d'autres (C. Debray, 1997) ont montré que la structure de petit groupe est choisie volontairement dans le but de profiter des avantages de la petite taille et pour lesquels il n'est pas envisageable de croître autrement que par l'adjonction de nouvelles petites entreprises¹⁰⁰.

Huppert (1981)¹⁰¹, dans la même réflexion que Debray, montre que de nombreuses PMI ont adopté un mode prudent et privilégié de croissance par constitution de filiales, rachat d'affaires ou prise de participation que l'on peut qualifier de croissance en « **grappes** » ou « **moléculaire** ». Les entreprises dépendantes d'une grappe n'ont pas nécessairement de liens juridiques entre elles mais, bien souvent, des liens financiers directs avec la personne du dirigeant.

Dans le cadre des recherches sur la PME et l'entrepreneuriat, le processus de regroupement a été analysé sous la thématique de « l'hypogroupement ». On voit donc, émerger, en matière de petites entreprises (PE) et toutes petites entreprises (TPE) le concept d'**hypogroupe** (J.Richard (1987)¹⁰². L'hypogroupe se définit comme « *un groupe de petites entreprises unies entre elles par des relations financières donnant à l'une d'entre elles (la holding) le pouvoir de décision sur les autres (les filiales)* » Debray et Leyronas, (1998)¹⁰³. Ce courant de recherches insiste sur la nécessité, de dépasser les analyses du processus de croissance organisationnelle qui l'envisagent comme une évolution « naturelle » de la PME vers le modèle de la grande entreprise, avec les transformations du style de management et de l'organisation qu'elles sous-tendent. Il met l'accent au contraire, sur les spécificités de la petite dimension : l'importance du rôle du dirigeant-proprétaire, l'organisation simplifiée, le caractère relativement spécialisé des compétences et de l'activité, l'imprégnation forte dans l'environnement...etc.

Le sens juridique donné à l'hypogroupe signifie que les dispositions juridiques et fiscales appliquées au groupe de sociétés et les dispositions spécifiques des sociétés holdings s'adaptent à l'hypogroupe et à ses composantes comme par exemple l'autonomie juridique des filiales. L'hypogroupe se différencie du groupe industriel par le fait qu'il n'y a pas de séparation entre le pouvoir de décision et la propriété du capital réunis dans les mains de la même personne (Julien et Marchesnay, 1997)¹⁰⁴. Quelle que soit la combinaison utilisée dans la **structure de propriété du capital**, elle confère au **dirigeant-proprétaire** une place centrale et le **pouvoir de décision final**.

Dans cette perspective, la constitution de groupe de PME fait partie des stratégies de croissance hors taille, c'est-à-dire des stratégies qui permettent aux petites entreprises d'assurer leur développement sans pour autant souffrir de deux séries d'inconvénients

¹⁰⁰Debray.D« l'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise » ; communication; Université de Montpellier I. P 1.

¹⁰¹Huppert.R (1981), "Stratégies de développement des PMI françaises", *Revue d'Economie Industrielle*, n°17, 3ème trimestre, PP 26-42. P27.

¹⁰²Manjot.L (2009) « « Grandir sans grossir, nouvelle voie de développement des PME familiales? » ; mémoire de recherche présenté devant l'Ecole de Commerce Européenne Pour l'obtention du diplôme de l'ECE ; Ecole DE Commerce Européenne. P 3.

¹⁰³Layronas.L et Debray.L(1998) op.cit P 84.

¹⁰⁴Idem.

symétriques : les inconvénients liés au développement d'activités externes (sous-traitance, prestations externalisées), qui comportent des risques de mise en dépendance des partenaires ou de perte d'avantages compétitifs ; les inconvénients liés à l'augmentation de taille en interne, comme la rigidité des procédures, la perte de contrôle ou de maîtrise des transactions internes, la déperdition d'informations, etc. L'organisation et la répartition de la propriété entre les actionnaires des différentes filiales va fournir non seulement des possibilités de jeu dans les ressources financières (par exemple ouverture du capital des filiales à des tiers minoritaires) et, en contrepartie, des jeux spécifiques dans l'exercice du contrôle décisionnel, de par l'exigence plus ou moins prégnante d'intégrer les attentes des actionnaires dans la gestion.

Sur cette base, Debray (2000)¹⁰⁵ est conduite à distinguer deux types de logiques d'hypogroupement. On a d'un côté la logique d'action patrimoniale, qui s'assimile à un processus d'accumulation d'actifs et de savoir-faire sur le mode de la constitution d'un stock. Elle sous-tend souvent des objectifs de pérennisation de l'activité et de transmission à des héritiers ou à d'autres membres de la famille, et le capital pourra faire l'objet de verrouillage de façon à conserver au dirigeant l'intégralité du pouvoir décisionnel. De l'autre côté, la logique entrepreneuriale intègre plus largement des choix industriels liés à l'activité. Il s'agit de valoriser des actifs au travers d'une stratégie de développement, bien souvent avec une logique d'activités complémentaires entre les diverses filiales du groupe. La gestion de la propriété au sein du groupe sera plus ouverte, le dirigeant étant prêt à sacrifier une partie de son indépendance dans une visée de développement, tout en conservant la possibilité d'arbitrer des décisions stratégiques. Si le premier groupe reste proche, dans ses modes de gestion, de la PME traditionnelle, il se rapproche dans le second cas de la grande entreprise.

Quelque soit la forme de regroupement choisie (grappe, micro-groupe, hypogroupe, réseau, petit groupe...etc.), il **s'agit dans tous les cas, d'une stratégie qui conduit les PME à se développer par constitution d'entités distinctes plutôt que par accroissement d'une entité principale**. Ces stratégies de regroupement constituent une structure spécifique permettant le développement de l'entreprise hors l'effet de taille, sans perdre pour autant leur capacité d'innovation et de flexibilité. Elles permettent d'éviter des risques liés à la croissance en taille ainsi qu'un maintien, voir un accroissement de la compétitivité. L'objectif de ces modes de développement est donc, de **grandir sans grossir** ou Bien de **faire et rester petit**¹⁰⁶.

Afin de ne pas rentrer dans des débats conceptuels et lexicaux, nous allons utiliser dans le cadre de notre travail les termes groupe, regroupement, réseau pour désigner le processus de développement de la PME familiale par création de plusieurs entreprises.

2.4 Le groupe : une structure privilégiée pour le développement de l'EF

Généralement, il est démontré que le développement de l'entreprise familiale correspond à un processus d'évolution stratégique entraînant des structures **de regroupement familial** soit autour de la famille, soit autour de l'entreprise. Les résultats des recherches de

¹⁰⁵Debray.D (2000) ; « Contrôles dans l'hypogroupe : Implications organisationnelles et managériales d'une stratégie de croissance en PME » ; IX iemeconference internationale de management strategique - " Perspectives en management strategique " AIMS. Montpellier- 24-25-26 mai. P5.

¹⁰⁶Manjot .L (2009) op.cit P 3.

R.Bouderballa¹⁰⁷, montrent que 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.

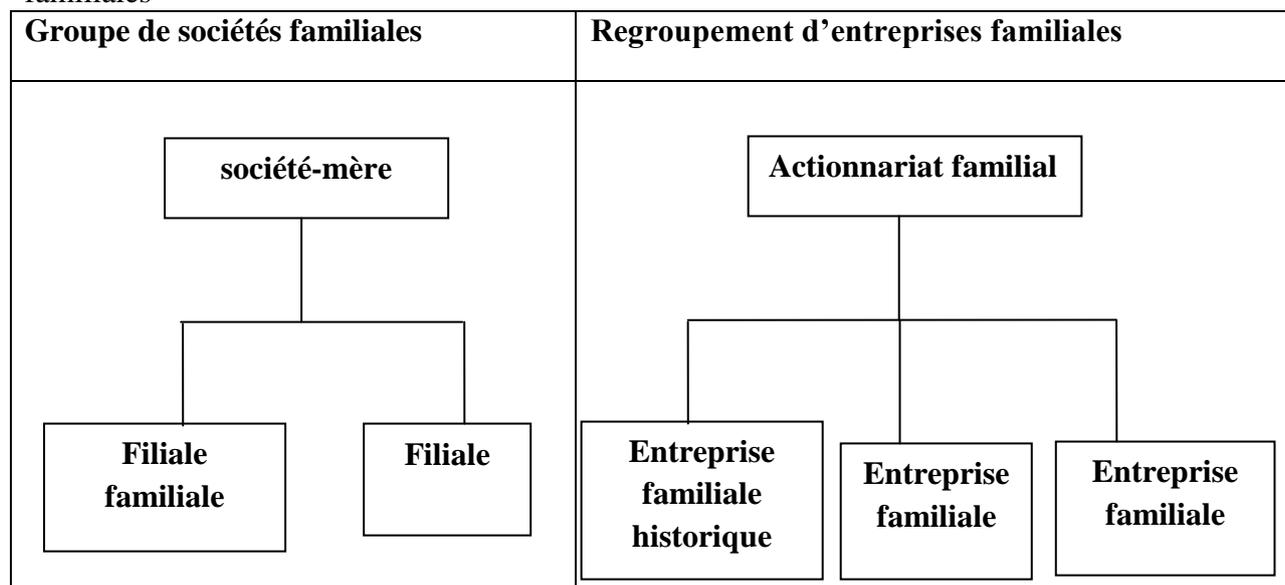
- soit des sociétés indépendantes dont le capital de chacune est contrôlé par la même famille. L'on assiste à un groupe formel qui n'a de lien commun avec le groupe de sociétés qu'à travers, l'unicité du contrôle et de décision familiale. On parle dans ce cas de **regroupement d'entreprises familiales** (Figure 18).

Les résultats de la recherche de Bouderballa (2007)¹⁰⁸ ont montré que la majorité des entreprises familiales ont opté pour une structure simple de regroupement d'entreprises autour d'un actionariat familial où l'on assiste à un schéma famille-entreprises familiales, ce qui s'oppose au groupe de sociétés caractérisé par un schéma qui lie une entreprise-mère à des filiales. Dans le cas du regroupement d'entreprises familiales, les résultats de son analyse révèlent que le fondateur apparaît comme le décideur principal des choix stratégiques de l'EF ainsi que des choix des actionnaires. L'évolution du profil actionnarial suscite une attention particulière. En effet, le fondateur s'allie au gré des intérêts stratégiques, soit avec des partenaires étrangers pour bénéficier d'un transfert technologique, soit pour disposer de compétence complémentaire. Quelque soit la nature de l'actionariat et les raisons de son intégration, la majorité du capital du regroupement reste familial.

Selon ses résultats, les fondateurs ne voient pas l'intérêt de constituer des groupes de sociétés. En réalité, le processus de création des EF a été motivé par la volonté de réinvestir les plus-values de l'EF historique au gré des opportunités offertes par le marché et les mécanismes d'incitation fiscale. Il en résulte que le développement de ces entreprises a abouti à la création de sociétés indépendantes unies par l'unité de décision du fondateur. Exception faite de quelques cas qui constituent des groupes de sociétés. Toutefois, l'unité de décision du fondateur reste de rigueur.

¹⁰⁷Bouderballa.R (2007). « Regroupement familial et transmission d'entreprises : Entre famille et contexte tunisien. Colloque gouvernance et entreprises familiales : la place de l'éthique et du développement durable, Marrakech, 10 et 11 mai.PP1-384. P 185.

¹⁰⁸Ibid P191.

Figure 18 : structure de groupe d'entreprises familiales vs regroupement d'entreprises familiales

Source :R.Bouderballa (2007) P 192.

Ce mode de regroupement, basé sur l'unité de contrôle et de décision de la famille, existe de même au Chili (Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006)¹⁰⁹, de même qu'en Hongrie et en Tchèque (Stark D, 1996 cité par Meyer M. & Lu X 2004)¹¹⁰. Dans le contexte chinois, les EF sont également, regroupées en entreprises affiliées dont les frontières entre la famille, l'entreprise et l'Etat n'apparaissent pas de manière évidente. Par ailleurs, ces entreprises indépendantes légalement entre elles sont à l'image de la famille : parent, enfants, petits-enfants, etc. Ces groupes d'EF ne s'inscrivent pas dans le schéma : société mère / filiales (Meyer M ; & Lu X. 2004)¹¹¹. Ce mode de regroupement, basé sur les liens familiaux est en effet, différent des pays industrialisés où il se base sur des liens financiers (Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006)¹¹².

De leur part, les travaux que Mzid (2009)¹¹³ a menés sur les groupes de petites entreprises familiales tunisiennes, ont montré que le développement des petites entreprises familiales est accompagné de développement des structures d'hypogroupes. D'après ses résultats, les dirigeants –propriétaires des entreprises familiales préfèrent maintenir une taille réduite de l'entreprise-mère et emprunter une autre voie de développement en créant de nouvelles petites entités. Elle a montré que cette forme de développement permet à l'entreprise familiale de maintenir ses objectifs de pérennité et de développement tout en préservant l'union familiale.

C'est particulièrement la constitution de ce regroupement au cours du développement de la PME familiale (groupe de société ou regroupement d'entreprises) qui attire notre attention. Nous voulons mettre en relation les objectifs du dirigeant propriétaire de la PME familiale avec la constitution du groupe familial dans le temps. Ce n'est pas le processus de

¹⁰⁹Ibid P185.

¹¹⁰Idem.

¹¹¹Idem.

¹¹²Idem.

¹¹³Mzid.I (2009) op.cit, P320.

regroupement étape par étape, ni les mécanismes de son fonctionnement qui nous intéresse, mais les motivations de sa constitution dans le temps. Il s'agit plus exactement de comprendre les facteurs à l'origine de la transformation du « projet » en Entreprise « mère » ou *historique* et des entreprises *satellites*, c'est-à-dire, les raisons qui conduisent à chaque fois, à la décision de créer une nouvelles entreprise constituant ainsi le regroupement familial.

Au sein de la PME familiale, comme nous l'avons déjà cité, la prise de décision stratégique constitue l'un des pouvoirs les plus importants revenant au dirigeant-proprétaire. Aussi, nous avons montré que la décision stratégique dépend principalement des objectifs personnels du dirigeant. Ces derniers, comme nous l'avons déjà montré, dépendent principalement de sa vision stratégique qui, elle aussi traduit sa perception de l'environnement. Ce dernier est perçu en termes d'opportunités à saisir ou de contraintes de croissance à subir pour se pérenniser. Dans le cas de l'entreprise familiale, cette vision est largement marquée par les considérations familiales. Ainsi, la formulation des objectifs du dirigeant-proprétaire doit prendre en compte les attentes de la famille dans son ensemble (généralement c'est la pérennité du patrimoine familial) et les objectifs personnels des membres de la famille pris individuellement.

Les décisions concernant le développement de l'entreprise sont donc conditionnées par la pérennité de l'affaire familiale qui se trouve bien souvent pour la plupart des dirigeants en amont de l'objectif de développement (logique patrimoniale du dirigeant PIC). Les opportunités de développement ne sont donc pas recherchées sauf si, celles-ci ne risqueraient pas de dilapider le patrimoine familial.

Cependant, plusieurs entreprises dont le dirigeant est un PIC, se retrouvent développées sans que ce développement soit recherché. En effet, certains facteurs sans lien direct avec l'objectif de développement peuvent conduire indirectement à ce dernier. Il s'agit par exemple de la nécessité de créer des entreprise pour créer de l'emploi pour les membres de la famille lorsque l'entreprise d'origine ne peut plus les intégrer tous dans une même structure. Les conflits entre les membres de la famille qui s'éclatent aussi avec l'augmentation de la taille de la famille en raison de la divergence des intérêts, la concurrence pour les postes de direction et la prise de la relève peuvent être aussi des facteurs familiaux déterminants qui poussent à créer des entreprises, et qui par conséquent, conduit, l'entreprise familiale à un développement incrémental sans qu'il soit planifié.

En revanche, cette logique patrimoniale ne se retrouve pas forcément chez tous les dirigeants-proprétaires des entreprises familiales. Certains dirigeants comme Julien et Marchesnay (1996)¹¹⁴, l'ont montré, sont mu par une logique entrepreneuriale (CAP) qui recherche à priori la valorisation des capitaux en privilégiant les activités à croissance forte. Ce CAP n'est pas préoccupé par la pérennité de l'affaire. Son objectif principal est la croissance de son activité. En effet, ce dirigeant peut-être conduit à créer des entreprises indépendantes pour faciliter le processus de développement de son activité. Généralement c'est le processus de la diversification qui peut le conduire au choix de la création d'entreprises pour bénéficier des avantages de la structure de groupe.

Par ailleurs, les objectifs de pérennité et de développement pour le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale sont conditionné par l'objectif du maintien du contrôle

¹¹⁴Julien.P etMarchesnay.M (1996) op.cit, P58.

sur l'entreprise qu'il soit au niveau interne (propriété et direction) ou externe (dépendance envers des partenaires externes). Ainsi, la pérennité de l'entreprise familiale comme nous l'avons déjà expliqué, suppose le maintien du contrôle de la propriété entre les mains de la même famille, c'est-à-dire que la majorité du capital soit détenue par la même famille. C'est en effet, le maintien du contrôle de la propriété qui montre juridiquement qu'elle est familiale. Pour le contrôle au niveau de la direction, il s'agit du degré d'implication du dirigeant propriétaire et des membres de sa famille dans les décisions stratégiques. Généralement c'est le dirigeant propriétaire qui détient le pouvoir de décision au sein de l'organisation. Cependant lorsque la taille de l'entreprise croît, il devient incapable de prendre seul toutes les décisions, ce qui nécessite de déléguer le pouvoir de décision ou de décentraliser certaines activités, ce qui en traîne par conséquent une perte de son contrôle. La croissance versus la petite taille devient donc, une alternative pour maintenir son pouvoir de décision au sein de l'organisation. La croissance de l'entreprise hors d'un effet taille dans le but de maintenir le contrôle sur l'entreprise, peut donc pousser le dirigeant propriétaire à créer de nouvelles entreprises constituant ainsi, le regroupement familial.

Par ailleurs, le maintien du pouvoir de décision ne concerne pas uniquement les décisions au niveau interne, mais aussi au niveau externe. Il s'agit ici, de la recherche du maximum d'autonomie et d'indépendance envers les partenaires externes (banques, l'Etat, fournisseurs, clients, sous-traitants,...). Ainsi, le dirigeant propriétaire peut être amené à créer de nouvelles entreprises dans le but de maintenir le pouvoir de négociation sur le marché (contrôle externe).

En partant de cette perspective, nous allons essayer de détailler ce que nous venons de dire pour pouvoir mettre en lien la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire et la création de nouvelles entreprises. L'objectif de la section suivante sera donc, d'expliquer les facteurs pouvant influencer sur ces objectifs (pérennité, maintien du contrôle et développement) pour le pousser à la décision de créer une nouvelle entreprise.

Pour cela, nous allons d'abord expliquer les facteurs liés à l'objectif de développement et du maintien de contrôle (2.1). Puis nous allons terminer par l'explication des facteurs de la dimension familiale qui peuvent influencer les objectifs du dirigeant propriétaire et le pousse à la création de nouvelles entreprises. Nous voulons donner plus d'importance à la dimension familiale car c'est en effet, cette composante qui constitue la spécificité de l'entreprise familiale et qui lui confère un comportement stratégique spécifique et différent de celui des entreprises non-familiales. Ainsi, le processus de développement de l'entreprise familiale par la création de plusieurs entreprises constituant ainsi, le regroupement familial, est fortement lié à des raisons familiales.

Section 3 : La relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire et le choix du développement par la création d'entreprises

Tout dirigeant souhaite développer son entreprise. En effet, le processus de développement peut être accompagné d'un processus de création d'entreprises qui se traduit par la constitution de regroupement. Généralement ces créations constituent le résultat d'un processus de diversification. C'est la nécessité de création de nouvelles entreprises pour faciliter le processus de diversification qui conduit en effet, à la constitution d'un

regroupement avec le temps. Ors, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, le problème est que dirigeant-proprétaire est compliqué par la recherche du maximum d'autonomie et d'indépendance dans le but de maintenir le contrôle sur l'entreprise. Le dirigeant est alors, amené à limiter sa dimension au seuil de la petite entreprise dès que les contraintes externes entraînent une perte de pouvoir et d'autonomie. Dans ce cas, la création de plusieurs entreprises constitue une solution alternative pour se développer tout en gardant le contrôle sur l'entreprise.

Cependant, l'objectif de développement et du maintien du contrôle sur l'entreprise ne suffisent pas pour expliquer le choix de la création de nouvelles entreprises par le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale. En effet, d'autres variables liées à la dimension familiale et qui sont généralement, liées à l'objectif de la pérennité et du maintien de la cohésion du réseau familial sont à l'origine de la décision de la création d'entreprises. Ainsi, les problèmes de la transmission, l'altruisme, la confiance et la structure de la famille peuvent être des facteurs déterminants pouvant influencer l'objectif de la pérennité chez le dirigeant-proprétaire et le pousser par conséquent, à créer de nouvelles entreprises dans le but de protéger le patrimoine familial.

L'objectif de cette section est de comprendre la relation entre les objectifs du dirigeants propriétaire de l'entreprise familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises. Il s'agit d'identifier les raisons à l'origine de la constitution du regroupement familial dans le temps. Notre objectif est de comprendre les facteurs qui le conduisent à chaque fois à la création d'une nouvelle entreprise. Pour cela, nous allons essayer de montrer les facteurs qui influencent sur ces objectifs pour que le dirigeant aboutisse au choix de la création d'une entreprise. Nous allons en premier lieu montrer les facteurs liés à l'objectif de la croissance et du développement de l'activité et du contrôle (indépendance/autonomie) (3.1), ensuite aux facteurs de la dimension familiale qui influencent surtout sur l'objectif de la pérennité (3.2)

3.1 La création d'entreprises : une traduction de l'objectif de développement et du maintien du contrôle

Tout dirigeant souhaite développer son entreprise. En effet, la croissance selon Penrose (1995)¹¹⁵, consiste en un processus interne de développement dont les effets convergent vers le même point. La croissance est alors une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale. 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. Ce processus de développement peut être accompagné d'un processus de création d'entreprises qui se traduit par la constitution de structure de groupe. Généralement ces créations constituent le résultat d'un processus de diversification. C'est la nécessité de création de nouvelles entreprises pour faciliter le processus de diversification qui conduit en effet à la constitution d'un regroupement avec le temps.

Ors, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, le dirigeant-proprétaire est compliqué par la recherche du maximum d'autonomie et d'indépendance dans le but de

¹¹⁵Mzid,I« Transmission, priorités du dirigeant et développement de l'entreprise familiale en hypogroupe », communication, P 24.

maintenir le contrôle sur l'entreprise. Or, gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration du pouvoir. Par crainte de perte du contrôle de son entreprise, le dirigeant souhaite rester en deçà d'une certaine taille. Le dirigeant est alors amené à limiter sa dimension au seuil de la petite entreprise dès que les contraintes externes entraînent une perte de pouvoir et d'autonomie. Dans de telles conditions, les dirigeants sont amenés à rechercher d'autres alternatives : il peut se développer soit en externalisant des activités fonctionnelles mais ceci revient à glisser une partie de ses activités en dehors de l'espace de commande du dirigeant (susciter l'effet de dépendance), soit en créant des unités autonomes avec leurs propres capitaux. Dans ce cas, la création de plusieurs constitue une solution alternative pour se développer tout en gardant le contrôle sur l'entreprise.

3.1.1 Un mécanisme facilitateur du processus de la diversification

La plupart des études (Rosa, 1998 ; Rosa et Scott, 1999 ; Iacobucci et Rosa, 2004)¹¹⁶, se convergent sur le fait, que la création de nouvelles entreprises par la PME familiale, constituant ainsi le regroupement familial, résulte du choix du dirigeant d'une stratégie de développement par la voie de la diversification, ce qui implique que le regroupement est un processus de développement lié à la stratégie de diversification. Il s'agit en fait, « *d'une stratégie de développement qui émerge d'opportunités et se traduit par un processus de diversification induit, incrémental du portefeuille d'activités stratégiques en matière de technologies et services clients* » Boissin (2000)¹¹⁷.

Pour expliquer ce processus de développement, Iacobucci et Rosa (2005)¹¹⁸ identifient quatre principaux mécanismes conducteurs à la formation de ce de groupe:

- a) Un développement de l'activité d'origine de manière à ce qu'il nécessite la création d'entreprises indépendantes et ce dans les cas où le dirigeant est motivé par l'exploitation de niches ou des segments de marchés dans le cadre d'une spécialisation. Ce mécanisme peut lui-même être scindé en deux sous mécanismes : la pénétration de marché ou l'exploitation de niches de marché.
- b) Un processus dont l'objectif est d'exploiter, dans des activités liées, des ressources distinctives accumulées dans le domaine d'activité d'origine (savoirs-faire communs et réseaux de relations).
- c) Une exploitation de nouvelles opportunités en investissant dans des activités non-liées.
- d) Une stratégie de diversification de survie stimulée par la faible performance de l'activité d'origine.

¹¹⁶Mzid.I (2009) op.cit, P 108.

¹¹⁷Boissin.J.P (2000), "Système de valeurs du management familiale en PME", 5ème Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre à Lille, PP 1-16. P5.

¹¹⁸Mzid.I et Mezghani.L (2007), op.cit, P305.

Tableau 25: Les mécanismes conducteurs, voie de développement et formation des groupes de PME

Mécanismes Conducteurs	voie de développement	Groupe
Pénétration de marché	Expansion géographique de l'activité d'origine	Non nécessaire exception faite du cas de l'internationalisation
Exploitation de niches de Marché	Spécialisation marketing ou diversification liée	Dépend du besoin d'autonomie de la nouvelle unité
Exploitation de synergies	Diversification liée ou intégration verticale	Nécessaire pour accorder de l'autonomie opérationnelle à la nouvelle unité
Exploitation de nouvelles Opportunités	Diversification non liée	Nécessaire pour accorder une autonomie stratégique et opérationnelle aux nouvelles unités et pour isoler le risque
Stratégie de survie	Diversification non liée	Dépend de l'abandon de l'activité d'origine ou pas.

Source : Iacobucci et Rosa (2005) Cité par I.Mzid et L.Mezghani (2004), P306.

Selon Iacobucci et Rosa (2004), le choix de la création de nouvelles entreprises par les PME familiales résulte du choix du dirigeant de la stratégie de diversification. La nécessité de création d'entreprises indépendantes, l'exploitation des ressources distinctives des membres de la famille, le fait de contourner les contraintes et d'exploiter les nouvelles opportunités de l'environnement, sont les principales causes de la poursuite d'une stratégie de diversification par les entreprises familiales. Dans ce cas la création de plusieurs entreprises est considérée comme forme d'organisation spécifique soutenue pour faciliter le processus de diversification de l'entreprise familiale.

Les motifs du développement par la voie de la diversification sont connus et présentés en détail lors de la première section de ce chapitre. Nous avons également, montré que le profil du dirigeant est un facteur déterminant pour le choix de la modalité de développement. Ainsi, nous avons montré les raisons qui peuvent conduire le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale au choix de la stratégie de diversification pour relever le développement de son entreprise. Or, ce ne sont pas les motifs de la diversification qui nous intéressent dans cette section. Ce sont en revanche les raisons du choix de la création de nouvelles entreprises pour mener ce processus de diversification qui importent. Pourquoi faut-il créer une entreprise pour le déploiement de cette stratégie, au lieu de créer une unité de plus au sein de l'entreprise d'origine ? Nous voulons comprendre les avantages de la filialisation des activités qui incitent le dirigeant à mener son processus de diversification par la création de nouvelles entreprises indépendantes.

En effet, la création de plusieurs entreprises constituant ainsi un groupe d'entreprise permet de faire travailler les filières entre elles dans le but de produire des synergies industrielles et commerciales. Dans ce cadre, l'étude de Icobicci et Rosa (2005)¹¹⁹ révèle que l'objectif de la constitution de la structure de groupe en créant plusieurs entreprises par la plupart des PME italiennes est de **sécuriser le contrôle de certaines phases de la filiale de production**. Selon les résultats de leurs études, l'intégration verticale constitue le quart des nouvelles entreprises créées.

De même, l'étude de Srairi (2003)¹²⁰ sur les stratégies de développement des groupes en général, montre que 46,87% sont nées par intégration verticale. Selon Trehan (2000)¹²¹, l'objectif de l'intégration verticale de l'entreprise familiale est d'assurer son approvisionnement ou sa distribution et elle s'inscrit dans une logique de confortement.

Par ailleurs, Icobicci (2002)¹²², affirme que le choix de la forme de groupe par les PME est conditionné par le manque de compétence du dirigeant. Ainsi, lorsque l'entreprise, dirigée par un PIC, croît en taille et développe de nouvelles activités, ce dernier préfère répéter la même formule c'est-à-dire la forme unitaire par création d'une nouvelle entreprise plutôt que de développer une organisation plus complexe. Certains auteurs introduisent alors différents qualificatifs à ce type de dirigeant tels que "habituel", "portefeuille" ou encore "propriétaire d'entreprises multiples" (Birley et Westhead, 1993 ; Rosa, 1998). Rosa et Scott (1999 b)¹²³, par référence au propriétaire d'entreprises multiples, affirment que plusieurs dirigeants choisissent le développement à travers la création de nouvelles entreprises plutôt que la croissance d'une seule entreprise à ses limites optimales.

Pour Julien et Marchesnay (1996)¹²⁴, dans leur étude sur le développement des PME en hypogroupes (groupe de petites entreprises), le dirigeant PIC soucieux de la pérennité de l'entreprise, sera averse à l'entrée d'investisseurs au sein du capital de son organisation et ne poursuivra pas à tout prix la croissance. Cependant la création de plusieurs entreprises constituant ainsi, une forme de groupe, modifie l'insertion de l'entreprise familiale dans son environnement : c'est une forme qui accroît le contrôle de ce type d'entreprise sur son domaine d'activité et réduit par là, sa dépendance envers des partenaires extérieurs. En effet, l'indépendance des entreprises créées atténue la crainte de la diversification puisqu'elle permet de contourner les risques d'une mauvaise stratégie. En plus, chaque entreprise créée, concentre ses efforts concurrentiels sur son segment d'activité. La création de nouvelles entreprises constituant le groupe ont pour objectif alors, de concilier le maintien de la flexibilité, la réponse au développement de marché et la saisie d'opportunités

Par contre, l'objectif de développement et de croissance du dirigeant CAP est dicté par les pressions concurrentielles. Etant sensible à cette pression dans la mesure où il est mû par une logique managériale d'efficacité, le dirigeant CAP ne se limite pas aux opportunités de développement de son activité d'origine mais il préfère affronter une concurrence sur un

¹¹⁹Mzid.I (2009) op.cit, P117.

¹²⁰Srairi.S (2003), "Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privétunisiens", XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin, les côtes de carthage.P 6.

¹²¹Trehan.N (2000), op.cit P10.

¹²²Mzid.I (2009) op.cit, P117.

¹²³Idem.

¹²⁴Julien.P et Marchesnay.M (1996) op.cit, P58.

ensemble de segments. Pour ce type de dirigeant (CAP), la création d'unités indépendantes formant un groupe est justifiée par la recherche d'un plus haut degré de diversification des activités et de bénéficier de l'indépendance des différentes entreprises afin de réduire le risque associé à ces activités. Il existe alors un faible niveau d'intégration entre les entités des hypogroupes dirigés par des CAP mais un haut degré d'autonomie.

Cependant, si la création de nouvelles entreprises pour soutenir le processus de diversification, semble un facteur explicatif de la création de nouvelles entreprises constituant ainsi, le regroupement familial, il reste insuffisant pour expliquer le choix de ces nouvelles créations dans le cas de l'entreprise familiale. D'autres facteurs qui se situent bien en amont du choix de la stratégie de diversification, et qui sont liés à la spécificité de ce type d'entreprises sont donc, à l'origine de la constitution du regroupement familial dans le temps.

La création de nouvelles entreprises pour un dirigeant qui est mu par une logique entrepreneuriale est liée principalement à l'objectif du développement. Mais le souci pour ce dirigeant n'est pas dans le choix des modalités de développement. Il est compliqué par la recherche du maximum d'autonomie. Or, gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration du pouvoir. Dans de telles conditions, le dirigeant est amené à rechercher d'autres alternatives : il peut se développer soit en externalisant des activités fonctionnelles mais ceci revient à glisser une partie de ses activités en dehors de l'espace de commande du dirigeant (susciter l'effet de dépendance), soit en créant des nouvelles entreprises avec ses propres capitaux. Lorsque les risques liés à la croissance en taille augmentent et les risques liés à la mise en dépendance augmentent parallèlement, la stratégie optimale pour le dirigeant propriétaire la création de nouvelles entreprises pour le maintien du contrôle sur l'entreprise (indépendance/autonomie). Nous allons détailler dans ce qui suit comment le développement par création d'entreprises (regroupement) constitue une stratégie organisationnelle qui permet au dirigeant de maintenir le contrôle sur l'entreprise.

3.1.2 Un moyen efficace pour le maintien du contrôle

En reprenant ce qu'a été révélé par Batch (1993)¹²⁵, La structure de groupe est une forme intermédiaire entre l'**indépendance** et l'**intégration**. C'est une structure qui permet en effet, de réduire les coûts de transaction (accès au marché des capitaux, prestations inter-firmes, partage de frais fixes, synergies...), tout en maîtrisant les coûts d'organisation.

Jacquemin place aussi, comme on l'a déjà cité, la structure de groupe au nombre des formes intermédiaires qui sont susceptibles, dans certaines conditions, d'à la fois réduire les coûts de transaction qui auraient été encourus si celles-ci s'étaient effectuées via le marché, et d'éviter certains coûts d'organisation qui se seraient manifestés si la transaction avait été totalement internalisée au sein de la firme.

De même, la création de nouvelles entreprises indépendantes constituant un groupe est considéré comme une stratégie de croissance qui permet à la l'entreprise familiale de se développer tout en évitant les risque liés à la croissance interne (taille) et les risques de dépendances des partenaires externes (croissance externe). En effet, le dirigeant propriétaire souhaite le développement de son activité, mais son problème ne se limite pas au choix des

¹²⁵Batch.L (1993) op.cit P 38.

modalités de développement. En effet, il est compliqué par la recherche du maximum d'autonomie. Or, gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne. Par crainte de perdre le contrôle, le dirigeant se trouve obligé de rester en deçà d'une certaine taille, ce qui explique le fait que la plupart des entreprises familiales sont des PME.

Le dirigeant est alors, amené à limiter sa dimension au seuil de la petite entreprise dès que les contraintes externes entraînent une perte de pouvoir et d'autonomie. Dans de telles conditions, les dirigeants sont amenés à rechercher d'autres alternatives : il peut se développer soit en externalisant des activités fonctionnelles mais ceci revient à glisser une partie de ses activités en dehors de l'espace de commande du dirigeant (susciter l'effet de dépendance), soit en créant des unités autonomes avec leurs propres capitaux. Ainsi, la création de nouvelles entreprises vient se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine. La création de nouvelles entreprises constituent alors, une stratégie intermédiaire qui, sans croître en taille, permet de maintenir le contrôle familial de l'entreprise et d'éviter les risques de dépendance envers les partenaires.

Debray et Leyronas (1996)¹²⁶ soulignent qu'il existe des risques liés à la croissance en taille dans l'entreprise familiale. En fait, selon ces auteurs, **lorsque les risques liés à la croissance en taille augmentent et les risques liés à la mise en dépendance augmentent parallèlement, la stratégie optimale pour le dirigeant propriétaire, serait la constitution d'unités autonomes par ses propres capitaux.** La recherche de l'Indépendance et le maintien du pouvoir décisionnel au niveau de la direction de l'entreprise familiale, sont donc des facteurs déterminants qui peuvent pousser le dirigeant-proprétaire à se développer par la création de nouvelles entreprises.

Ce mode de développement stratégique et organisationnel à la fois, permet au dirigeant propriétaire, d'exploiter les opportunités de marché et d'assurer le contrôle compatible avec le rythme de la croissance de son entreprise (Scase et Goffe, 1982)¹²⁷.

La création de plusieurs entreprises par le dirigeant propriétaire est donc, une stratégie de minimisation de certains risques issus à la fois de la petite taille (soumission à l'environnement) mais aussi attachés à la grande dimension (la perte de contrôle et d'indépendance, la bureaucratie,...). Ce développement est justifié par la recherche d'un plus haut degré de diversification des activités et par la possibilité de bénéficier de la responsabilité limitée des différentes entreprises afin de réduire le risque associé à ces activités.

En effet, selon Scase et Gofee (1982)¹²⁸, rares sont les entreprises familiales qui arrivent à la fois, à exploiter les opportunités de marché et à assurer le contrôle compatible avec le rythme de croissance l'entreprise.

Par ailleurs, concernant le maintien du contrôle au niveau de la propriété, Gaultier (1990)¹²⁹ explique que la constitution d'une holding familiale permet à l'entreprise familiale

¹²⁶Layronas.L etDebray.C (1998) op.cit P85.

¹²⁷Mzid.I (2009) op.cit P 114.

¹²⁸ Idem.

¹²⁹Gaultier.A (1990), « Les holdings familiales : pérennité et succession », Paris, Les Editions de l'Organisation, P 64.

de maintenir le contrôle de la propriété tout en offrant aux membres de la famille la possibilité de réaliser leurs objectifs personnels dans les nouvelles entreprises créées. En effet selon cet auteur, la création d'une holding qui possède au moins 51 % de la société d'exploitation évite une trop grande dispersion des titres pouvant aller jusqu'à la perte de contrôle de l'entreprise (ou du moins à une intervention étrangère dans son capital, voire dans sa gestion). L'entreprise familiale d'origine constitue donc, un noyau dur regroupant dans une même structure les titres d'une même société qui, autrement, seraient éparpillés entre plusieurs héritiers. Elle donne ainsi à un héritier minoritaire les moyens de poursuivre l'exploitation.

La création d'une holding est un moyen d'assurer un verrouillage correct du capital et un instrument de la prise ou du maintien du contrôle d'une ou de plusieurs entreprises (Layronas et Debray, 1998)¹³⁰. Vue sous cet angle, la structure de groupe de société construite par la création de plusieurs entreprises est d'une utilité évidente aux propriétaires soucieux du maintien de la nature familiale de l'entreprise. Il leur permet d'organiser l'ensemble de leurs intérêts et de les transmettre aux générations familiales futures (Bardet et al, 2007)¹³¹.

En plus, la constitution d'une holding à la tête du dirigeant propriétaire lui permet de garder une position dominante sur l'ensemble de la structure :

-La structure de groupe lui permet de détenir la majorité du capital au niveau de la structure de propriété de la holding.

- Une attribution de postes clés de direction et de contrôle pour ses membres ce qui fait qu'il maintient le contrôle managérial malgré le développement de l'entreprise d'origine d'autre part.

Finalement, pour le dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale qu'il soit PIC ou CAP, la création de plusieurs entreprises est un moyen pour cadrer sa stratégie de développement de peur de perdre le contrôle de son entreprise. Donc, l'objectif de la croissance, du maintien du contrôle (direction et propriété) et la dépendance des partenaires externes poussent le dirigeant propriétaire à créer de nouvelles entreprises.

Cependant, les raisons que nous venons de présenter jusqu'ici, à l'exception de la volonté de maintenir la propriété familiale, ne sont pas suffisantes pour expliquer les raisons à la constitution de ce regroupement dans le temps dans le cas de l'entreprise familiale. En effet, la volonté de se développer et de maintenir le contrôle sur l'entreprise peuvent constituer des objectifs que tout dirigeant d'entreprise qu'elle soit familiale ou pas, peut avoir. Ainsi, ce sont les facteurs liés à la dimension familiale et qu'on ne peut pas retrouver chez les autres entreprises, qui nous intéressent et qui peuvent être pertinents pour notre recherche. L'objectif de la section suivante est donc, de présenter les facteurs liés à la dimension familiale et qui peuvent pousser le dirigeant propriétaire à créer de nouvelles entreprises constituant ainsi le regroupement familial.

¹³⁰Layronas.L et Debray.C (1998) op.cit P86.

¹³¹Bardet.H, Beetschen.A, Charveriat.A et Gouthiere.B(2007) « Les holdings, guide juridique et fiscal », Francis Lefebvre, 4ème édition.P 36.

3.2 La création d'entreprises : une traduction de l'objectif de la pérennité

En tant qu'une institution, la famille affecte les pratiques managériales dans la firme familiale (Arrègle, Durand et Very, 2004)¹³². En fait, la famille possède souvent une part importante de l'entreprise et ceci peut à la fois contraindre le développement de l'entreprise et faciliter la poursuite de nouvelles opportunités. Ainsi, d'une manière coercitive, 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)¹³³.

Dans ce sens, Kellermanns et Eddleston (2006)¹³⁴ critiquent la littérature relative à l'entreprise familiale du fait qu'elle considère que cette entreprise évite la prise de risque, résiste au changement et est fixée sur le maintien du statu quo. Ces auteurs estiment que cette littérature néglige la possibilité de l'investissement de l'entreprise familiale dans de nouveaux domaines d'activité. Ils reconnaissent le besoin de cette dernière de moderniser et d'intégrer de nouveaux marchés afin de survivre d'une génération à une autre. Ils soulignent, en fait, l'importance de la création de nouvelles unités quant à la viabilité à long terme de ce type d'entreprise. Parmi les facteurs déterminants de la dimension familiale ayant un impact sur le développement de l'entreprise familiale et par conséquent, sur la création d'entreprises, Mzid (2009)¹³⁵, a considéré la transmission, l'altruisme du fait que le dirigeant cherche le bien être des autres membres, la confiance et la structure de la famille.

L'objectif ici, est de montrer comment ces facteurs familiaux peuvent influencer sur les objectifs du dirigeant propriétaire et le pousse à créer de nouvelles entreprises.

3.2.1 Les problèmes de la transmission

Le particularisme de l'entreprise familiale est que "*sa structure de propriété, ses modes de gouvernement et de gestion et la volonté de sa transmission influencent ses objectifs, ses stratégies, sa structure et la manière dont ces éléments sont formulés et mis en œuvre*"¹³⁶.

Dans les entreprises à vocation familiale, la pérennité de l'entreprise suppose qu'elle reste détenue et dirigée par les membres de la famille. La problématique de la transmission de la direction apparaît alors comme un défi à relever par le dirigeant désireux d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu et Fillion, 1996)¹³⁷.

En effet, Il faut distinguer les problématiques économiques d'une transmission des problématiques sociales, familiales. Une nouvelle fois, deux problématiques distinctes peuvent être complémentaires : la cohésion entre les membres de la famille est une variable cruciale pour la pérennité de l'entreprise. A mesure que la liste de successeurs s'agrandit, les

¹³² Arrègle.J. L, Durand.R. et Very.P (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *Management*, vol. 7, n°2, PP13-36. P22.

¹³³ Ibid P26.

¹³⁴ Kellermanns.F.WetEddleston.K.A (2006), "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n°6, PP 809-830.P 810.

¹³⁵ Mzid.I (2009) op.cit, P50.

¹³⁶ Chua.J.H et al (1999) cité par Mzid.I(2009)op.cit P1.

¹³⁷ Youaleu.C.K et FillionL.J (1996), "Neuf étapes du processus entrepreneurial", 13^{ème} Colloque du CCPME, HEC Montréal, 31 octobre, 1er et 2 novembre, PP 307-321. P 309 .

objectifs individuels sont plus à même de diverger les uns des autres, menaçant alors la pérennité de l'entreprise (Gaultier 1990). Nous pouvons distinguer les successeurs selon deux catégories, répondant à deux objectifs différents : d'une part les héritiers poursuivant un objectif entrepreneurial (désir d'implication « active » dans le management de l'entreprise); d'autre part les héritiers poursuivant un objectif purement financier. Cette différenciation nous amène distinguer deux types de transmissions: celle de la direction et celle de la propriété qui posent chacune des problématiques spécifiques.

3.2.1.1 Le problème de transfert de direction

En effet, l'entrée sur scène d'une nouvelle génération est un événement stratégique correspondant à des problématiques spécifiques.. Celles ci sont liées d'une part aux tensions entre successeurs, dont l'amplitude augmente à mesure que la famille s'agrandit, et d'autre part aux tensions intergénérationnelles provenant de la résistance du prédécesseur à se détacher de son rôle décisionnel. Intéressons nous y de plus près : D'où viennent ces conflits et en quoi la création de nouvelles unités permet de les éviter ?

A/ L'Augmentation de la taille de la famille

Selon Bauer (1993)¹³⁸, le fonctionnement de l'entreprise familiale est fortement influencé par la taille de la famille. En effet, Ainsi, le noyau familial celui ou 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 (Arrègle, Durand et Véry, 2004)¹³⁹.

Ward (1987)¹⁴⁰, dans son modèle de développement de l'entreprise familiale, a montré qu'au cours de son évolution, les objectifs de l'entreprise familiale évoluent et sont orientés plutôt vers la sécurisation et la préparation du futur des enfants. La croissance et le développement des enfants deviennent alors, la principale préoccupation de la famille.

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)¹⁴¹.

Par ailleurs, plus le nombre de membres de la famille augmente au sein de l'entreprise, plus la compétition pour le nom de la relève s'exacerbe entre les successeurs, d'où la nécessité créer une nouvelles entreprise pour éviter les conflits susceptible de faire disparaître l'entreprise et maintenir la cohésion du réseau familial.

¹³⁸Bauer.M (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Inter éditions, Paris. P12.

¹³⁹Arrègle.L, Durand.Ret Very.P (2004) op.citP31.

¹⁴⁰Mzid.I (2009) op.cit P53.

¹⁴¹Idem.

B / Les conflits intra-générationnels

Comme chaque membre est souvent supposé travailler au sein de l'entreprise familiale, le souci du dirigeant consiste à trouver les moyens pour éviter les conflits entre les successeurs et renforcer leur solidarité autour de l'entreprise. Son rôle est en effet, de renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise (Sharma et Manikutty, 2003)¹⁴².

L'occurrence de conflits entre les successeurs est davantage probable à mesure que la famille s'agrandit : l'élargissement de la famille impliquant une plus grande diversité d'opinions et objectifs personnels, la prise de décision se trouve plus laborieuse (Ward, 1997)¹⁴³.

Afin de maintenir de bonnes relations de travail, la stratégie recommandée par Barach (1984)¹⁴⁴ est la création d'une nouvelle entreprise familiale ou d'une nouvelle unité affiliée à l'entreprise d'origine. En fait, si le dirigeant fournit l'effort de tailler un territoire d'indépendance relative pour chacun c'est qu'il espère éviter ou résoudre les conflits entre les divers successeurs.

Que chacun des successeurs ait sa propre entité à gérer, épargne les conflits entre les départements d'une même entreprise et les jalousies entre successeurs (Mzid et Mezghani (2007))¹⁴⁵. Afin de tisser ce nécessaire terrain d'indépendance, les entreprises familiales font alors, face au besoin de créer de nouvelles entités. Par ailleurs, à ce stade critique de la transmission, les objectifs de l'entreprise familiale s'orientent plutôt vers la sécurisation et la préparation du futur des successeurs, source d'inefficience pour l'entreprise.³ Il est alors capital pour l'entreprise de s'affranchir au mieux de cette étape, le plus rapidement possible.

C / Les conflits intergénérationnels

Bien que l'occurrence de tensions intragénérationnelles paraisse évidente, il ne faut pas oublier qu'une transmission implique deux acteurs : le testateur et l'héritier. Lors du processus de transmission se met en place une relation particulière entre le prédécesseur et le successeur où le premier doit être capable de délaissier sa position actuelle et le second de prendre sa place. Cette transmission de pouvoir est génératrice de conflits intergénérationnels.

En effet, les fondateurs ont, en général, une attitude autoritaire, partagent difficilement le pouvoir et sont stratégiquement conservateurs au point que l'entreprise stagne (Donckels et Frohlick, 1991)¹⁴⁶. De par ce fait, l'entreprise a besoin de régénération personnifiée par des successeurs plus opportunistes, source de changements stratégiques (Donckels et Frohlick, 1991)¹⁴⁷. Ainsi, pour ces derniers, la transmission de l'entreprise familiale symbolise une opportunité de croissance pour l'entreprise familiale et non la simple transmission d'un actif

¹⁴²Ibid P54.

¹⁴³Manjot.L (2009) op.cit P17.

¹⁴⁴Idem.

¹⁴⁵Mzid.IetMezghani.L (2007), op.cit, P307.

¹⁴⁶Donckels.RetFrohlich.E(1991), "Are Family Business Really Different?" *Family Business Review*, vol. 4, n°2, 1 PP149-160. P 149.

¹⁴⁷Idem.

entre les mains de la famille. L'appétit de croissance des successeurs explique leur incompréhension face au conservatisme de leurs parents alors que le risque de voir une vie de préparation successorale anéantie trop rapidement, explique l'incompréhension des anciens envers les successeurs. La meilleure méthode structurelle de résolution des conflits impliquerait la séparation des parties rivales (Belanger et Benabou, 1988)¹⁴⁸. Les buts et activités de chaque unité étant différenciés, les sources de conflits sont atténuées. Mzid (2009)¹⁴⁹ suppose également que la gestion d'une unité distincte agit comme une période d'essai pour le successeur. Si la stratégie de celui-ci est fructueuse, pourrait alors lui accorder sa totale confiance.

Il est intéressant de remarquer que ces conflits intergénérationnels sont générateurs de changements stratégiques: ils vont encourager les successeurs à créer de nouvelles unités afin d'atteindre leur objectif de croissance tout en respectant le désir de leur père de garder le contrôle de son entité familiale. **La création de nouvelles unités vient alors se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine** (Kolvereid et Bullvag, 1993)¹⁵⁰. La création de nouvelles entreprises constitue un choix plus ou moins, imposé au dirigeant propriétaire. Ces nouvelles créations ne correspondent pas forcément à la réponse économique optimale, mais répond plutôt aux problématiques familiales. Dans ce cas, le développement n'est pas un choix délibéré mais, un résultat émergent.

Par ailleurs, la création de différentes unités indépendantes dirigées par les futurs héritiers donne une sécurité morale et permet une spécialisation des tâches de direction tout en étant liées en permanence au contrôle du dirigeant propriétaire de l'entreprise d'origine (Mzid, 2009)¹⁵¹.

Nous venons donc de voir que la création de nouvelles unités permet d'apporter des réponses à des problématiques de succession managériales propres aux entreprises familiales. Qu'en est-il des conflits relatifs à la succession de capital, évoquée plus haut ?

3.2.1.2 Le problème de transfert de propriété

Comme nous l'avons cité lors de la section précédente, La constitution d'une holding permet de pérenniser l'entreprise et son contrôle en limitant la dispersion des titres (Gaultier, 1990). En effet, les entreprises familiales sont souvent menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des successeurs qui poursuivent des buts différents: alors que certains veulent continuer l'exploitation, d'autres recherchent la réalisation d'une plus-value en cédant leurs titres. Recourir à une holding est un moyen de transmettre la direction d'une entreprise à un de ses enfants, tout en respectant l'équité entre ceux-ci.

Afin de mieux comprendre ce mécanisme, prenons cet exemple¹⁵² : Mr Peulaporte souhaite transmettre son entreprise à ses deux enfants Geoffroy et Firmin. Dans un premier

¹⁴⁸Manjot.L (2009) op.cit P18.

¹⁴⁹Mzid.I (2009) op.citP53.

¹⁵⁰Kolvereid.LetBullvag.E (1993), "Novices Versus Experienced Business Founder: An Exploratory Investigation", in Birley&Subramony (éditeur), Entrepreneurship Research: Global Perspectives, Amsterdam, PP 275-285. P 283.

¹⁵¹Mzid.I et Mezghani.L, "Transmission, priorités du dirigeant et développement de l'entreprise familiale en hypogroupe », communication, P24.

¹⁵²Manjot.L (2009) op.cit P20.

temps, Mr Peulaporte effectue le partage des titres de sa société d'une manière tout à fait équitable (50% pour chaque enfant). Geoffroy, l'enfant repreneur apporte à la holding 35 % des titres de la société d'exploitation et laisse 15 % dans celle-ci. Firmin apporte 16 % des titres à la holding et laisse 34 % dans la société d'exploitation. La holding est donc majoritaire dans la société d'exploitation en possédant 51 % de ses titres (16% + 35%). Geoffroy, le repreneur, est alors majoritaire dans le capital de la holding (35x100 / (35+16) soit 68,6%) et détient donc mécaniquement, via la holding, le pouvoir dans la société d'exploitation.

Il est vrai que les conflits de la transmission peuvent être à l'origine de la décision de création de nouvelles unités indépendantes pour assurer la pérennité de l'entreprise et l'harmonie familiale, mais d'autres facteurs familiaux comme l'altruisme familial (parent-enfant) peuvent constituer un facteur déterminant pour déclencher chez le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale l'idée de la création d'entreprises.

3.2.2 L'altruisme familial

Comme nous l'avons déjà cité précédemment, au sein de l'entreprise familiale, les décisions ne sont pas uniquement fondées sur la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille. Ainsi, au sein de ce type d'entreprise, les émotions et les valeurs jouent un rôle central dans la prise de décision du dirigeant-proprétaire notamment **l'altruisme** (Basly, 2006)¹⁵³

Nous allons nous référer aux apports de la théorie de l'intendance pour comprendre l'impact de l'altruisme sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise familiale, puis nous allons essayer d'établir le lien entre l'altruisme du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le besoin de la création de nouvelles entreprises.

Selon Becker (1974)¹⁵⁴, l'altruisme consiste, « 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)¹⁵⁵.

L'altruisme est selon Schulze et al (2003)¹⁵⁶ « une fonction d'utilité qui lie le bénéfice/ richesse d'un individu à celui des autres. Il pousse le dirigeant propriétaire à être à l'écoute des membres de la famille, à concilier les intérêts de la famille et la croissance de l'entreprise, et à obtenir l'adhésion à long terme des membres de la famille qui, par leur multitude, ont des opinions divergentes ».

¹⁵³Basly.S (2006) op.cit P 13.

¹⁵⁴Mzid.I et Mezghani.L (2012), « Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales », revue Management international, vol. 16, n° 2, 2012, PP 147-159. P149.

¹⁵⁵ Idem.

¹⁵⁶Coche.Cop.cit P8.

Les résultats de Schulze et al (2003)¹⁵⁷ montrent que les relations dans l'entreprise familiale sont différentes parce qu'elles sont ancrées dans les relations parents - enfants et par la suite caractérisées par l'altruisme. 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)¹⁵⁸. 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)¹⁵⁹.

En fait, Lubatkin et al (2005)¹⁶⁰ montrent que les décisions concernant l'exploitation sont influencées par l'altruisme des parents lorsque ceux-ci font participer leur enfants dans le management de l'entreprise. Selon Lansberg (1983)¹⁶¹ aussi, l'échange de ressources dans la famille est guidé par l'altruisme qui attire l'attention de chaque membre de la famille sur les besoins et le bien-être à long terme des autres.

Par ailleurs, les études théoriques et empiriques de Zahra (2003)¹⁶² montrent 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)¹⁶³. Un comportement altruiste peut donc, être une force positive pour le développement de l'entreprise familiale.

Même si Schulze et al (2003)¹⁶⁴ suggèrent que ce comportement peut aussi avoir des conséquences négatives, ils soulignent la primauté d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres dans la courbe d'utilité des dirigeants.

Si à l'altruisme s'ajoute la présence de différentes 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)¹⁶⁵. 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 jusqu'au choix des postes occupés par ces membres au sein de ces différentes unités (Mzid, 2009 ; Onana, 2009)¹⁶⁶.

Comme le soulignent Mzid et Mezghani (2004)¹⁶⁷, l'une des motivations des dirigeants propriétaires des entreprises familiales diversifiées est l'offre d'emploi pour les membres de la famille. En plus des objectifs économiques, la famille peut avoir des objectifs non

¹⁵⁷Basly .S (2006), op.cit, P11

¹⁵⁸ Idem.

¹⁵⁹ Idem.

¹⁶⁰Mzid.IetMezghani.L (2012) op.cit P149.

¹⁶¹Idem.

¹⁶²Idem.

¹⁶³Basly.S (2006), op.cit, P12.

¹⁶⁴Idem.

¹⁶⁵Mzid.IetMezghani.L (2012) op.cit P149.

¹⁶⁶Idem.

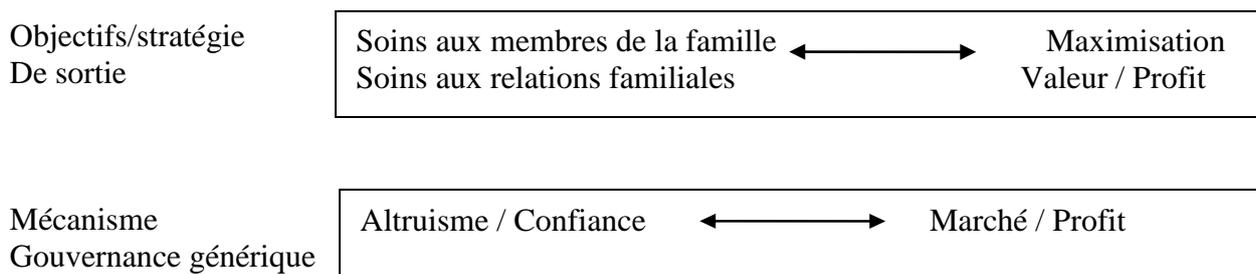
¹⁶⁷Mzid.IetMezghani.L (2004), op.cit, P16.

économiques tels que la création de postes d'emploi pour les membres de la famille et construire une cohésion familiale (Marchesnay et al, 2006)¹⁶⁸.

En fait, la création de nouveaux domaines d'activités va de paire avec la création d'emploi 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)¹⁶⁹. 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)¹⁷⁰.

Finalement, la famille tend à prendre ses repères de l'altruisme. Entant que tel l'altruisme est un aspect considérable de la vie économique. Steier (2003)¹⁷¹ a développé un modèle permettant de situer la rationalité en œuvre au sein de l'entreprise familiale sur un continuum entre deux limites. Il situe la gouvernance de l'entreprise familiale entre les mécanismes d'altruisme / confiance et les mécanismes de marché / profit.

Figure 19 : Objectifs et mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale



Source : A. Lwango, « Gouvernance de l'entrepreneuriat familial : Quelques leçons à tirer de Franz Haniel & Cie », à partir de Steier (2003), P 6.

Les gains économiques ou les profits ne sont pas les seuls moteurs de l'activité au sein de l'entreprise familiale (Coeurderoy et Lwango, 2008)¹⁷². La relation entre générations et la relation entre successeurs font converger les dirigeants altruistes vers le développement de l'entreprise familiale par création de nouvelles unités. Adopter une stratégie de croissance, maintenir le caractère familial de l'entreprise et assurer le bien-être des membres de la famille ne devraient pas être des décisions incompatibles. Cette croissance ne peut pas conduire à diluer ce patrimoine familial mais au contraire, la création de nouvelles unités, en tant que modalité de croissance, vient au service du développement de l'entreprise dans un contexte

¹⁶⁸Marchesnay.M, Chabchoub.S, Karray.H (2006), "Y a t-il un entrepreneuriat méditerranéen ?", Revue Française de Gestion, n°166, PP 101-118.P3

¹⁶⁹Barredy.C (2002) op.cit P135.

¹⁷⁰Mzid.I et Mezghani.L (2012) op.cit P150.

¹⁷¹Lwango.A, « Gouvernance de l'entrepreneuriat familial : Quelques leçons à tirer de Franz Haniel & Cie », communication, P5.

¹⁷²Idem.

purement familial. La flexibilité des petites unités familiales et le fait qu'elles permettent de s'adapter à différents besoins organisationnels et familiaux notamment l'indépendance et le bien-être, sont d'importantes raisons qui expliquent le choix du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale pour la création de nouvelles entreprises.

3.2.3 Les rapports de confiance

La confiance selon Bidault et Jarillo (1995)¹⁷³, 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).

Selon les analyses d'Allouche et Amann (1998)¹⁷⁴, l'entreprise familiale est une organisation clanique ou le processus de prise de décision repose sur un ensemble de normes acceptées par les membres de la famille. En effet, grâce à ce clan, naît un fort esprit de communauté et converge ainsi, les intérêts individuels et les objectifs de l'organisation. Le clan joue donc, le rôle de régulateur à partir d'un degré élevé de conformité des objectifs de ses membres.

Dans une interprétation des travaux d'Ouchi (1980)¹⁷⁵, l'organisation familiale est l'une des formes de régulation de transaction interindividuelles entre le marché et la bureaucratie grâce au clan. Le marché est un mode de régulation de transaction efficient, il n'évite pas les risques d'opportunisme et de non conformité des objectifs des acteurs concernés. La bureaucratie est un mode de régulation efficient lorsqu'elle est fondée sur l'équité, mais le besoin d'équité génère des coûts de transaction élevés. Dans ce cas où le contrôle des coûts de transaction de marché et de la bureaucratie devient ambigu, le recours au clan devient le régulateur le plus adapté. Toutefois l'efficacité du clan comme régulateur dépend du conditionnement de l'individu et de son adhésion aux buts de l'organisation.

Dans le prolongement des travaux d'Ouchi (1980), Allouche et Amann (1998)¹⁷⁶, mettent 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 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.

¹⁷³ Allouche.J et Amann.B (1998), "La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales", Economie et Société, série Gestion, numéro spécial, septembre. P9.

¹⁷⁴ Ibid P11.

¹⁷⁵ Idem.

¹⁷⁶ Idem.

Dans cette perspective, Allouche et Amann (1998)¹⁷⁷ proposent que d'une manière générale, les coûts de transaction qui forcent une entreprise à internaliser une transaction donnée pour limiter l'incertitude qui en résulte, se ramènent à un manque de confiance dans l'autre partie. Or, dans l'entreprise familiale, les rapports entre les membres de l'organisation sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisés par l'affection réciproque, l'autorité et le respect. Tout un ensemble d'éléments qui instituent des relations de confiance plus forte qu'ailleurs

En effet, la confiance est une variable pertinente pour expliquer le développement des entreprises familiales vu que le dirigeant peut en bénéficier pour construire un avantage concurrentiel fondé sur la réduction des coûts de transaction. Le dirigeant diversifie alors les activités en s'intégrant verticalement et en déléguant les responsabilités aux membres de la famille en toute confiance (Granovetter, 1995)¹⁷⁸. Ce type de développement est en effet selon Allouche et Amann (1998)¹⁷⁹, une sorte de partenariat qui évite l'internalisation et limite les coûts de transaction y afférant. Il s'avère aussi que cette caractéristique est largement explicative du développement et de la survie des entreprises familiales (Granovetter, 1995)¹⁸⁰.

Ainsi, selon Mzid (2009)¹⁸¹, 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.

3.2.4 La structure de la famille

Pour comprendre la relation entre la structure de la famille et la décision de création de nouvelles entreprises, nous allons d'abord essayer de comprendre l'influence du type de la structure de la famille sur la marche de l'entreprise familiale, particulièrement sa gouvernance. Pour cela, nous allons mobiliser le cadre théorique de l'anthropologue et politologue français Emmanuel Todd. En effet, ce dernier a proposé une grille d'analyse des systèmes familiaux selon deux axes : liberté/autorité et égalité/inégalité qui permet de comprendre l'évolution de la famille comme de l'entreprise et de la société.

¹⁷⁷Idem.

¹⁷⁸Ibid P12.

¹⁷⁹Idem.

¹⁸⁰Idem.

¹⁸¹Mzid.I (2009) op.cit P57.

¹⁸²Idem.

Pour évaluer le degré de liberté/autorité qui caractérise la famille, Todd (Todd 1990)¹⁸³ a examiné les cohabitations entre les générations au sein des familles, plus particulièrement entre les parents et leurs enfants mariés. Lorsque l'autorité familiale est forte, le fils aîné n'a pas quitté le domicile familial, même après son mariage : il reste sous l'autorité du père. De même, les filles célibataires adultes restent généralement auprès de leurs parents, sous l'autorité de leur père voire de leur frère. Ces types de famille sont appelés « **souches** », contrairement aux « **nucléaires** » qui sont des familles où l'autorité parentale est relativement faible et fonctionnent donc sur un mode plus libéral. Les familles nucléaires ne resteront souvent ensemble que pendant que les enfants sont jeunes car très tôt les enfants quittent le foyer parental. Les enfants laissent alors derrière eux leur dépendance à l'égard de leurs parents, et se soustraient en partie à l'autorité qui s'exerçait jusqu'ici directement sur eux.

Afin de mesurer l'égalité, Todd (1990)¹⁸⁴ a retenu la transmission de l'héritage comme indicateur clé. Il a en effet observé le mode de répartition des biens entre descendants (les enfants) à la mort des parents. L'égalité dans la répartition des biens est la plus forte dans les familles où la propriété familiale est divisée entre frères et sœurs, sans testament ni aucune autre forme de document « légal ». A l'inverse, Todd parle de structure familiale inégalitaire lorsque l'héritage nécessite le recours à un testament ou à tout autre document spécifiant les souhaits des défunts et désignant le ou les destinataires finaux de la propriété familiale. Dans ce type de structure familiale, un enfant a tendance à hériter, au détriment de ses frères et sœurs. Les familles qui combinent l'inégalité et la liberté sont appelées « **nucléaires absolues** » par Todd (Todd 1990). Le poids des traditions dans le processus de transmission du patrimoine familial est important dans les familles souches (autoritaires) : l'inégalité observée par Todd dans le partage de l'héritage y est institutionnalisée (Todd 1990). C'est une pratique qui fait référence à des valeurs qui ne sont pas discutées du fait de l'autorité exercée par les parents y compris après leur disparition. Au final, les structures familiales identifiées par Todd sont présentées dans les deux tableaux suivants :

Tableau 26: Les systèmes familiaux selon Todd (1990)

	Egalitaire	Non-égalitaire
Autorité forte	Communautaire	Souche
Autorité faible	Nucléaire égalitaire	Nucléaire absolu

Source : Duranton et al (2007) cité par C. Coche (), « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale », Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon , P13.

¹⁸³Coche.Cop.cit P12.

¹⁸⁴Idem.

Tableau 27: Les principales caractéristiques de systèmes familiaux selon Todd (1990)

Structure familiale	Principales caractéristiques
<i>Nucléaire absolue</i>	Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. Division des droits de succession entre les enfants par testament ou, en général à une seule personne, souvent le fils. Les frères et sœurs sont traités comme des personnes indépendantes (Todd 1990).
<i>Nucléaire égalitaire</i>	Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. La répartition de l'héritage se fait de façon égale entre les enfants. Ce système favorise la persistance des relations entre parents et enfants jusqu'à ce que l'héritage soit complètement divisé après la mort des parents (Todd 1990).
<i>Souche (absolue)</i>	Famille élargie avec plusieurs générations vivant sous un même toit. Un enfant - en général, mais pas toujours, l'aîné - se marie et a des enfants qui restent à la maison afin de préserver la lignée. Les autres ont le choix de rester célibataires au sein du ménage ou de se marier et de quitter la maison, ou de devenir des soldats ou des prêtres. La maison et les terres sont héritées par le fils qui reste à la maison. Les autres peuvent recevoir une compensation financière. L'héritier, qui reste à la maison, demeure sous l'autorité officielle du père (Todd 1990).
<i>Souche (incomplète)</i>	Comme ci-dessus, mais avec des règles de succession plus égalitaire (en principe, mais rarement dans la pratique).
<i>Communautaire</i>	Famille élargie dans laquelle tous les fils peuvent se marier et vivre avec leurs épouses dans la maison familiale. L'égalité entre les enfants dans l'héritage est assurée, la richesse de la famille est renforcée et les problèmes de succession après la mort des parents sont rares et une cohabitation entre frères après la mort des parents est possible. (Todd 1990).

Source : Duranton et al (2007) cité par C. Coche. P13.

En effet, les deux axes retenus par l'auteur (autorité/liberté et égalité/inégalité) renvoient à deux éléments fondamentaux présents dans toute réflexion sur le gouvernement des organisations : le contrôle et la propriété (Berle et Means 1932). Le gouvernement d'une organisation peut-être définie comme l'ensemble des règles, des codes et des pratiques qui légitiment l'action des acteurs (Gomez 2001)¹⁸⁵. Autrement dit, c'est le système politique qui régit l'entreprise, qui donne la légitimité aux acteurs de l'entreprise pour agir. En tant

¹⁸⁵Ibid P13.

qu'organisation, la famille possède ses propres mécanismes de gouvernance : il existe dans chaque famille des règles, des codes et des pratiques qui légitiment l'action des membres de ce groupe social¹⁸⁶. Chaque type de famille identifié par Todd possède des mécanismes de gouvernance qui lui sont propres : les familles communautaires, contrairement aux familles nucléaires absolues, sont organisées autour de pratiques et de règles non formelles, avec comme figure centrale le père de famille titulaire d'une autorité forte. Dans ces familles la concentration du pouvoir est importante et la légitimité repose sur les valeurs et les traditions. Au contraire, dans les familles où l'autorité est faible et où l'égalité entre frères et sœurs n'est pas très marquée, la gouvernance de la famille passe par des règles plus formelles, écrites et justifiées, comme en témoigne dans l'analyse de Todd le recours plus important aux testaments dans la répartition des biens de la famille lors des phases de transmission du patrimoine.

Pour résumer, pour Todd (1990) 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* »¹⁸⁷. Il élabore une typologie des structures familiales montrant comment certaines sont régies de façon autoritaire par un patriarce alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants. Les caractéristiques principales de ces structures familiales sont¹⁸⁸ :

-La famille nucléaire absolue est libérale et inégalitaire. Les membres de la famille sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel. Ainsi il n'existe aucune convention précise pour l'héritage.

-La famille nucléaire égalitaire est caractérisée par les concepts de liberté et d'équité. La propriété est divisée équitablement entre les héritiers. Tout de même, les enfants sont aussi indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel.

-La famille autoritaire incarne les valeurs d'inégalité et d'autorité. L'ultime autorité est accordée au père et un seul héritier est désigné. L'association entre le père et son fils est déterminée. Les autres enfants doivent quitter le cercle familial.

-La famille communautaire est caractérisée par les valeurs d'équité et d'autorité. Les enfants vivent avec leurs parents dans une famille étendue et tous sont traités équitablement pour tout ce qui est droit de transmission. Reste que le patriarce garde l'ultime autorité dans de telles familles.

Cette prise en compte de la qualité et de la nature des liens familiaux, et de leur impact sur la dynamique et les performances de l'entreprise familiale a fait l'objet de travaux récents (Schulze et al. 2001, Olson et al. 2003, Miller et Le Breton-Miller 2006, Labaki 2007, Mzid,2009).

Dans le cas des entreprises familiales, la prise de décision du dirigeant-proprétaire est influencée par ce type de socialisation proposé par Todd. La diversité des structures familiales

¹⁸⁶Idem.

¹⁸⁷Mzid.I et Mezghani.L (2010) ; « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe » ; Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 23, numéro 1, PP 125-154, P 125.

¹⁸⁸Ibid P 130.

signifie en effet, qu'il existe une différence dans les comportements des dirigeants-proprétaires des entreprises familiales, puisqu'ils appartiennent tous à l'une ou l'autre des structures familiales proposées par Todd.

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.

La structure de la famille permet, donc, de tirer profit de l'expérience accumulée et de l'expérience du passé et sera utilisée probablement comme une aide à la décision. Les différents membres de la famille dirigent différentes entreprises indépendantes mais qui sont toujours liées et font parti de la même propriété familiale. En introduisant la notion de structure familiale dans son analyse du développement des entreprises familiales, Mzid (2009)¹⁹⁴ fait allusion au fait que cette stratégie est délibérément conduite pour maintenir

¹⁸⁹I.Mzid (2009) op.cit P62.

¹⁹⁰Ibid P127.

¹⁹¹Ward.J.L (2005), « La gouvernance des entreprises familiales », E Journal USA : perspectives économiques, Février, PP 42-45.

¹⁹²Brunner.C(1975), « Les contraintes de la fusion dans le secteur des PME », Analyse financière, 3^e trimestre, PP 103-106.

¹⁹³Mzid.I et Mezghani.L (2010) op.cit P131.

¹⁹⁴Mzid.I (2009) op.cit P 63.

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)¹⁹⁶ 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.

Si Mzid (2009) a montré lors de ses recherches sur le développement des entreprises familiales que la plupart des nouvelles créations ont été effectuées en réponse à une structure communautaire, nous suggérons dans le cadre de notre recherche qu'elles peuvent être aussi en réponse à une famille autoritaire incarnant les valeurs d'inégalité et d'autorité. En effet, nous pensons que dans ce type 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-proprétaire (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.

Finalement, nous pouvons dire que, la structure de la famille affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire et le conduit, par conséquent à la décision de création de nouvelles unités pour les membres de sa famille.

Nous allons maintenant présenter les caractéristiques de la famille algérienne pour savoir dans quelle catégorie se situe par rapport à la classification de Todd (1990).

3.2.4.1 Evolution historique de la famille algérienne

La famille est réputée comme étant une structure sociale très stable, n'évoluant que très lentement dans le temps¹⁹⁷. Cette caractéristique est très nettement perceptible lorsqu'il s'agit de l'étude de l'évolution de la famille algérienne depuis la période précoloniale à la période actuelle. Selon les travaux de L. Gheddache (2012)¹⁹⁸, on peut distinguer :

A – La famille patriarcale

L'identification sociale en Algérie lors de la période précoloniale opérait à deux niveaux : au niveau de la tribu et au niveau de la 'ayla (c'est-à-dire famille en arabe), communauté familiale patrilinéaire, respectant une stricte virilocalité, composée de fils mariés demeurant unis du vivant du père, et souvent après sa mort, sous la direction du frère aîné ou

¹⁹⁵ Mintzberg.H(1982), « Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, Paris. P43.

¹⁹⁶ Mzid.I (2009) op.cit P 63.

¹⁹⁷ Gheddache.L (2012), op.cit, P 34.

¹⁹⁸ Idem.

de l'un des frères dont la compétence est reconnue. L'indivision de la propriété exploitée en commun, la crainte et le respect du père, le culte des ancêtres, l'attachement à la généalogie agnatique et à la solidarité qui en découle donnent à la communauté familiale algérienne les traits de la famille patriarcale telle qu'elle a été définie par les anthropologues.

La personnalité juridique que reconnaît le droit musulman à ses membres lui permet de se diviser. Ce n'est que lorsque la famille atteint un volume optimal qu'elle autorise à certains de ses membres de se distinguer et à s'autonomiser par rapport à la famille souche. Dans la famille patriarcale, le chef est le grand-père s'il est encore vivant ou le fils aîné s'il est mort. Son rôle est de répartir les travaux agricoles entre les cellules domestiques qui est l'unité de production et de consommation, et s'assure de la bonne entente entre ses membres, dirige la prière et représente le groupe à l'extérieur. Il est craint parce qu'il a la faculté de maudire celui qui lui désobéirait, malédiction sanctionnée par un châtiment divin (Bourdieu, 1974)¹⁹⁹. La terre et le troupeau, hérités de père en fils constituent la base matérielle permettant à la famille d'entrer en compétition avec d'autres groupes familiaux pour les honneurs les démonstrations symboliques.

La famille telle que la décrivent les anthropologues n'existe cependant plus. La destruction sociale induite par la colonisation dès le XIX siècle a eu raison d'elle, suit à l'éparpillement des tribus, aux expropriations foncières, à l'exode rural, au salariat et à la monétarisation de l'économie.

B – la famille élargie

La famille patriarcale a dégénéré en famille élargie, groupement d'individus, pris entre l'attrance de nouvelle forme familiale suscitée par le salariat (famille conjugale) et le désir de reconduire la forme patriarcale (l'ancienne forme familiale). Cette dynamique de transformation va se renforcer dans la période post-coloniale avec les politiques agraires qui achever l'œuvre de déstructuration des groupes sociaux amorcés sous la colonisation.

Le résultat est que les populations insérées dans des structures urbaines, habitant des appartements conçues pour des familles conjugales, soumise à l'influence du mode de vie occidental à travers les médias, acquérant désormais leur subsistance par l'échange marchand, subissent le conflit entre les représentations sociales que gardent encore la mémoire collective et les nouvelles aspirations apparues à la faveur de la mutation sociale.

Toutefois, la famille élargie a une limite naturelle, une frontière qu'elle atteint lorsqu'elle devient elle-même un ensemble de familles élargies, alors qu'à l'origine elle était un ensemble de familles nucléaires. Le souhait de se séparer n'est pas motivé par l'attrait du modèle conjugal, mais le point de rupture est atteint lorsque les cousins (garçons ou filles) deviennent adultes.

¹⁹⁹Idem.

C – la famille réseau (ou famille composée)

Les membres des couches moyennes reproduisent le modèle élargi de la famille tout en étant dispersé dans différents quartiers de la ville. Le téléphone et la voiture permettent de maintenir un contact quotidien permanent et il suffit que le fils ou la belle-fille ne se manifeste pas deux jours de suite pour susciter des inquiétudes chez la mère. Le réseau se forme autour d'une famille centrale qui est celle des parents, ce qui suppose que les enfants mariés ont la possibilité d'acquérir des logements. Se sont en général des commerçants, des hauts fonctionnaires, des membres de fonction libérale (médecins, avocats...). Le réseau familial regroupe frères et sœurs mariés, tire sa cohérence de la présence dans une famille principale des parents. Dès que ces derniers disparaissent, le réseau se distend et se scinde en plusieurs réseaux qui se dotent de centres respectifs en s'autonomisant (Addi, 2005)²⁰⁰.

Dans les couches très aisées (entrepreneurs, grands commerçants), dont les membres peuvent construire la maison qu'ils désirent, la mode est aux appartements différenciés dans le même immeuble où vivent des frères mariés. La famille élargie se regroupe dans une même maison ou immeuble, dans lequel chacun des frères mariés dispose d'un appartement et y vit avec sa femme et ses enfants, de manière autonome y compris dans la préparation des repas. Ce modèle apparaît comme l'idéal pour des personnes cherchant à demeurer en contact avec permanent avec leurs parents et leurs frères et dont par ailleurs les épouses aspirent à plus d'autonomie vis-à-vis de la belle-mère et belles-sœurs.

D – autres formes familiales

Addi (2005)²⁰¹ précise que les sociologues de la famille n'arrivent toujours pas à trouver une dénomination consensuelle pour la famille algérienne actuelle. Certains parlent de la famille élargie, composée, étendue et récusent la notion de modèle familial unique. D'autre parlent d'un modèle familial unique. Mais la tendance dominante est à la caractérisation d'un modèle familial résultant d'une stratégie multiple d'adaptation aussi bien en milieu urbain que rural.

Ousseddik (1988)²⁰² distingue cinq types de familles algériennes qu'elle classe en ordre de fréquence :

- 1) La famille néo-patriarcale étendue (couple, enfants célibataires et mariés, petits enfants) ;
- 2) La famille néo-patriarcale réduite (couple, enfants célibataires) ;
- 3) La famille conjugale (couple, enfants)
- 4) La famille conjugale réduite (enfants vivant avec un seul parent vivant veuf ou divorcé) ;
- 5) La famille para-conjugale (couple avec enfants hébergés par les beaux parents en raison de la crise de logement).

Addi (2005)²⁰³ avance l'hypothèse selon laquelle la famille patriarcale s'est transformée en en famille élargie. Selon les ressources matérielles et le capital culturel des membres du groupe familial, elle se présente soit en famille composée de plusieurs ménages avec unité de

²⁰⁰Ibid P 35.

²⁰¹Ibid P 36.

²⁰²Idem.

²⁰³Idem.

résidence et de lieu de consommation, soit en réseau familial structuré autour d'un ménage principal (en général, celui des parents), mais réparti en plusieurs lieux de résidence.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre la relation qui puisse exister entre les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises. En effet, nous sommes partis, d'abord, par l'idée que la décision stratégique est personnalisée et centralisée entre les mains du dirigeant propriétaire, ce qui fait que les choix stratégiques en matière de développement dépendent principalement de cette personne de dirigeant. Ainsi, nous avons vu que le choix de la modalité et de la structure pour le développement sont largement influencés par le profil du dirigeant à savoir sa formation, ses expériences, sa perception des freins pour le développement, ses motivations...etc.

Au cours de ce chapitre, nous avons aussi vu que le développement de l'entreprise familiale peut être accompagné d'un processus de création d'entreprises constituant ainsi un regroupement familial. En liant les objectifs du dirigeant de l'entreprise familiale qui traduisent à la fois les besoins de l'entreprise et de la famille à ce processus de regroupement, nous avons pu expliquer les raisons qui conduisent à chaque fois, ce dernier à la création de nouvelles entreprises. Ainsi, la plupart des auteurs reconnaissent que la création de nouvelles entreprises est liée à la volonté de développer de nouvelles activités (diversification) pour répondre aux conditions de l'environnement concurrentiel, à la volonté de maintenir le contrôle de la propriété et du management entre les mains de la famille et enfin à la volonté de pérenniser l'affaire familiale par sa transmission tout en surmontant les problèmes de transfert de la direction. La recherche du bien-être des membres de la famille en leur créant de l'emploi, un environnement propice pour travailler hors des tensions et des conflits qui naissent de la divergence des intérêts entre eux, le maintien de l'harmonie familiale et des liens entre les membres de la famille sont aussi des raisons qui peuvent pousser le dirigeant propriétaire à créer de nouvelles entreprises.

Chapitre III

Etat des lieux des PME familiales et du dirigeant-propriétaire en Algérie

Introduction

Après avoir présenté l'Etat de l'art des recherches sur les entreprises familiales à travers le monde, nous allons maintenant, présenter l'Etat des lieux de la PME familiale algérienne.

Afin de comprendre le processus de développement des PME familiales et particulièrement le développement par création d'entreprise dans le contexte algérien, nous allons en premier lieu, dresser un aperçu historique de l'économie algérienne et de l'évolution de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur à travers deux périodes. Celle de l'économie planifiée (1962-1988) et celle de la transition à partir des années 90. Puis, nous allons présenter les données quantitatives relatives au développement et à l'évolution de la PME algérienne et particulièrement, la PME de la wilaya de Bejaia.

Afin de comprendre le développement de la PME familiale, nous allons présenter les caractéristiques managériales de la PME algérienne et de l'entrepreneur algérien puisque ce dernier constitue l'élément principal dans la prise de décision et un facteur déterminant du développement de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est donc, de présenter l'historique de l'émergence et de l'évolution du secteur des PME algériennes en premier lieu ((section 01), puis de donner les caractéristiques managériales avec quelques caractéristiques des profils des dirigeant-proprétaires algériens et leurs comportements stratégiques (section 02).

Section 01 : Evolution de l'entrepreneuriat et développement de la PME en Algérie

Le domaine d'étude sur les entreprises familiales comme on l'a vu lors du premier chapitre, a pris son essor à partir des années 80. Mais, il est patent de constater que si ce thème a retenu l'attention des chercheurs, des consultants, des médias dans les pays développés, il reste que dans les pays en voie de développement et particulièrement en Algérie (où cette forme est de loin la plus répandue), sa reconnaissance n'a jusqu'à nos jours, connu aucune manifestation. Cette situation serait due à la confusion assez répandue et qui consisterait à assimiler dans leur ensemble cette créature ancienne à la PME¹.

En Algérie, les chercheurs ont mainte fois révélé que la majorité des PME sont de nature familiale, mais les études qui ont vraiment étudié l'impact de cette dimension familiale sur le fonctionnement et le développement de ce type d'entreprise sont très rares. Pourtant, c'est bien cette composante « **famille** » qui constitue toute la spécificité de l'entreprise familiale. Ainsi, il nous est très difficile de dresser un état des lieux des recherches concernant les entreprises familiales en Algérie puisque, la plupart des études prennent les PME dans l'ensemble qu'elles soient familiales ou pas. Mais puisque les résultats de la plupart des études préconisent le fait que la majorité de la population des PME algériennes sont de nature familiale, nous allons présenter globalement, les données relatives à la PME algériennes.

L'objectif de notre recherche est de comprendre les raisons qui ont contribué à la constitution des regroupements familiaux en Algérie, c'est-à-dire, les facteurs qui conduisaient

¹ Moumou.O op.cit, P 3.

à chaque fois, les dirigeants des PME familiales à la décision de création d'une nouvelle entreprise au lieu de faire croître la taille de l'entreprise initiale (d'origine). C'est particulièrement, les facteurs qui conduisent à chaque fois un dirigeant propriétaire d'une PME familiale à créer une entreprise qui importe pour nous. Il est donc nécessaire de présenter le contexte dans lequel évolue la PME familiale algérienne. Il semble donc, nécessaire de présenter l'historique et l'évolution de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur en Algérie (3.1) avant de passer aux données relatives au développement de la PME en Algérie (3.1).

1.1 Emergence et évolution de l'entrepreneuriat en Algérie

L'Algérie a connu une profonde mutation économique en passant de l'économie administrée (planifiée) à l'économie de marché à partir de la fin des années quatre vingt. Tout au long de la première période, l'économie algérienne a vécu sous l'emprise de l'entreprise publique de grande dimension sur laquelle s'appuyaient les plans de développement. Ce n'est qu'à partir du début des années quatre vingt dix et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME. Deux périodes principales caractérisent donc, l'économie algérienne : la période d'économie planifiée et la période de l'économie de marché.

1.1.1 La période d'économie planifiée

Après l'indépendance en 1962, l'économie algérienne se caractérisait par un interventionnisme important de l'Etat. Durant cette période de planification centrale, l'Etat a introduit une série de politiques successives dont le but, était de mettre en œuvre des stratégies de développement économique par les grandes entreprises publiques qui occupaient à cette époque une place importante.

La prédominance de la grande entreprise publique à cette période, revient en effet, à la politique de 1967 qui visait en priorité la constitution d'une industrie lourde au dépend d'autres secteurs. Cependant, un déficit de 2 milliards de DA a été accumulé par ces grandes firmes en 1978 alors que, les PME privées minoritaires ont été relégué au second rang et cotonnées dans des activités périphériques². Ce déficit a été renvoyé à la centralisation, rigidifiassions et l'inflexibilité du système de planification.

Une première restructuration des entreprises nationales a été par conséquent, lancée dès 1982. L'objectif majeur de cette restructuration était de diminuer la taille des entreprises pour mieux maîtriser le processus de gestion, ainsi que d'équilibrer entre l'industrie lourde et légère. Cette opération fut accompagnée d'un assainissement financier important de 60,5 millions de DA. Toutefois, ces mesures n'ont rien apporté puisque, les entreprises restructurées ont généré des situations négatives.

D'autres réformes ont été alors enclenchées en 1988. Cette fois-ci, la mesure était « **l'autonomie des entreprises** » qui visait à libérer les entreprises publiques de l'entreprise de l'Etat qui n'en deviendrait qu'un seul actionnaire. Mais, l'autonomie de l'entreprise selon

²Lachachi .W(2006), L'entrepreneur algérien émerge d'une nouvelle classe », Colloque international : Les critères de qualification des petites et moyennes entreprises dans les pays arabes, 17 et 18 Avril,P4.

Adelhak Lamiri³, n'a été qu'un simple jeu de monopoly où tout le monde fait semblant de posséder, de gérer, de parler de résultats, en demeurant convaincu qu'il ne possède rien du tout. Le management en Algérie a en fait, été largement banalisé au profit de nominations administratives et politiques. D'ailleurs, la plupart des spécialistes préconisent que le mauvais choix des dirigeants et l'implication de la tutelle dans la prise de décision de ces dirigeants sont la principale raison de la contre performance des entreprises publiques.

La situation économique est donc, devenue déplorable et les entreprises ne génèrent aucune performance. Le chômage augmente et l'Algérie frôle la crise sociale. Loin d'une logique de production, de rentabilité et de gestion efficace, toute politique s'est avérée inappropriée. Les prix du pétrole connaissaient des baisses et ne suffisaient plus pour soutenir les entreprises publiques qui souffraient d'une mauvaise gestion et des contraintes de leur environnement qu'elles ne pouvaient pas surpasser.

L'entrepreneur à cette époque est vu comme « un profiteur » appartenant à « une classe exploiteuse » (charte nationale 1976)⁴. Pour cela, le champ de l'entrepreneur privé a été limité par l'Etat en limitant la taille de son entreprise à celle d'une moyenne et les activités uniquement à celles complétant les grandes entreprises étatiques (Les codes d'investissement 1963, 1966 et 1982)⁵. Ainsi, bien qu'il ne soit complètement écartelé de l'activité, son champ été limité et encadré par un environnement réduit et spécifique : marché non concurrentiel, prix fixés administrativement, monopole d'Etat, bureaucratie (bancaire et administrative) pesante et corruption touchant les différentes sphères de l'économie⁶.

Durant la période d'économie planifiée, l'importance, était donc, attribuée aux entreprises publiques ayant pour but l'édification du socialisme afin de réaliser les objectifs suivants : absorption du chômage, formation des salariés aux pratiques managériales à travers la participation à la gestion des entreprises (charte et code de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE), 1971, P10). Malgré cela, bien des PME privées ont surmonté d'énormes difficultés et ont survécu grâce à la persévérance de leurs entrepreneurs. Ainsi, la PME privée une pièce maîtresse dans un processus de redressement et de relance économique surtout, face aux grands défis de la mondialisation et de la régionalisation.

La fin des années 1980, le système économique algérien s'est rompu et a laissé place à la mise en place d'une nouvelle organisation axée sur le marché.

1.1.2 L'Algérie en transition vers l'économie de marché

Tout au long de la première période (économie planifiée), l'économie algérienne a vécu sous l'emprise de l'entreprise publique de grande dimension sur laquelle s'appuyaient les plans de développement. Ce n'est qu'à partir du début des années quatre vingt dix et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME.

³ Ibid , P 5.

⁴Bouzit.N (2010), « Entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives, cas de la Wilaya de Bejaia », mémoire de magister, P76.

⁵ Idem.

⁶Melbouci.L (2007), »Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien ». Site internet : [http:// web.hec.ca/airpme/image/File/2008/C36.Pdf](http://web.hec.ca/airpme/image/File/2008/C36.Pdf).

Suite à la rupture du socialisme et les grandes entreprises publiques, l'Algérie a lancé plusieurs réformes dont le but est d'instituer l'économie de marché. Parmi ces réformes : la libération des prix⁷, abolition du monopole sur le commerce extérieur, ouverture du capital de certaines entreprises publiques à des actionnaires privés⁸ et création d'un marché financier en 1996. Les autorités algériennes ont ainsi, compris que le redressement de l'économie nationale supposait l'association de plusieurs acteurs.

Alors qu'elle limitait son champ d'affaire avant, et le qualifiait de profiteur, l'entrepreneur est devenu le centre d'intérêt pour l'Etat et le considère comme le principal acteur du développement économique de la nouvelle orientation. Ainsi, plusieurs institutions ont été créées pour promouvoir et soutenir la création d'entreprises privées et contribuer à l'aide des entrepreneurs pour qu'ils accroissent leurs affaires. Le secteur privé longtemps boudé, devient alors, le centre d'intérêt des autorités algériennes et la PME privée devient alors l'instrument majeur de la politique de ces dernières et de développement et d'ouverture économique. Ce choix stratégique revient en effet, à la volonté de l'Etat de diversifier les sources de croissance en exportant hors hydrocarbures. En effet, depuis 1962 déjà, le secteur privé concurrençait le secteur public dans bien des domaines (le textile, l'agroalimentaire, la transformation plastique).

La création d'entreprises privées a été soutenue et accompagnée considérablement par l'Etat. En effet, le rôle majeur de ce dernier dans la facilitation et l'accompagnement de l'initiative privée se traduit par la mise en œuvre de moyens. Dans ce sens, l'Etat a mis en place dès le début des années 2000 tout un dispositif d'incitation pour développer les investissements. Ce dispositif précise toutes les garanties offertes aux investisseurs et change selon la localisation et la nature de l'investissement. La loi d'orientation sur la promotion de la PME promulguée le 12 décembre 2001 qui a défini les PME avait comme objectifs :

- D'éliminer toute différenciation entre investissement public et investissement privé. Elle étend le concept d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou en licence, aux prises de participation dans une entreprise lorsqu'il y a apport en numéraire ou en nature, et aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation.
- Fixer les mesures d'aide et de soutien à leur développement.
- Déterminer et établir les mesures de facilitation administrative qui sont susceptibles d'être mises en œuvre dans la phase de création d'entreprises.
- Eviter l'attribution automatique des avantages et prévoir un régime général relative aux investissements courants en dehors des zones dont le développement nécessite une intervention particulière de l'Etat et un régime dérogatoire pour les investissements dans les zones à développer et ceux soumis à convention.
- Constitution de fonds de garantie pour assurer les prêts octroyés par les banques au profit des PME.

⁷ Loi 90-01 du 14 Avril 1990 sur la monnaie et le crédit et loi de février 1990 sur la fixation des salaires sur une libre négociation salariés-employeurs.

⁸ Ordonnance 95-22 du 26 aout 1995 et ordonnance 97-12 du 19 mars 1997.

- Dans le cadre de la coopération internationale, des organismes sont chargés de la coordination et de la mobilisation des financements et des crédits alloués aux PME afin de les stimuler à diversifier leurs activités.
- Pour stimuler aussi, les exportations hors hydrocarbures, les entreprises exportatrices exploitent le régime des achats en franchise pour parvenir à satisfaire leurs besoins d'exploitation sous certaines conditions d'exonération d'impôt et taxe.

- Une place considérable est réservée au volet sous-traitance à travers cette loi, dans la mesure où cette dernière est considérée comme un outil efficace pour élargir le tissu des PME et appuyer leur insertion dans la sous-traitance internationale. A cet effet, un conseil national de la promotion de la sous-traitance a été instauré.

- Cette loi vise aussi le développement de la recherche dans le domaine de la PME (Protocole d'accord du 23 juillet 2001).

- La prise en charge de l'information économique et statistique par l'instauration d'un système d'information.

Bien qu'il y ait eu le renoncement de l'interventionnisme étatique, les réformes économiques n'ont pas produit les effets prévus. Le développement des PME a été en effet, entravé par le décalage entre ces réformes déjà engagées et les réformes administratives. De plus, les politiques de stabilisation, à travers le programme d'ajustement structurel, étaient insuffisantes pour placer ces entreprises dans une position compétitive qui leur permet de faire face au marché mondial. Elles se sont développées sous le sillage des entreprises publiques en exploitant son affaiblissement. Par ailleurs, les PME se sont fragilisées du fait que l'Algérie n'a pas pu consolider son système productif et protéger les industries naissantes.

1.2 Définition et développement de la PME algérienne

Ce n'est qu'en 2001 que la définition de la PME en Algérie a été arrêtée. A partir de là, la création et le développement de la PME, occupent une position de premier plan dans le processus de développement algérien.

1.2.1 Définition de la PME en Algérie

Avant 2001, il n'existait pas de définition officielle de la PME en Algérie. Jusqu'au 2001, l'ONS (Office National des Statistiques) utilisait le critère de la taille pour définir la PME. Ainsi, cette dernière est définie comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes.

En 2001, a été arrêtée la première définition officielle de la PME en Algérie. Cette dernière a été introduite suite à la promulgation de la loi 18-01 portant la loi d'orientation pour la promotion de la PME. Selon cette loi, la définition de la PME repose sur les trois critères : effectif, chiffre d'affaires/bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

Ainsi, la PME quelque soit son statut juridique est définie comme étant « *une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinard et qui respecte le critère de l'indépendance* »⁹.

Cette définition a été en effet, inspirée de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996. L'Algérie a adopté la charte de Bologne (2000) sur la charte sur la définition européenne des PME. Selon cette loi, on peut distinguer trois types d'entreprises :

-La moyenne entreprise (ME)¹⁰ : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total est entre 100 et 500 millions de Dinars.

-La petite entreprise (PE)¹¹ : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 million de Dinars.

- La très petite entreprise (TPE)¹² : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20million de Dinard ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

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

1.2.2 Evolution de la population des PME en Algérie

Depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années 80, le taux de création de PME connaît un essor remarquable. Le secteur de la PME a été favorisé par la les politiques publiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aide de réglementation et de mise à niveau. La promulgation du code des investissements en 1993 et la création de l'ASPI (Agence Pour la Promotion et le Soutien à l'Investissement) remplacé par l'ANDI (Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement) et de l'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes) en 1998 sont en grande partie à l'origine de la prolifération du tissu des PME.

Si nous tenons compte des derniers chiffres publiés par le ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, entre 2001 et fin du 1^{er} semestre 2013, pas moins de **512586** PME qui ont été créés tel qu'indiqué dans le tableau suivant :

⁹La loi n°01-18 du 12 Décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), article 04.

¹⁰ Article 05 de la même loi.

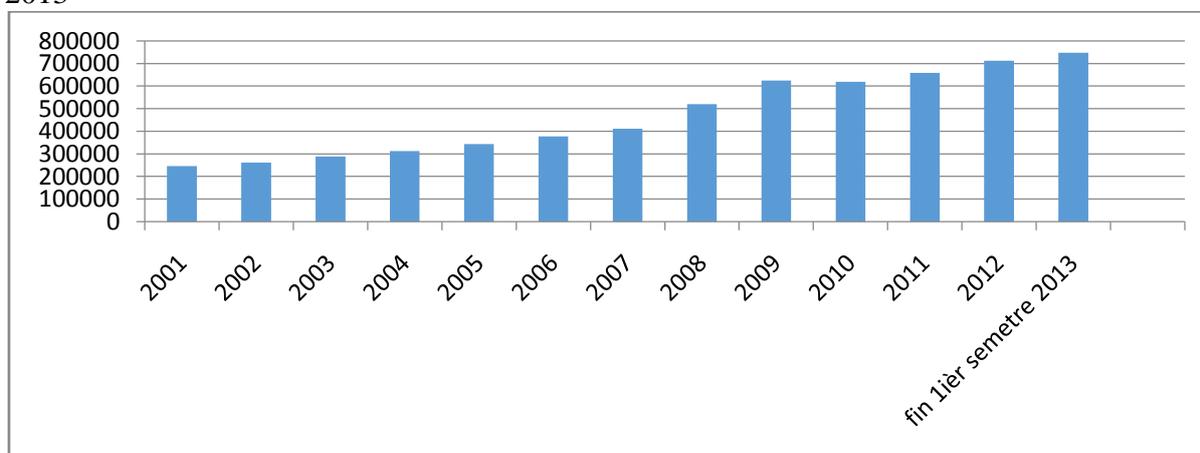
¹¹ Article 06 de la même loi.

¹² Article 07 de la même loi.

Tableau 28: évolution de la population des PME entre fin 2001 et fin 2012

Année	PME privées	PME publiques	Artisans	Total
2001	179893	778	64677	245348
2002	189552	778	71493	261853
2003	207949	778	79850	288577
2004	225449	778	86732	312959
2005	245842	874	96072	342788
2006	269806	739	106222	376767
2007	293946	666	116346	410959
2008	392013	626	126887	519526
2009	455989	591	169080	625069
2010	481418	557	137057	619072
2011	511856	572	146881	659309
2012	550511	557	160764	711832
Fin semestre 2013	578586	547	168801	747934

Source : A partir des données des bulletins d'information statistique de la PME (fin 2012 et 1^{er} semestre 2013). www.mipmepi.gov.dz

Figure 20 : évolution du nombre de PME créées sur la période fin 2001 et fin du 1^{er} semestre 2013

Source : Graphique élaboré à partir des données du tableau 28.

D'après le graphique ci-dessus on peut remarquer que le nombre de PME créées a fortement augmenté entre 2001 et fin du premier semestre 2013 et cela, est dû principalement à la politique de soutien des PME par l'Etat, dans le contexte d'association euro-méditerranéenne et l'engagement dans le programme de relance économique (loi n°01-18 du décembre 2001, création des « pépinières d'entreprises » par le décret 32-78, création de FGAR par la loi 02-373)¹³.

A la fin du 1^{er} semestre 2013, la population globale des PME s'élève à 747 934 entités dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste est constitué soit de

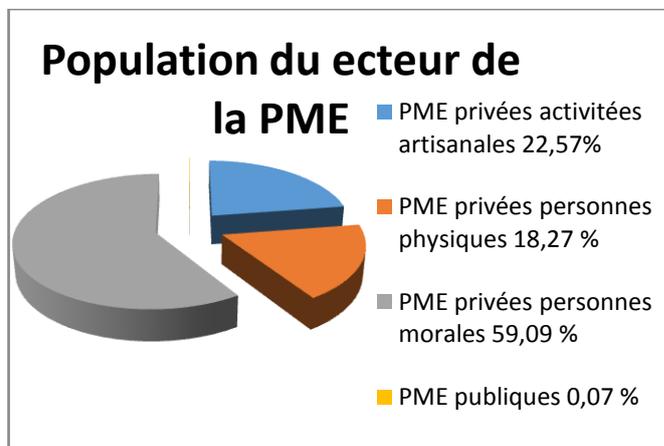
¹³J.O n° 74 (2002), J.O n° 13 (2003) et J.O n° 27 (2004).

personnes physiques (18,27%), soit d'entités exerçant dans les artisanales (22,57%). Par ailleurs, le nombre de PME publiques (EPE) s'élève à 547 entités.

Tableau 29 : population des PME à la fin du 1^{er} semestre 2013.

Type de PME	Nbre de PME	Part (%)
1. PME privées		
Personnes morales	441946	59,09
Personnes physiques	136622	18,27
Activités artisanales	168801	22,57
S/Total 1	747387	99,93
2. PME publique		
Personnes morales	547	0,07
S/Total	547	0,07
TOTAL	747934	100

Figure 21: Population des PME à la fin du 1^{er} semestre 2013



Source : bulletin d'information statistique de la PME-1^{er} semestre 2013 : in <http://www.mipmepi.gov.dz>

Le nombre de PME privées créées au 1^{er} semestre 2013 est de **34811** entités pour tous types de secteurs juridiques confondus. Globalement, l'évolution entre les deux semestres (1^{er} semestre 2012/ 1^{er} semestre 2013) est de **8,81 %**, tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de **60548 PME**.

Tableau 30 : mouvements constatés dans la démographie des PME privées

Nature des PME	Nbre de PME 1 ^{er} semestre 2012	Nbre de PME 1 ^{er} semestre 2013	Evolution	
			En nombre	En %
1.PME privées				
Personnes morales	407 779	441 964	34 185	8,38
Personnes physiques	124 923	136 622	11 699	9,36
Activités artisanales	154 123	168 801	14 678	9,52
S/Total 1	686 825	747 387	60 562	8,82
2.PME publique				
Personnes morales	561	547	-14	-2,50
S/total	561	547	-14	-2,50
TOTAL	687 386	747 934	60 548	8,81
Dont : personnes morales (privées et publiques)	408 340	442 511	34 171	8,37

Source : Bulletin d'information statistique de la PME-1^{er} semestre 2013.

Par ailleurs, et contrairement aux PME privées, les PME publiques connaissent un déclin continu jusqu'à à la fin du 1^{er} semestre 2013. Si on reprend les données du tableau, on

peut remarquer que ce déclin a commencé à partir de 2004. Ainsi le nombre de PME publiques glisse de 778 en 2004 à de 547 entités en fin du 1^{er} semestre 2013. On marque donc, une baisse de 231 entités. De 2012 à la fin du premier semestre 2013, on remarque déjà une baisse de 14 entités (avec un taux de -2,50%) du nombre des PME publiques. Cette diminution est due principalement au processus de privatisation des entreprises publiques engagées dans le cadre de restructuration et la réorganisation du secteur public.

Par ailleurs, l'examen de la structure dimensionnelle du secteur des PME révèlent quelques caractéristiques intéressantes à récapituler.

1.2.2 La répartition spatiale des PME algériennes

Du point de vue de la répartition spatiale, les zones côtières et les pôles urbains concentre l'essentiel des PME. Les deux schémas suivants montrent que la création nette de PME sont prédominantes dans le nord (59,38%) et, à un degré moindre, dans les hauts-plateaux (30,54%). On remarque donc, d'après le tableau ci-dessus que plus de 90% de la population des PME se trouvent dans la région du Nord et des grands-plateaux et seulement près de 1% dans le sud, traduisant ainsi, un déséquilibre dans le développement des régions, sans en omettre de souligner les problèmes environnementales et climatiques qui ne manquerait de générer une telle concentration d'activités.

Figure 22 : PME privées par région
(1^{er} semestre 2013)

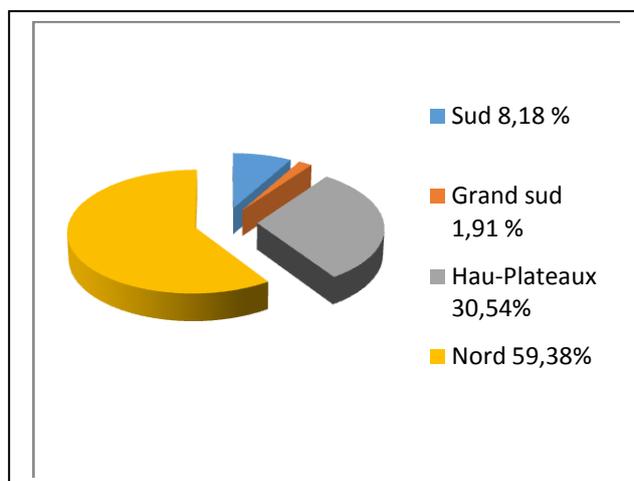
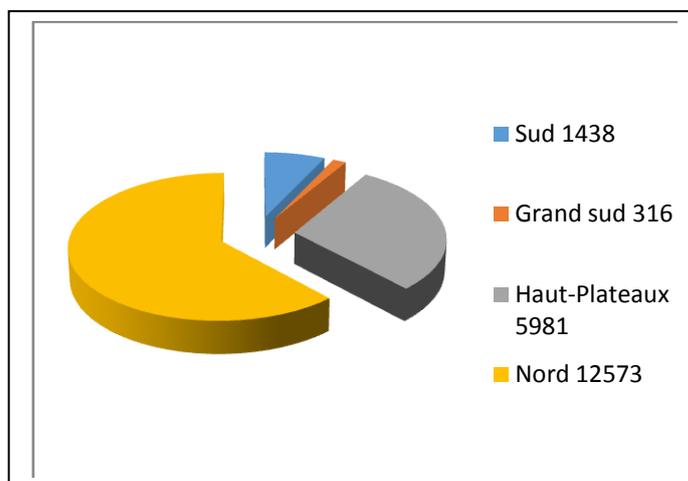


Figure 23 : création nettes de PME par région
(1^{er} semestre 2013)



Source : à partir des données du tableau 30

Tableau 31: Mouvement de création des PME par région

Région	2012	1 ^{er} semestre 2013	Croissance	Croissance (%)
Nord	248 985	262 423	13 438	61,51
Haut-Plateaux	128 316	134 960	6644	30,41
Sud	34 569	36 131	1562	7,15
Grand sud	8247	8450	203	0,93
TOTAL	420 117	441 964	21847	

Source : à partir des données du bulletin d'information statistique de la PME- 1^{er} semestre 2013.

Notant que les radiations et les réactivations sont incluses dans les créations de PME dans ce tableau.

Par ailleurs, le déséquilibre dans la répartition de la population des PME ne se manifeste pas seulement par région, mais aussi au sein même de ces régions. Ainsi, si en analyse la répartition des PME par wilaya, on peut remarquer que les PME sont inégalement réparties entre les régions (tableau 32).

Tableau 32: les PME dans les dix premières wilayas (1^{er} semestre 2013).

Rang	Wilaya	Nbre de PME	Part en %
1	ALGER	50 887	11,51
2	Tizi-Ouzou	26 267	5,94
3	Oran	20 759	4,70
4	Bejaia	20 684	4,68
5	Sétif	19 859	4,50
6	Tipaza	18 109	4,10
7	Boumerdes	15 891	3,60
8	Blida	15 050	3,40
9	Constantine	14 002	3,17
10	Batna	11 194	2,53
-	Le reste des wilayas	234477	53,05
Total		441 964	100

Source : à partir des données du bulletin d'information statistique de la PME -1^{er} semestre 2013.

D'après les données du tableau ci-dessous, dix Wilaya concentrent près de la moitié (plus de 46%) du nombre de PME implantées dans le pays. Quatre wilayas à savoir Alger (11,51%), Tizi-Ouzou (5,94%), Oran (4,70%) et Bejaia (4,68%) accueillent près de 27% de la population de PME du pays.

Par ailleurs, il faut noter que le déséquilibre dans la distribution des PME à travers le territoire de l'Algérie s'explique, en premier par le déséquilibre même dans la distribution des agglomérations et de la population algérienne. Cette dernière se concentre dans la région du Nord, particulièrement dans les zones côtières. Les PME se concentrent là où il y a une concentration de la population qui leur constitue tout de même, son marché d'amont (main d'œuvre, notamment celle qualifiée, les promoteurs,...) et celui d'aval (débouchés pour leur produits et services, infrastructures économiques de base (réseaux routiers, ports...)) sont aussi déterminants dans la mesure où les infrastructures plus présentes et plus développées dans la région du nord que les hauts-plateaux ou dans lesquelles même les conditions climatiques sont plus sévères et moins favorables à l'activité économique.

1.2.3 La répartition sectorielle des PME algériennes

Les PME sont présentes en force dans les services qui en concentrent près de la moitié, suivis par le secteur du BTPH. En raison de leur vulnérabilité, les PME privées ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi, des marges de dérobade largement exploitées notamment dans les services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier).

Tableau 33 : évolution des PME par secteurs d'activité

Secteur d'activité	1 ^{er} semestre 2012	Part (%)	1 ^{er} semestre 2013	Part (%)	Evolution (%)
1. Agriculture	4142	1,02	4458	1,01	7,63
2. Hydrocarbure, Energie, Mines et services liés	2014	0,49	2217	0,50	10,08
3. BTPH	139 875	34,30	147 005	33,26	5,10
4. Industrie manufacturière	65 859	16,15	70 840	16,03	7,56
5. Services	195 889	48,04	217 444	49,20	11,00
Total	407 779	100	441 964	100	8,38

Source : Bulletin d'information statistique de la PME- 1^{er} semestre 2013.

A cet égard, et dans cette même logique que les secteurs où la création d'entreprise a été la plus forte reste ceux des services (11% entre les deux semestres), ensuite l'hydrocarbure, énergie, mines et services liés (10,08%).

Les PME à caractère industriel sont au nombre de 70 840 entités au 1^{er} semestre 2012, contre 65 859 entités eu 1^{er} semestre 2012, soit une progression de 7,56%, croissance bien en deçà de la du niveau global de croissance des PME (8,38%).

Les PME activent principalement dans les secteurs suivants :

- industries agro-alimentaires, avec 21 022 PME (29,68% des PME/PMI) ;
- industrie du bois et du papier, avec 15 157 PME (21,40% du total des PME) ;
- ISMME, 10 875 PME (15,35% du total des PME) ;
- matériaux de construction, avec 9337 PME (13,18% du total de PMI).

1.2.4 La répartition des PME selon l'effectif

L'examen de la structure de la population des PME selon le nombre de salariés déclarés d'après le tableau ci-dessous met en évidence la prédominance de la très petite entreprise (TPE). Dans tous les secteurs d'activité, la catégorie des entreprises employant entre 1 à 9 salariés est dominantes (plus de 90% pour l'ensemble des secteurs). Mais, cet aspect ne semble propre à l'économie algérienne car de nombreux pays développés affichent les mêmes données concernant le poids de la TPE comme en France par exemple où les moins de 10 salariés représentent également 97%¹⁴.

Tableau 34 : Les PME privées par tranche d'effectif en 1^{ER} semestre 2013

	TPE privées (1 à 9 salariés)	PE privées (10 à 49 salariés)	ME privées (50 à 250)	Total
En %	97,73	2,05	0,22	100
Nombre de PME morales	21 351	447	49	21 847

Source : A partir des données du bulletin d'information statistique de la PME 1^{er} semestre 2013.

¹⁴ <http://www.les-infostrateges.com/actu/10071001/le-poids-des-tpe-en-france>, consulté le 24/06/2016.

Sur les 21 847 entités privées (personnes morales) créées au 1^{er} semestre 2013, 97,73% sont des très petites entreprises allant de 1 à 9 salariés pour chaque entité. Concernant la petite entreprise (10 à 49) salariés, elles représentent 2,05% de ces nouvelles créations. La moyenne entreprise (50 à 250) quand à elle, ne représentent que 0,22%. Comme on peut le remarquer donc, la création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 salariés est assez faible, seules 49 entreprises relèvent en fait de cette catégorie dont 26 actives dans le secteur BTPH. Au niveau du secteur industriel, il est enregistré la création de 3349 entreprises dont 3285 sont des TPE et 64 ont un effectif de plus de 10 salariés.

La prédominance de la TPE semble donc, constituer une donnée immuable de la structure des PME et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance.

La répartition des PME selon le secteur d'activité et par tranche d'activité donnent les résultats illustrés dans le tableau suivant :

Tableau 35 : mouvement des PME selon le secteur d'activité /tranche d'effectif

secteurs d'activité	TPE (1 à 9 salariés)	PE (10 à 49 salariés)	ME (50 à 250 salariés)	Nbre de PME
1.Service				
Nbre	13 216	161	18	13 395
En %	98,66	1,20	0,13	
2.BTPH				
Nbre	4534	223	26	4783
En %	94,79	4,66	0,54	
3. Industrie				
Nbre	3285	59	5	3349
En %	98,09	1,79	0,15	
4.Agriculture et pêche				
Nbre	179	2	0	181
En %	98,90	1,10	0,00	
5.Services liés aux industries				
Nbre	137	2	0	0
En %	98,56	1,44	0,00	
TOTAL				
Nbre	21351	447	49	21 847
En %	97,73	2,05	0,22	100

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

1.2.6 Les caractéristiques du secteur des PME dans la wilaya de Bejaia

1.2.6.1 Evolutions de la population des PME

Le nombre de PME dans la wilaya de Bejaia jusqu'à fin 2015, déclarées s'élève à 21 067 PME dont 21026 entités contre 18 972 en 2014, soit une croissance de 9,70 % (avec 2044

nouvelles créations PME). A la fin de l'année 2015, la population des PME dans ses principales composantes se présente dans le tableau suivant :

Tableau 36: population des PME de la wilaya de Bejaia vers la fin 2015

Nature des PME	Nombre des PME	Part (%)
PME privées	21026	99,80
PME publiques	41	0,20
Total	21 067	100%

Source : Direction des mines et de l'industrie de la wilaya de Bejaia.

Les données de ce tableau montre bien la prédominance du secteur privé dans la wilaya de Bejaia avec 99,80% contre 0,20% seulement pour le secteur public.

Par ailleurs le tableau suivant montre bien que les PME ont connu une progression durant la période fin 2011- fin 2015.

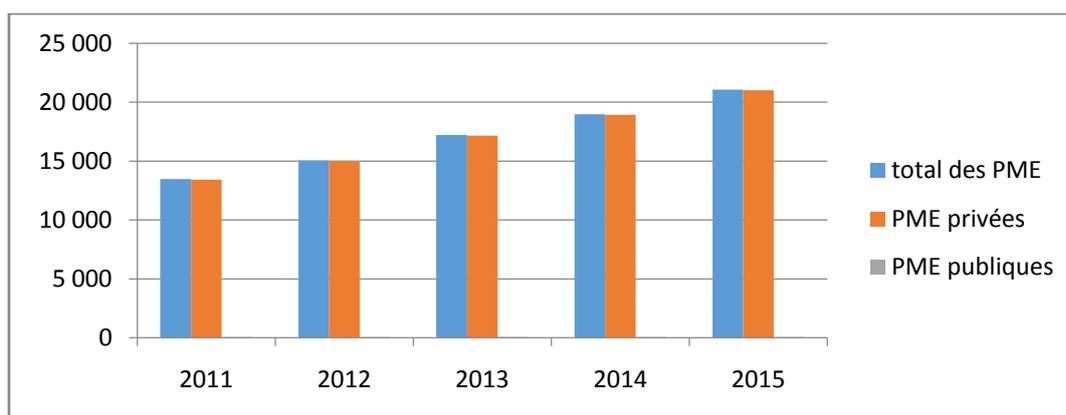
Tableau 37 : évolution des PME de la wilaya de Bejaia entre fin 2011 et fin 2015

Nature de la PME	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015
PME privées	13 433	15 000	17 166	18 931	21 026
PME publiques	41	41	41	41	41
Total	13 474	15 041	17 207	18 972	21 067

Source : direction des mines et de l'industrie de la wilaya de Bejaia.

Le tableau montre que les PME privées ont progressé tandis que le secteur public a stagné. Ainsi, entre 2011 et 2015 le nombre de PME privées a progressé de 56,52% marquant ainsi, une hausse nette de 7593 entités.

Figure 24 : évolution de la population des PME de la wilaya de Bejaia entre fin 2011 et fin 2015.



Source : à partir du tableau 37

1.2.6.2 Répartition des PME selon le secteur d'activité

La répartition des PME de la wilaya de Bejaia par secteurs d'activité en fin 2015, montre que les PME privées sont présentes en force dans les services qui concentrent plus

de la moitié (60%) des PME de statut privé suivi, en cela par le secteur du BTPH (24%) et les industries (14%).

Si on compare les données de 2014 et celles de 2015, on constate que le nombre des PME privées a progressé de 11,07% avec une hausse de 2095 entités. Toutefois, même si que la part des services est plus importante que celle des secteurs de BTPH et des industries, ces deux derniers marquent en termes d'évolution des taux de croissance plus élevés, soient 12,56% pour les industries, 11,28 % pour les BTPH contre 10,70% pour les services. Le taux de d'évolution des secteurs d'industrie et de BTPH dépassent en effet, le taux de croissance globale des PME privées.

Tableau 38 : répartition des PME privées par secteurs d'activité (fin 2015)

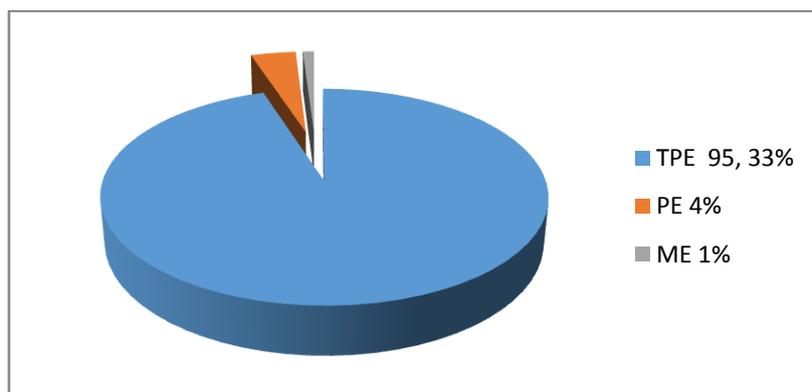
Secteurs d'activité	2014	2015		Evolution (%)
		Nombre	La part (%)	
Agriculture et pêche	407	446	2%	9,58%
Services liés aux industries	03	04	0,02%	/
BTPH	4512	5020	24%	11,28
Industries	2610	2938	14%	12,56%
Services	11 399	12 618	60%	10,70%
Total	18 931	21 026	100%	11,07%

Source : à partir des données de la direction des mines et de l'industrie de la wilaya de Bejaia.

1.2.6.3 Répartition des PME privées selon l'effectif

D'après les données du tableau suivant, la très petite entreprise (TPE) représente la majorité des PME privées de la wilaya de Bejaia avec un taux de 95,33% contre seulement 5% pour les petites et moyennes entreprises. Ce constat montre bien le rôle important que jouent ces très petites entreprises dans la création de l'emploi pour la population.

Figure 25 : Répartition des PME de la wilaya de Bejaia selon l'effectif



Source : à partir des données du tableau 38.

Au niveau des secteurs d'activité il est enregistré que pour la plupart, les créations sont de TPE, soient 96% pour les services, 93,73 pour le BTPH et de 84,75% pour l'agriculture et pêche.

Tableau 39: répartition des PME de la wilaya de Bejaia selon secteur d'activité/effectif.

secteurs d'activité	TPE (1 à 9 salariés)	PE (10 à 49 salariés)	ME (50 à 250 salariés)	Nbre de PME
1.Services				
Nbre	12 209	359	50	120618
En %	96,76	2,85	0,40	
2.BTPH				
Nbre	4705	266	49	5020
En %	93,73	5,30	0,98	
3. Industrie				
Nbre	2750	148	40	2938
En %	94	5	1	
4.Agriculture et pêche				
Nbre	378	67	01	446
En %	84,75	15,02	0,22	
5.Services liés aux industries				
Nbre	02	02	00	4
En %	0,5	0,5	00	
TOTAL				
Nbre	20 044	842	140	21 026
En %	95,33	4	1	

Source : à partir des données de la direction des mines et de l'industrie de Bejaia.

Section 02 : Les caractéristiques managériales de la PME algérienne et profil du dirigeant-propriétaire

Les spécificités des pratiques managériales et organisationnelles des PME sont en effet, dépendantes de l'environnement économique dans lequel elles évoluent. En effet, le rapport euro-développement 2007 a présenté une classification des PME algériennes selon ses pratiques managériales. Ainsi, nous allons exposer en premier lieu les caractéristiques managériales de la PME algérienne selon cette classification, puis nous allons en second lieu présenter d'autres caractéristiques qui ne sont pas citées par ce rapport (2.1).

Compte tenue de la place prépondérante du dirigeant-propriétaire dans la PME, il semble pertinent de s'intéresser aux différents profils des dirigeants-propriétaires existants en Algérie afin de pouvoir appréhender le fonctionnement de l'entreprise et particulièrement les comportements stratégiques (2.2).

2.1 Les spécificités du management de la PME algérienne

Dans le troisième rapport¹⁵ final euro-développement publié en 2007, les PME algériennes sont réparties selon leurs pratiques managériales en trois catégories : PME en situation de passivité et de suivi, PME en situation de croissance, PME en situation de compétitivité.

¹⁵ Dans le cadre du programme de mise à niveau des entreprises

2.1.1 Les caractéristiques managériales de la PME algérienne selon le rapport euro-développement-décembre 2007

2.1.1.1 PME en situation de passivité et de suivi

Selon ce rapport, la majorité des PME algériennes (80%) sont en situation de passivité et de suivi. La plupart de ces entreprises sont en effet, en difficulté financière, en perte de position sur le marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et /ou des désinvestissements. Les dirigeants de ces PME sont la plupart du temps préoccupés par la gestion quotidienne de leurs entreprises et n'ont donc, pas de vision de long terme. Le tableau suivant récapitule les caractéristiques managériales des PME en situation de passivité et de suivi.

Tableau 40 : les caractéristiques managériales des PME en situation de passivité et de suivi

Critères distinctifs	Descriptif
Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise	L'entreprise est une entreprise à caractère familial, de type EURL, une société.
Mode de financement	Les banques interviennent très rarement
Management stratégique	Carence, le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement.
Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	L'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni communication : le responsable est très occupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme. C'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale.
Organisation	Pas d'organisation et de règles d'organisation. Le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité.
Gestion financière	Pas de gestion de la trésorerie et absence de prévisions budgétaires.
Comptabilité	Pas de comptabilité le plus souvent. Lorsque des documents (factures, fiche de paies...etc.) existent, la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur et a une fonction déclarative et n'est pas considéré comme un outil de gestion.
Contrôle de gestion	Néant
Approvisionnement et stock	Le plus souvent inexistence d'un magasin de stock. Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire.
Production	Pas de maîtrise des coûts de revient. Equipement vétustes le plus souvent.
Management de la qualité	Inexistence de systèmes qualité. Absence des procédures qualité.
Qualité des produits	Médiocres, non respect des normes.
Répartition du chiffre d'affaire et exportation	Cette catégorie de PME travaille plutôt sur des marchés très localisés, au niveau d'une Wilaya ou d'un ensemble de Wilayas, plus rarement au niveau national. Pas de chiffre d'affaire à l'exportation.

Source : extrait du rapport final-euro-Développement PME- Décembre 2007.

2.1.1.2 PME en situation de croissance

Selon le rapport, ce type de PME ne représente que 15 % Du total des PME. Ce sont des entreprises qui cherchent à améliorer leur position sur leur marché traditionnel (principalement domestique). Les chefs d'entreprises de ces PME accordent plus d'attention à la concurrence. Généralement ils n'éprouvent pas de difficultés financières. Le tableau suivant récapitule les caractéristiques managériales de ce type de PME.

Tableau 41: les caractéristiques managériales des PME en situation de croissance

Critères distinctifs	Descriptif
Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise	L'entreprise est une entreprise à caractère familial, sous statut de société le plus souvent (soit SARL, soit SNC)
Mode de financement	Sources principale : famille, cercle des amis, crédits bancaires et autofinancement.
Management stratégique	Carence. Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projets de développement reposant sur une argumentation pertinente : il réagit plus qu'il n'agit aux opportunités de marché.
Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	C'est le point faible de ce type d'entreprises : non pas que le chef d'entreprise ne se sente pas concerné, mais parce qu'il ne dispose pas de moyens en interne qu'en externe pour satisfaire les besoins d'informations sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des produits. Par contre, on constate un changement dans la mentalité des chefs d'entreprises : ils sont préoccupés par la concurrence et l'évolution des marchés. Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes. Pas de dispositif de veille de marché.
Organisation	L'organisation existe parfois, mais pas toujours appliquée. Aucune culture informatique.
Gestion financière	Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « technique » : production, distribution, maintenance.
Comptabilité	Soit elle est tenue par un cabinet extérieur, soit par le comptable de l'entreprise. La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.
Contrôle de gestion	Construction de tableaux de bord simplifiés. Pas de contrôle budgétaire.
Approvisionnement et stock	La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire permanent.
Production	Pas de maîtrise de coûts de production.
Management de la qualité	La gestion de qualité est considérée uniquement sous l'angle de la carte de visite : obtention de la certification qualité ISO 9000.
Qualité des produits	Moyenne, non respect des normes, en particulier sanitaire et de sécurité.
Répartition du chiffre d'affaire et exportation	Cette PME travaille le plus souvent sur un marché régional, voir national. pas de CA à l'exportation.

Source : extrait du rapport final-Euro Développement PME- décembre 2007

Si on tente maintenant de tirer la nature de la décision stratégique dans les deux types de PME qu'on vient de présenter. Comme nous l'avons déjà cité, au sein de la PME la décision stratégique traduit les objectifs du dirigeant propriétaire. Ces derniers eux-mêmes traduisent

sa vision stratégique. Cette dernière comme on l'a déjà cité aussi, remplace la planification formelle au sein de la PME. Ors, si on, on relit profondément les caractéristiques managériales qu'on vient d'évoquer dans ces deux tableaux, on peut remarquer que la vision stratégique n'existe en effet, chez aucun des dirigeants des deux cas de PME. Cela, nous permet de dire que la décision stratégique dans ces deux cas de PME n'est que le résultat du hasard. Elle n'est liée ni à la vision stratégique du dirigeant propriétaire, ni à un plan formel. Cela est en grande partie à la faible perception de l'environnement (méconnaissance des clients, manque d'information...etc.) ce qui ne permet par conséquent pas de prendre des décisions judicieuses pour l'entreprise.

Cependant, l'adoption d'un management qui intègre plusieurs aspects (production, financement, comptabilité, marketing, GRH...etc.) s'avère une décision obligatoire pour permettre à ces PME d'être plus compétitives.

2.1.1.3 PME en situation de compétitivité

Cette catégorie de PME constitue la minorité avec un taux de 5%. Ce sont des PME ayant développé un management et une organisation modernes. Leur situation financière est en bonne santé et leur position sur le marché est compétitive. Le tableau suivant récapitule leurs caractéristiques managériales.

Tableau 42: les caractéristiques managériales des PME en situation de compétitivité

Critères distinctifs	Descriptif
Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise	L'entreprise est presque souvent créée sous forme de société (SARL, SNC ou SPA). Le capital appartient au départ à une famille, mais souvent avec la croissance la part de la famille peut décroître pour laisser place à d'autres investisseurs qui sont néanmoins souvent des amis ou des proches.
Mode de financement	Source principale : famille, autofinancement et banque.
Management stratégique	Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire. Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen et long terme.
Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise, mais il faut remarquer que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de système de distribution basé sur des grossistes. Il y a déjà un suivi de la concurrence à exister dans certaines PME. Il n'y a pas toujours de force organisée.
Organisation	Organisation, procédures écrites et règles d'organisation sont appliquées. La gestion des informations sont encore rarement informatisées.
Gestion financière	Gestion simplifiée de trésorerie et élément de prévision budgétaires. En général, la fonction financière est clairement définie.
Comptabilité	La société dispose d'un service administratif et comptable. La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion.
Contrôle de gestion	Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord mais le contrôle, est très rarement mis en place. Les outils d'aide à la décision restent encore rudimentaires.
Approvisionnement et stock	La gestion des stocks fonctionne, les magasins sont bien tenus et la technique de l'inventaire permanent est plus fréquente.
Production	En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive. Les équipements sont modernes et relativement récents.
Management de la qualité	La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être
Qualité des produits	Bonne. De plus en plus de PME sont certifiées HACCP ou en voie de l'être. Quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité.

Répartition du chiffre d'affaire et exportation	La PME travaille à l'échelle du marché nationale. Généralement, l'entreprise exporte une part de son CA de façon permanente ou a eu expérience en matière d'exportation
--	---

Source : extrait du rapport final-Euro Développement PME-Décembre 2007

Par ailleurs, contrairement aux deux types de PME précédentes, le dirigeant-proprétaire de la PME en situation excellente (compétitive), dispose d'une vision stratégique claire, c'est-à-dire qu'il intègre son entreprise et son environnement dans le futur. Cela, se traduit bien évidemment, par une prise de décision stratégique pertinente.

Le rapport Euro-Développement a permis d'introduire plusieurs caractéristiques managériales des pratiques managériales concernant la PME algériennes, mais reste que d'autres pratiques n'ont pas été évoquées, ce qui nous conduit à présenter dans ce qui suit d'autres caractéristiques telles la GRH et la culture d'entreprise.

Nous allons nous intéresser davantage à la GRH, l'innovation et la culture d'entreprise.

2.1.2 La gestion des ressources humaines

La fonction RH est négligée par les patrons des PME algérienne. En effet, les différents champs de la GRH (recrutement, formation, rémunération...) ne font aucun objet d'investissement de forme, mais seulement une gestion informelle inefficace.

Concernant le recrutement, les travaux de Boukrif et Madoui (2014)¹⁶ ont montré que la recherche de compétence est souvent le dernier critère à suggérer, et la méthode de recherche la plus préconisée est celle de « bouche à oreille » en éloignant le recrutement par annonce et ce malgré que le recrutement constitue un élément clé de la GRH. La politique d'embauche est souvent irrationnelle puisque les dirigeants-proprétaires préfèrent recruter en priorité des personnes issues du cercle familial (enfants, frères, cousins), amical (ami, voisin...) ou recommandés par des proches (A.Tounes et K. Assala, 2007 ; W.Tabet-Aouel et A. Bendiabdellah, 2010). L. Geddache (2012)¹⁷ de son côté, a montré dans ses travaux sur les PME familiales que les dirigeants propriétaires emploient principalement des travailleurs appartenant à la famille.

Concernant la rémunération, M.Boukrif et M.Madoui (2014)¹⁸, préconisent qu'il n'ya pas de plan d'évaluation des compétences et que certaines PME distribuent des salaires très élevés et d'autres, juste satisfaisants ou insatisfaisants, ce qui entraîne par conséquent des situations conflictuelles. Ces deux auteurs ajoutent que la motivation des salariés est négative puisqu'elle est basée sur un système de sanction et de menace qui ne tien guerre compte des variables personnelles (statut, diplôme, expérience...) et des aspirations des uns et des autres.

Geddache (2012)¹⁹ à cet effet, ajoute que les salaires sont fixés par les dirigeants propriétaires et qu'ils font l'objet de discrimination. Cette dernière n'a aucun lien avec les préoccupations de différence de productivité, mais n'est que le fruit de considérations

¹⁶Boukrif.M et Madoui.M (2014), «Les pratiques managériales dans les PME algériennes, quel impact sur leur développement ? Cas des PME de la région de Soummam », Revue Dirrassat, Université Laghouat, juin , P11.

¹⁷ Gheddache.L (2012), op.cit, P 355.

¹⁸Boukrif.M et Madoui .M (2014), op.cit, P 12.

¹⁹ Gheddache.L (2012), Ibid, P 355.

affectives relatives aux influences de la famille sur ces dirigeants. L'auteur ajoute que les salariés n'appartenant pas au cercle familial, sont enclins à accepter les différences, puisque le lien familial est un justificatif largement admis pour que ceux-ci acceptent des salaires moins importants comparés à ceux des membres de la famille du patron.

Concernant la formation des salariés, Gheddache (2012)²⁰ souligne que les dirigeants propriétaires des PME familiale ne soutiennent pas l'idée de former des salariés car la plupart plaignent du manque de fidélité des travailleurs qui les quittent pour de simples rémunérations plus élevées. Ainsi, ils refusent de former des travailleurs pour leurs concurrents. Par contre, ils peuvent être enclins à le faire pour les membres de leurs familles, puisque les compétences formées seront durables. De plus, il ajoute que l'orientation vers la formation n'est pas uniquement liée aux problèmes de l'entreprise, mais aussi aux soucis de la famille telle la valorisation de l'image de la famille entrepreneuriale (famille bien éduquée, d'un niveau intellectuel honorable), la préparation des héritiers pour la relève en les dotant des compétences nécessaires pour être capable de continuer le métier de leurs précédents.

D'une manière générale, la fonction RH n'est donc pas formalisée dans les PME algériennes et n'a pas d'intérêt pour le dirigeant-propriétaire de la PME. Ce manque d'intérêt pour la GRH constitue l'un des conséquences de l'instabilité des climats d'affaires, de l'instabilité de la réglementation, la bureaucratie et surtout de l'absence de la culture managériale au sein des PME algériennes (Tabet-Aoul et Bendiabdellah, 2010)²¹.

Enfin l'inefficience de la GRH au sein des PME algériennes se traduit par l'inefficience des décisions et des choix stratégiques. En effet, le manque de compétences techniques, de formation, le recrutement limité au cercle familial et amical et les motivations négatives des salariés ont impact négatif sur le développement de la PME dans la mesure où le dirigeant propriétaire ne parvient pas à prendre des décisions stratégiques pertinentes.

2.1.3 Les pratiques d'innovations

Les travaux de KHebbache et Gacem (2009)²² révèlent que les pratiques d'innovations sont très faibles dans les PME algériennes. Contrairement aux pays développés, la PME algérienne souffre de l'absence d'une culture d'innovation, ce qui la rend encore plus vulnérable.

Selon les travaux de K. Arabi (2008)²³, le nombre de PME qui pratiquent de l'innovation est très limité et la plupart de ces pratiques souffrent d'intensité technologique puisqu'elles ne sont pas basées sur la R&D, mais proviennent généralement des informations provenant des clients, des fournisseurs et de certaines entités organisationnelles. Les pratiques d'innovation sont donc, pour la plupart incrémentales liées aux activités routinières et ne sont pas organisées dans le cadre de recherche et développement.

²⁰ Ibid P 353.

²¹ Tabet-Aoul.W et Bendiabdellah.A (2010), « Quelle GRH dans la TPE algérienne ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, avril, Montpellier, France, P 9.

²² Khebbache.K et Gassem.S (2009), « Le processus d'innovation dans les PME algériennes », Revue Economie et management, université Tlemecen, N° 09, Octobre, Les PME magrébines facteurs d'intégration régionale, P10.

²³ Arabi.A (2008), « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie », thèse de doctorat, université de Bejaia, P 303.

De même, Djemaoui et Mekaoussi (2012)²⁴, souligne que les PME algériennes ne sont pas en mesure de mettre en œuvre des innovations car ces dernières exigent des moyens importants, ainsi que l'implication de l'ensemble des atouts de l'entreprise dans le processus R&D, ce qui n'est pas facile dans le cas des PME algériennes en raison de l'absence des services R&D.

2.1.4 La culture d'entreprise

Selon Alvesson (1993)²⁵, la culture est un mode d'expériences apprises et partagées, de signification de valeurs et de compréhension qui informent les individus et sont dites, reproduites et communiquées sous des formes symboliques. Dans chaque entreprise, s'établit une culture plus ou moins forte que l'on appelle la culture organisationnelle et qui consiste en un partage de croyances, valeurs, normes, traditions avec tous les membres de l'organisation. La culture est créée à travers des rites, des suppositions, des symboles, et le partage des croyances que l'organisation accumule et façonne par l'adaptation du comportement individuel (Pettigrew, 1985 ; Nordqvist, 2001)²⁶.

En effet, ce n'est qu'à partir des années 80 que la notion de « culture d'entreprise » trouve son plein essor et devient l'objet central du management (Shhen, 1985 ; Trice et Beyer, 1984 ; Wilkins, et Ouchi, 1983...). Avant cette période, on parlait de l'entreprise « famille » ou « maison » plutôt que de culture d'entreprise. La différence entre ces deux périodes est que la notion d'entreprise « famille » ou « maison » renvoie au patron qui est perçu comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés. La notion de culture d'entreprise quand à elle rassemble tous les hommes dans une même logique et crée une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs.

Dans le contexte algérien, la culture nationale influence largement les pratiques managériales au sein des PME. Tounes et Assala (2007)²⁷, en adoptant les mêmes réflexions que Hofstede (2009) et Newman & Nollen (1996) soulignent que les différences de la culture nationale appellent à des différences dans les pratiques managériales.

Cependant, cette dépendance implicite du management de la culture nationale constitue pour plusieurs auteurs (Sghir, 2009 ; Tounes et Assala, 2007, Melbouci, 2005) une source d'inefficacité pour les PME. Ainsi, Tounes et Assala (2007)²⁸ souligne que l'entrepreneur algérien est loin de la performance réalisée à base d'adéquation entre le management adopté et la culture nationale. En plus, l'absence de culture managériale, ne permet pas aux dirigeants de se rendre compte de l'existence des outils de gestion permettant de résoudre les problèmes de gestion. Melbouci (2005)²⁹ de son côté ajoute, que la culture d'entreprise est quasiment négligée et sous exploitée par les dirigeants propriétaires malgré le rôle qu'elle peut jouer dans la performance de l'entreprise. Boukrif et Madoui (2014)³⁰, quand à eux, plaignent de la

²⁴Djemaoui.H et Mekaoussi.S (2012), « PME et innovation : cas de l'Algérie », Colloque international & Ecole Doctorale, Hammamet, Tunisie, Juin, P 18.

²⁵Bouzit.N (2010), op.cit, P 67.

²⁶ Idem.

²⁷ Tounes.A et Assala.K (2007), « Influence culturelle sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre, P 8.

²⁸ Ibid, P 23.

²⁹Melbouci.L (2005), « Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources », Revue des sciences humaines, N° 8, université Mohamed Khider, Biskra, PP 64-65.

³⁰Madoui .M et Boukrif.M (2009), « De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », P 9.

négligence de l'aspect communicatif par la culture de la PME algérienne et ce, malgré le rôle primordiale que joue le travail communicatif dans la manifestation de la culture d'entreprise.

Par ailleurs, Sghir (2009)³¹ préconise que la PME algérienne s'apparente plus à une famille qu'à une entreprise, le fait de la dominance de l'esprit de communautaire et de la faiblesse de la ligne hiérarchique notamment. Cela l'amène à inscrire la culture managériale de la PME algérienne dans la culture d'entreprise qui caractérisait la période d'avant les années 80.

2.2 Profil et comportement stratégique du dirigeant –propriétaire en Algérie

Comme nous l'avons expliqué dans le cadre théorique, la PME est avant tout une entreprise humaine dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à une personne : **le dirigeant**. En effet, ce dernier est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Les deux sphères sont intimement liées et on ne peut aborder la problématique de la PME sans aborder celle de son dirigeant. Par conséquent, la prise de décision et la définition de la stratégie au sein de la PME constituent l'un des pouvoirs les plus importants du dirigeant-proprétaire. Comme on l'a déjà cité, selon Marchensay (1996) « *Les finalités et buts stratégiques exprimés par l'organisation sont avant tout ceux du décideur, c'est-à dire du chef d'entreprise* ». On ne peut comprendre alors la nature des décisions et les choix stratégiques au sein de ce type d'entreprise sans intégrer les objectifs personnels de son dirigeant et les facteurs qui influencent sur leur constitution. Ainsi, afin de comprendre le processus de développement de la PME familiale dans le contexte algérien, il est donc, nécessaire de s'intéresser davantage aux caractéristiques des dirigeants-proprétaires algérien. Nous allons donc, présenter les travaux qui ont été fait sur le profil du dirigeant-proprétaire algérien et son comportement stratégique avant de présenter les résultats de notre recherche.

2.2.1 Profil du dirigeant-proprétaire algérien

L'étude du profil du dirigeant-proprétaire algérien a été abordé par plusieurs auteurs algériens (S.Bedrani, 1997 ; A. Bouyacoub, 1997 ; A. Gillet, 2004 ; L.Melbouci, 2006 ; A.Tounes et A. khalil, 2007 ; M.Madoui, 2008...).

Nous allons présenter la typologie de Madoui (2008)³² et Bouyacoub (1997)³³.

2.2.1.1 La typologie de M.Madoui (2008)

A/ Les dirigeant-proprétaires« héritiers »

La principale caractéristique de ce type de dirigeant est la tradition commerçante et entrepreneuriale de leur cercle familial. Cette tradition remonte, pour certains, à plusieurs générations, tels que les petits fils des anciens propriétaires d'entreprises créées à la faveur du

³¹Sghir.S (2009), « Culture et management en Algérie : Difficultés et perspectives », Recherche économique et managériale, N° 12, Décembre, p 3.

³²Madoui .M (2008), « Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : Un essai de typologie », Cahier du CREAD, PP 1-10.

³³Bouyacoub.A (1997), « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale », Cahier du CREAD, N° 40, 2^{ème} trimestre, P 3-5.

code des investissements de 1966, c'est-à-dire, les premiers entrepreneurs de l'Algérie indépendante.

Dans ce type d'entrepreneur (dirigeant-proprétaire), figure les patrons ayants pris la relève de leurs parents à un âge avancé (entre 40 et 50 ans). Cette reprise est survenue après une très longue expérience acquise au niveau de l'entreprise familiale. Leur niveau d'instruction est tout de même très bas, voir même sans formation, à l'exception de la formation de tas dont ils ont bénéficié de leurs pères ou leurs grands pères.

En second lieu, figure les jeunes patrons ayant entre 25 et 30 ans qui reprisent l'affaire familiale par héritage ou par donation. Ce type de figures se caractérise par un niveau de formation assez élevé, voir universitaire. Ils sont très enclins à introduire le plus rapidement possible de changements, et ce malgré les résistances au changement de la part de l'environnement familial. Ces jeunes patrons introduisent des modes de fonctionnement plus rigoureux (recrutement, suivant les compétences, discipline et rationalisation dans l'organisation du travail, souci de productivité, etc....

Un troisième sous-groupe est constitué de jeunes propriétaires –dirigeant qui ont créés leurs propres entreprises avec l'aide de leurs parents. Ces jeunes n'ont pas forcément un niveau d'instruction très élevé, mais l'expérience acquise dans l'entreprise de leurs pères les incite à développer et à moderniser le métier. Leurs motivations principales est l'autonomie et l'indépendance, c'est-à-dire poursuivre la trajectoire du père sans pour autant se soumettre à ce dernier.

B/ Les dirigeants-proprétaires« migrants »

Cette tradition migrante est fortement présente dans la région de la Kabylie. Ce type de dirigeants propriétaires ont été motivé à la création de leurs entreprises suivant une logique entrepreneuriale, avec les nouvelles lois encourageant le secteur privé en Algérie. Après avoir acquis une longue expérience en France (en tant qu'ouvriers, commerçant, ingénieur...) et ramassé suffisamment d'argent, ils décidé de rentrer en Algérie et créer leurs propres entreprises. D'autres sans rentrer au pays, ont incité et aidé leurs familles pour créer des entreprises. C'est le cas de certains étudiants des années 80 qui ont poursuivi leurs études à l'étranger, puis s'y sont installés. Devenus des fonctionnaires, ou des cadres, ils ont pu accumuler après quelques années le capital nécessaire pour créer une entreprise à leurs familles (frères, cousins...). En fait, le taux de change des devises étrangères par rapport au Dinard, et notamment suite à la dévaluation de la monnaie nationale intervenue dans les années 90 a favorisé l'émergence de ce type d'entrepreneurs.

C/ Les dirigeants-proprétaires« contraints »

La motivation principale pour la création d'entreprise pour ce type d'entrepreneur est la création d'emploi. La création d'entreprise dans ce cas n'est pas un choix, mais une contrainte. En effet, la transition de l'économie algérienne de l'économie administrée vers l'économie de marché a engendré un taux de chômage important. D'un coté, il y a eu une baisse importante des créations d'emploi résultant de la réduction des investissements publics dès 1986 et, de l'autre coté, des compressions d'effectifs suite aux plans de restructuration des entreprises à partir de 1994 et qui ont engendré des licenciements massifs.

Cette catégorie est marquée par des personnes âgées entre 40 et 50 ans dont le réemploi est difficile. Se sont en grande partie des ouvriers et de simples employés. Cela a par conséquent, conduit ces derniers à créer leur propre emploi via l'entrepreneuriat. Ces créations sont basées sur le savoir, le savoir-faire et les réseaux professionnels acquis principalement dans le secteur public.

D/ Les dirigeants-propriétaires « reconvertis »

Ce type de dirigeant-propriétaire constitue les anciens fonctionnaires et cadres du secteur public qui se sont reconvertis l'entrepreneuriat dès les années 1990, soit par opportunité ou même par lassitude du statut de salarié. Ces dirigeants se caractérisent par un niveau de formation initiale élevé et qu'ils ont renforcé grâce aux formations supplémentaires offertes par les entreprises publiques où ils étaient employés. De plus ils ont acquis un niveau de compétence et un réseau relationnel importants grâce à leurs longues expériences. Tous ceux-ci constituent en effet, des atouts pour créer leurs propres entreprises.

2.2.1.2 les profils de A. Bouyacoub (1997)

Les résultats de son enquête ont dégagé plusieurs profils de dirigeants-propriétaires basés sur plusieurs critères (formation, expérience, âge, famille, secteur d'activité...). Il distingue ainsi, les principales caractéristiques suivantes :

- **Une relative jeunesse des nouveaux propriétaires dirigeants :** Les résultats de son enquête révèlent que 55% des dirigeants propriétaires ont un âge entre 25 et 30 ans.
- **Un niveau de formation assez élevé :** 55% des dirigeants enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire.
- **Une expérience antérieure assez longue et provenant principalement du secteur public :** 65% des propriétaires dirigeants déclarent avoir au moins quinze années d'expérience professionnelle avant de créer leurs propres entreprises. 50% de ces expériences proviennent du secteur public.
- **Une origine familiale favorable :** selon son enquête, les professions des parents des dirigeants propriétaires enquêtés se répartissent comme suit : 10% sont des agriculteurs, 10 % des fonctionnaires, 45% des artisans et des fonctionnaires, 5% industriel et 25% des ouvriers non agricoles et non déclarés.

Selon les résultats de l'enquête, la nouvelle génération est moins encline à l'agriculture, et la majorité des jeunes entrepreneurs se recrutent dans les familles d'artisans, de commerçants et d'industriels. Il est à signaler aussi, qu'un fort pourcentage de ces dirigeants propriétaires ont des parents ouvriers non déclarés. En réalité, se sont les couches citadines qui ont donné naissance à la majorité des nouveaux entrepreneurs urbains.

On remarque donc, l'hétérogénéité des types de dirigeants propriétaires en Algérie, et cela revient essentiellement à leurs trajectoires socioprofessionnelles et leurs motivations à créer leurs entreprises. En revanche, malgré cette pluralité et hétérogénéité dans les profils, les entrepreneurs algérien partagent tous les mêmes contraintes économiques et politiques qui constituent des freins pour le développement de leurs entreprises (poids des règles

administratives, concurrence internationale, peu d'accès aux prêts bancaires, manque de qualification et de formation de personnel...).

Après une vue d'ensemble sur les profils de dirigeants propriétaires existants en Algérie, nous allons maintenant nous intéresser à l'évolution de leurs comportement stratégique avec l'évolution de l'économie algérienne (de la phase de planification à celle de l'économie de marché).

2.2.2 Le comportement stratégique du dirigeant propriétaire en Algérie

Comme nous l'avons cité, l'économie algérienne a connu de profondes mutations depuis l'indépendance à nos jours. Le passage de l'économie administrée à l'économie de marché a entraîné des changements qui ont influencé les normes économiques traditionnelles et par conséquent, le comportement du propriétaire dirigeant. Le comportement stratégique de ce dernier a donc évolué et a changé depuis l'indépendance à nos jours puisque les caractéristiques environnementales n'ont pas cessé d'évoluer aussi. A cet effet, Melbouci a étudié le comportement stratégique du dirigeant propriétaire algérien selon deux périodes (1962-1990) et deux critères (le capital social et l'approche du propriétaire dirigeant).

2.2.2.1 le comportement stratégique du dirigeant propriétaire dans la période 1962-1990

Dans cette période qui représente la période de l'économie administrée, l'accumulation du **capital social** (capital financier, capital-connaissance et capital-relation) était la principale préoccupation des dirigeants-propriétaires³⁴. Selon Melbouci (2008)³⁵, Le capital financier représente l'ensemble des ressources financières existantes et potentielles du dirigeant-propriétaire. Le capital- connaissance est l'ensemble des connaissances et savoir-faire technique de l'entrepreneur acquis sur le tas ou en suivant des formations. La capitale relation quand à lui, est l'ensemble des relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et des relations avec quelques institutions publiques ou privées de toutes nature.

Selon le même auteur, la stratégie du propriétaire dirigeant est axé en priorité sur l'accumulation du capital-relation et le capital financier à cette époque n'était pas son souci et ne visait pas à agrandir son entreprise de peur qu'elle soit nationalisée.

Selon les résultats de la recherche de Madoui et Boukrif (2009)³⁶, dans un pays comme l'Algérie où la bureaucratie, les lenteurs administratives et les pratiques clientélistes des pouvoirs publics, le mieux pour un dirigeant-propriétaire était de bâtir un empire de relations pour éviter les facteurs de blocages émanant des institutions de l'Etat et d'assurer la survie de leurs entreprises à travers un ensemble de décisions stratégiques judicieuses. Selon ces deux auteurs, l'objectif recherché à travers ce capital-relation donc, n'était pas d'avoir une vision stratégique et d'éviter la planification, mais de remédier les facteurs de blocage émanant essentiellement de l'Etat pour assurer la survie de l'entreprise.

³⁴Melbouci.L (2006), « de l'économie administrée à l'économie à l'économie administrée : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ? », 8^{ème} congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, 2006, P 7.

³⁵Melbouci.L (2008), « l'entreprenariat en Algérie en internationalisation : une approche par le capital social », communication, université de Tizi-ouzou, P 4.

³⁶.Madoui.M et Boukrif.B (2009), op.cit, P 3.

Le capital-relation facilite le processus de décision stratégique du moment où le dirigeant propriétaire est sûr d'avoir une aide de son réseau relationnel (l'accès aux informations, règlement des procédures de mise en œuvre de la décision stratégique...). Le capital-relation permet par ailleurs, à l'entreprise de survivre et de se développer à l'ombre la grande entreprise publique.

Par ailleurs, si on reprend les logiques d'action que Marchesnay (2002) a distinguée, on peut dire que le dirigeant propriétaire algérien à cette époque, était mu par une **logique patrimoniale**. C'était un dirigeant du type PIC qui se contente d'une simple réflexion au lieu d'un processus analytique formalisé pour la prise de décisions stratégiques. Sa vision était axée principalement sur les problèmes de production, ce qui explique le fait que la majorité des ses décisions stratégiques ne sont pas plus que l'acquisition de nouveaux matériels. L'innovation et la formation du personnel n'étaient pas du tout de son apanage.

2.2.2.2 Le comportement stratégique du dirigeant propriétaire algérien depuis 1990

Depuis la période de 1990, l'esprit d'entrepreneuriat en Algérie a connu une stimulation et un grâce aux réformes et aux mesures que l'Etat a instauré pour encourager l'initiative privée

(l'ASP remplacée par l'ANDI, l'ANSEG, la CNAC, l'ANGEM...).

A travers les enquêtes de Melbouci (2006), qu'il a menées en 2002 et 2003, il constate que le PIC algérien qui caractérisait la période d'économie planifiée, a été influencé par l'ensemble de des réformes qui visait à stimuler son initiative. Ainsi, et par conséquent, son comportement stratégique a évolué vers la **logique entrepreneuriale** (CAP). Alors que l'environnement économique dans les années 1962-1990 était stable et saturé, il de vient après les années 1990 plus dynamique et plus concurrentiel. Le propriétaire dirigeant se trouve donc, évoluer dans des secteurs d'activité dont l'intensité concurrentielle est souvent forte. Cela l'a contraint à rendre les phases du processus décisionnels plus rigoureuses (établissement d'un diagnostic de la situation, formalisation du processus décisionnel...). Alors qu'avant il ne s'occupait que des problèmes de production, le voilà devenir enclin à prendre des décisions stratégiques relevant de l'innovation, et d'investissement immatériel.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur la PME algérienne. Ainsi, avons pu remarquer le poids important qu'occupent ces PME dans l'économie algérienne et particulièrement à Bejaia. L'essor des PME depuis surtout les années 2000 concerne notamment le nombre de PME crée grâce à l'application des réformes et des dispositifs par l'Etat pour soutenir l'initiative privée.

Toutefois, les PME algériennes restent loin d'être performantes et compétitives par rapport aux PME des pays développés malgré les efforts de l'Etat. En effet, la PME algérienne souffre d'un ensemble de facteurs de blocage. L'inexistence de pratiques managériales adéquates et les pressions de l'environnement externe notamment le pouvoir public constituent en effet des freins pour le développement de ces PME.

Chapitre IV

La relation entre les objectifs du dirigeant-propriétaire et le développement par la création d'entreprises à Bejaïa

Introduction

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter l'analyse et la discussion des résultats de notre recherche. Nous allons présenter en premier lieu dans la section 1, la méthodologie de notre recherche, puis nous allons passer dans la section 2 à l'analyse intra-cas des résultats et en fin, nous présentons l'analyse et la discussion inter-cas des résultats dans la section 3.

Section 01 : Méthodologie de la recherche

La présente section a pour objectif de présenter d'une manière détaillée la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail.

1.1 Le choix de la démarche qualitative

Notre objectif étant de comprendre la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale et le développement de celle-ci par la création de plusieurs entreprises (groupement), c'est-à-dire, de comprendre les facteurs pouvant influencer la décision stratégique du dirigeant-proprétaire pour aboutir au choix de la création d'entreprises. Notre recherche se situe donc, au carrefour de plusieurs champs de littératures (PME, entreprise familiale, groupement et famille). Dans ce cas, la démarche qualitative semble appropriée puisqu'elle accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Thiétart, 2003)¹.

Les phénomènes processuels, comme la prise de décision ou la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps. De ce fait, Langley (1997)² explique que les outils et les méthodes issues de la recherche qualitative sont généralement, considérés comme appropriés pour l'étude de processus complexes.

Ainsi, l'ambiguïté des concepts étudiés et la volonté de comprendre la logique du développement des entreprises familiales par la création d'entreprises (en groupe) difficilement quantifiable, sont propices à l'adoption d'une démarche qualitative. Nous sommes, en fait, orientés vers une **démarche exploratoire**, caractéristique de la construction théorique.

1.2 Le choix de la méthode des cas

L'objectif de notre travail est de comprendre les facteurs qui influencent sur les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises constituant ainsi, le groupement d'entreprises familiales. La question est donc, pourquoi le dirigeant (qu'il soit le fondateur ou un membre de la famille impliqué dans

¹Thiétart R.A. (2003), Méthodes de recherche en management, Paris, 2ème Ed. Dunod, Coll. Sciences de Gestion, P 34.

²Langley A. (1997), "L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques", Management International, vol. 2, n°1, 37-50. P 39.

l'entreprise d'origine) crée à chaque fois une nouvelle entreprise au lieu de faire croître la taille de l'entreprise d'origine. Pour cela, nous avons opté pour la **méthode des cas** puisqu'elle constitue selon Yin (1990)³ une stratégie de recherche adéquate quand la recherche débute par « **pourquoi** » ou « **comment** ».

Par ailleurs, le problème que nous posons est bien complexe puisque, il relève à la fois du champ de la PME, de la littérature relative à l'entreprise familiale et des relations au sein de la famille notamment (anthropologie). L'explication des raisons de la constitution du regroupement familial dans le temps doit donc, prendre en compte plusieurs variables de champs différents. Ainsi, en se référant à Wacheux (1996)⁴ qui préconise que la recherche par la méthode des cas est adéquate lorsque le problème à étudier est complexe, il nous semble que le choix de la méthode des cas est la plus approprié pour contrôler la complexité du processus.

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 d'entreprises. Il faut donc, suivre l'enchaînement des événements qui ont conduit à chaque étape le dirigeant propriétaire à créer une nouvelle entreprise. Dans ce sens, Wacheux (1996)⁵ précisent que l'étude des cas, constitue une méthode qualitative d'accès au réel qui s'emploie notamment pour suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique d'événements, et/ou évaluer et comprendre des causalités et/ou formuler une explication. Il semble donc, que la méthode des cas est la plus appropriée pour pouvoir comprendre le processus de développement de la PME familiale par regroupement (création d'entreprises).

Par ailleurs, nous avons opté pour la méthode de cas multiples pour plusieurs raisons. D'abord c'est une méthode qui permet de comparer plusieurs entreprises. C'est une méthode qui permet de choisir plusieurs cas et de les étudier en profondeur afin de ressortir les variables qui ont une influence sur le problème posé. L'étude et l'analyse approfondie de chaque cas, permet de comparer des déterminants de chaque cas et de rapprocher les explications et de tester un ensemble de déterminants formant un concept transversal aux situations (Passeron, 1993)⁶.

En plus, la méthode des cas multiples forme des résultats plus fiables après la comparaison entre plusieurs cas. Par contre, la méthode de cas unique produit des résultats qui ne peuvent pas se généraliser sur tous les cas, surtout que dans le contexte des PME familiales où tout se joue autour de la personne du dirigeant propriétaire. En effet, chaque dirigeant a sa propre personnalité, ses propres objectifs, ses compétences et sa manière de percevoir l'environnement. Donc, l'étude d'un seul cas ne va pas permettre de comprendre le processus de développement de l'entreprise familiale. Il est donc, nécessaire d'analyser en profondeur plusieurs cas de dirigeants pour pouvoir comparer les facteurs qui les conduisent au choix de la création de nouvelles entreprises. C'est la comparaison entre les cas qui va nous permettre de ressortir les facteurs communs qui conduisent le dirigeant propriétaire de la PME familiale

³Ellouze Karray. H (2008), « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise familialetunisienne », 2^{ème} journées Georges Doriot, 15, 16 Mai, P 8.

⁴Wacheux.F (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica. P89.

⁵Ibid, P24.

⁶Ellouze Karray. H (2008), op cit, P8.

au développement par création d'entreprises multiples. Nous allons donc, privilégier dans le cadre de ce travail, la **méthode des cas multiples**.

1.3 La démarche de collecte de données

Cette démarche constitue la colonne vertébrale du dispositif de la recherche. Ainsi, il faut lui accorder une importance particulière afin de bien mener le travail. Il faut donc, avant de présenter les procédés et les méthodes du déroulement de la collecte des données, délimiter la collecte des données en précisant l'objet et le contexte de la recherche afin de pouvoir comprendre le choix des cas étudiés.

1.3.1 L'objet et le contexte de la recherche

Il s'agit ici, de préciser le **cadre conceptuel** utilisé pour orienter la démarche sur le terrain. L'élaboration d'un cadre conceptuel est nécessaire pour une recherche. C'est à partir de lui, que la recherche s'oriente sur le terrain. Un cadre conceptuel est considéré comme le guide sans lequel la recherche est bâclée.

L'objet de notre étude est d'analyser le processus de développement de la PME familiale par la création d'entreprises, c'est-à-dire, les raisons à l'origine de la transformation d'une PME familiale à une entreprise historique entourées de plusieurs entreprises satellitaires. Vue la place prédominante qu'occupe le dirigeant propriétaire de la PME familiale, nous avons centré notre étude sur cette personne de dirigeant. Afin de comprendre les raisons du développement de la PME familiale par la création d'entreprises, nous avons choisi d'étudier les facteurs qui influencent sur les objectifs du dirigeant propriétaire pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises constituant ainsi, le regroupement familial. Comme on peut le remarquer, le phénomène à étudier est très complexe puisqu'il intègre plusieurs notions de différents domaines de la recherche (entreprise familiale, PME, dirigeant propriétaire et développement par création d'entreprises (groupement)).

Vue la complexité du phénomène, l'élaboration d'un cadre conceptuel est donc, nécessaire afin de dé-complexifier la réalité du phénomène. Ainsi, en décrivant et en délimitant les principales dimensions à étudier, le cadre conceptuel permet de centrer le cadre de la recherche et de faciliter le recueil des données (Missonier, 2005) .

Nous avons constitué notre cadre conceptuel à partir de l'analyse de la littérature qui touche au concept clés du phénomène de notre recherche. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur les travaux traitants la notion d'entreprise familiale et particulièrement son processus décisionnel et son comportement stratégique. Ensuite nous avons mobilisé les travaux sur les dirigeants propriétaires pour comprendre l'influence de son profil, sa vision et sa logique d'action et particulièrement ses objectifs-prioritaires sur la prise de décision stratégique et particulièrement les décisions concernant le développement de l'entreprise. Pour comprendre le développement stratégique de l'entreprise familiale, nous nous sommes référés aux voies et structures de développement stratégiques. Enfin, pour comprendre le processus de développement par la création d'entreprises, nous nous sommes appuyés sur les travaux portant sur les avantages de la structure de groupe en général, et les structures de groupe de PME plus particulièrement.

1.3.2 La sélection des cas

La grande difficulté dans le choix d'un groupe de PME familiales a consisté dans le fait qu'en Algérie, il n'existe pas de statut juridique reconnu pour l'entreprise familiale. Pour cela, nous étions obligés d'aller sur le terrain pour chercher nous-mêmes des cas qui correspondent aux critères de notre recherche. Ainsi, c'est à travers des entretiens et l'exploitation des raisons et des connaissances personnelles que nous avons pu constituer un échantillon de quatre cas. En effet, La difficulté de repérer les regroupements de PME familiaux, la prise de rendez vous avec les dirigeants très occupés par la gestion des entreprises et la durée nécessaire pour un entretien en profondeur présentent certaines contraintes. Ainsi, il n'y a pas eu de sélection aléatoire mais tous les dirigeants propriétaires des groupes sont systématiquement interrogés selon la même démarche.

La sélection des cas s'est déroulée comme suit :

-Notre étude concerne les groupements de PME familiales. Ainsi, le premier critère était celui de la taille (en termes d'effectif) du groupe familial. Nous avons limité notre étude sur les PME, alors il fallait trouver une entreprise d'origine qui soit une PME, c'est-à-dire qu'elle ne dépasse pas le seuil de 250 personnes selon la définition de la PME en Algérie. De même, les entreprises créées au cours du développement de l'entreprise d'origine doivent être aussi des PME qui ne dépasse pas les 250 personnes chacune.

-Le deuxième critère est celui de la nature familiale du groupe. Ainsi pour décider si une entreprise est familiale ou pas nous avons mobilisé la définition d'Astrachan et Kolenko (1994) puisque, la plupart des chercheurs dans le domaine des entreprises familiales préconisent qu'elle constitue la définition la plus complète, la plus opérationnelle et la plus facile à mettre en œuvre pour se décider si une entreprise est familiale ou non. Comme ce sont les entreprises d'origines des groupes qui nous intéressent le plus, nous nous sommes attachés à trouver tous les critères de la définition d'Astrachan et Kolenko (1994) pour s'assurer de leur nature familiale. Ainsi, une entreprise est familiale si :

- La famille détient au moins 50% du capital pour les entreprises faisant pas appel à l'épargne public et 10% dans le cas inverse. Comme les entreprises de notre échantillon ne font pas appel à l'épargne, nous retenons le seuil de 50%.
- L'entreprise doit avoir au moins dix années d'activité continue.
- Plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ses activités.
- Le dirigeant propriétaire doit avoir une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération prochaine.

Puisque nous avons centré notre étude sur le dirigeant propriétaire, nous avons ajouté un autre critère : le management de l'entreprise d'origine doit être sous la responsabilité du dirigeant propriétaire, c'est-à-dire que le pouvoir de décision est entre ses mains.

Pour les autres entreprises (satellites), le seul critère que nous avons retenu est celui du contrôle du capital par la même famille, c'est-dire que le capital qu'il soit détenu par l'entreprise-mère (holding) ou qu'il soit indépendamment contrôlé par les membres de la famille, l'essentiel le contrôle reste familial.

-Concernant le secteur d'activité, nous voulons considérer plusieurs secteurs afin d'avoir une vision globale qui ne tient pas compte de la particularité sectorielles. De plus afin de comprendre le comportement des dirigeants propriétaires vis-à-vis de la stratégie de diversification, il fallait introduire la pluralité des secteurs d'activités.

-Enfin, il faut souligner que notre objectif était de comprendre les motivations de la constitution du groupement d'entreprises familiales, c'est pourquoi, nous avons considéré que le choix de la création de nouvelles entreprises ne concerne pas uniquement les dirigeants-proprétaires des entreprises d'origines (historiques), mais aussi les choix des héritiers impliqués dans ces dernières et qui décident de créer eux-même leurs propres entreprises. La décision de création de nouvelles entreprises concerne donc, tous les membres de la famille (fondateur, enfants, cousins...) cencés travailler au sein de l'entreprise d'origine.

1.3.3 Les outils de recueil des données

Il existe plusieurs outils pour la collecte de donnée. Selon Wacheux (1996)⁷, on peut distinguer cinq sources d'évidence : l'entretien, l'observation non participante, l'observation participante, les archives et la documentation disponible.

Nous avons privilégié **l'entretien** dans le cadre de notre travail. Vue la subjectivité du phénomène à étudier, l'entretien face à face des dirigeants-proprétaires semble la méthode la plus appropriée pour la collecte de données. En effet, notre but est d'identifier les facteurs influençant sur les objectifs du dirigeant pour aboutir à la décision de création de nouvelles entreprises. Ors, dans notre cadre théorique nous avons expliqué que la prise de décision au sein de l'entreprise familiale dépend de la personne du dirigeant. La décision est donc, affectée par les caractéristiques subjectives du décideur. Ainsi, la compréhension du processus du développement par la création d'entreprises nécessite des entretiens au près des dirigeants afin de pouvoir explorer en profondeur le phénomène, d'obtenir des récits et explications vivants, précis, et complets, fondés sur les expériences personnelles.

Pour le choix de la technique d'entretien, nous avons privilégié **l'entretien semi-directif** parce qu'il est le plus approprié à la démarche déductive que nous avons choisi pour notre recherche. Le guide d'entretien semi directif est centré autours des thèmes que nous avons développé dans notre cadre théorique. Ainsi, les questions de ce guide d'entretien gravitent autours des thèmes suivants : les objectifs du dirigeant propriétaire, la relation entre ces derniers et le choix de la création de nouvelles entreprises,).

1.3.4 La construction du guide d'entretien

Afin de comprendre la relation entre les objectifs du dirigeants propriétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises, nous avons construit notre guide d'entretien selon deux axes principaux : en premier, lieu, nous avons essayé de comprendre la relation entre l'objectif de développement d'activités (logique entrepreneuriale) du dirigeant avec la création d'entreprises. Ensuite, nous avons essayé de lier l'objectif de la pérennité familiale de l'affaire et du maintien du réseau familial (logique patrimoniale), c'est-à-dire les raisons liées à la dimension familiale. Comme nous l'avons

⁷Wacheux F. (1996) op cit P 93.

souligné dans le cadre théorique, quelque soit la logique d'action du dirigeant propriétaire patrimoniale ou entrepreneuriale, les objectifs de développement et de la pérennité du dirigeant-proprétaire sont appuyés par l'objectif du maintien du contrôle (autonomie/indépendance) familial sur l'entreprise.

A partir de tout ce qu'on a vu dans la théorie, et les hypothèses que nous avons supposé, nous avons construit notre guide d'entretien selon quatre thématiques :

-Le premier thème s'intéresse à l'identification des objectifs prioritaires du dirigeant-proprétaire. Nous avons mobilisé la typologie PIC et CAP de Julien et Marchensay (1987) pour comprendre l'importance des objectifs (pérennité, croissance, autonomie et indépendance) chez le dirigeant et la relation qui puisse exister entre ces objectifs et le choix de la création de nouvelles entreprises.

- Le second thème s'intéresse à la relation entre l'objectif du développement (croissance) (logique économique) pour le dirigeant CAP et le choix de la création d'entreprises. Il s'agit ici de comprendre les voies de développement empruntées et les motifs de ce développement. L'objectif est de comprendre comment la logique économique pousse le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises.

-Le troisième thème s'intéresse à la relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise, c'est-à-dire expliquer les facteurs qui influencent sur cet objectif et qui pousse le dirigeant propriétaire à créer une nouvelle entreprise.

-Le quatrième thème est celui de la relation entre l'objectif de la pérennité et la création de nouvelles entreprises, c'est-à-dire les facteurs de la dimension familiale qui influencent sur les objectifs du dirigeant propriétaire pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Pour chaque thème, nous avons posé un ensemble de questions à l'interviewé où il a expliqué les facteurs qui ont influencé sur l'ensemble de ses objectifs et qui l'ont conduit à la création d'entreprise (s).

Présentation du guide d'entretien

1-Présentation du groupe familial

Q1 : Présentez les unités du groupe ?

- Quel est le nombre d'unités constituant le groupe ?
- Quelle est la date de création de chaque unité ?
- Quel est l'effectif de chaque unité ?
- Quels sont les secteurs d'activités et les produits de chaque unité ?
- Comment est réparti le capital de chaque unité ?
- Qui dirige chaque unité ?

2. Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire

Q1 : quels sont vos objectifs prioritaires ?

- La pérennité ?
- La croissance ?
- L'autonomie?
- L'Indépendance ?

3. La relation entre l'objectif de développement d'activités et la création d'entreprises (logique entrepreneuriale)

Q1 : quelle est la voie de développement choisie pour chaque unité créée ?

- La spécialisation ?
- La diversification ?

Q2 : quel sont les objectifs recherchés par cette voie de développement ?

Q3 : pourquoi avez-vous choisi de créer une nouvelle entreprise pour la mise en œuvre de cette stratégie au lieu de l'intégrer dans l'entreprise d'origine ?

4. La relation entre l'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise et le développement par création d'entreprise

Q1 : comment justifiez-vous la petite taille des unités du groupe en termes d'effectif ?

-les nouvelles créations sont-elles liées aux risques de la croissance en taille (risques de délégation, perte d'informations...) ?

-les nouvelles créations sont-elles liées au risque de dépendance envers les partenaires externes (fournisseurs, clients, l'Etat) ?

- quels sont les objectifs recherchés par la création d'une Holding familiale ?

5. La relation entre l'objectif de la pérennité de l'entreprise familiale et le développement par la création d'entreprises

5.1 L'impact de la transmission

Q1 : avez-vous l'intention de transmettre l'entreprise à l'un des héritiers ? Pour qui ?

Q2 : quel est l'impact de la transmission sur le développement par la création de nouvelles entreprises.

- ces créations sont elles liées à des conflits entre les héritiers ?
- ces créations sont elles liées à des divergences d'intérêts entre les prédécesseurs et les successeurs ?

5.2 L'impact de l'altruisme familial

Q1 : quel est l'impact de l'altruisme familial sur le développement par création d'entreprises ?

5.3 L'impact des rapports de confiance entre les membres de la famille

Q1 : Quel est l'impact de la confiance entre les membres de la famille sur le développement par création d'entreprises ?

5.4 L'impact de la structure de la famille

Q1 : quel est l'impact du type de la structure de la famille sur le développement par création d'entreprises ?

-la répartition de l'héritage au sein de votre famille se fait-il par égalité ?

-l'indépendance de chaque membre de votre famille constitue-t-elle une valeur familiale ?

-pensez-vous que la création de la nouvelle entreprise est liée à la structure de votre famille ?

1.3.5 La conduite de l'entretien

Afin de réduire les risques élémentaires concernant la conduite des entretiens, nous avons contacté des jeunes chercheurs ayant interviewé ces dirigeants dans le cadre de leurs recherches. Cela, nous a en effet, permis de nous familiariser et d'avoir à l'avance une idée sur la manière dont les dirigeants nous recevront, leurs réactions par rapport aux questions touchant à la famille (les conflits entre les membres de la famille par exemple), ce qui nous a permis par conséquent, de préparer une manière d'interviewer les dirigeants propriétaires de façon à ce qu'ils se sentent à l'aise.

La conduite de l'entretien varie entre 1h 30 et 2h00.

-phase 01 (10 à 12 minutes) : lors de cette première rencontre, nous avons essayé d'instaurer un climat de confiance entre nous et les interviewés afin de les prédisposer à plus de franchise. Ainsi, nous nous présentons et nous présentons l'objet de notre recherche.

-phase 02 (45 minutes à 1h45) : phase de contact où nous avons abordé toutes les questions liées aux thèmes constitutifs de notre guide d'entretiens.

-phase 03 (10 à 15 minutes) : lors de cette phase nous invitons le dirigeant à exprimer son ressenti sur le déroulement de l'entretien et ses commentaires sur les thèmes abordés.

Pour chaque groupe familial, nous avons interviewé le dirigeant propriétaire de l'unité d'origine. Afin d'avoir des affirmations plus fiables pour pouvoir les valider, nous avons interviewé en plus du dirigeant-proprétaire de l'entreprise –mère un des dirigeants des autres entités appartenant au groupe. Nous avons donné la priorité lors du choix au critère de génération. Nous avons préféré interviewer des dirigeants appartenant à des générations différentes pour avoir plus de chance de ressortir les relations conflictuelles (intergénérationnelles et intra-générationnelles) entre les membres de la famille. En fait, nous avons préféré interviewer pour chaque groupe, un fondateur et un successeur pour avoir plus de chance de ressortir l'impact de la dimension familiale sur le phénomène étudié.

1.4 L'analyse des données qualitatives

Pour l'analyse des données, nous avons procédé par l'**analyse intra-cas** où nous avons expliqué les raisons qui ont incité ou poussé les dirigeants-proprétaires de chaque groupement à la décision de création de nouvelles entreprises à chaque étape du processus de développement de l'entreprise, puis nous avons en second lieu, effectué une **analyse inter-cas** où nous avons expliqué une synthèse des raisons à l'origine de la transformation de l'entreprise d'origine (mère) au groupement familial.

Après avoir présenté la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche, nous allons dans les deux sections qui restent présenter les résultats et l'analyse des résultats de notre démarche empirique.

Section 02 : Analyse intra-cas des résultats

Dans cette section, nous allons essayer de comprendre la relation entre les objectifs des dirigeants propriétaires des PME familiales étudiées et la création de nouvelles entreprises. Notre objectif est de décrire et d'explorer en premier lieu le processus de développement de l'entreprise familiale en groupe, puis d'analyser pourquoi ces groupes se sont constitués dans le temps, c'est-à-dire comprendre les facteurs qui ont agi sur les objectifs des dirigeants pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Pour le faire nous avons mobilisé la typologie de Julien et Marchesnay (1994) puisqu'elle est plus fonctionnelle et plus appropriée à notre recherche. Nous avons donc, pris les objectifs de pérennité, croissance, autonomie et d'indépendance et essayé de les mettre en relation avec le développement par création d'entreprises.

Dans le souci de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs et de leurs entreprises, nous avons modifié tous les noms et utilisé les chiffres pour désigner les interlocuteurs et les entreprises étudiés.

2.1 Analyse du cas 01 :

Pour ce petit groupe, nous avons interviewé le successeur (1) et le successeur (3).

Ce groupement est composé de trois entreprises dirigées par les successeurs. Le tableau suivant présente sa constitution.

Tableau 42: présentation du cas 01.

	Année de création	Effectif	Secteur d'activité	Produits	Dirigeants
Unité 1 (entreprise d'origine)	1965	62	Industrie agroalimentaire	-jus de fruits -sodas	Successeur (1)
Unité 2	2006	44	Industrie agroalimentaire	-jus de fruits	Successeur (3)

Unité 3	2014	27	Industrie agroalimentaire	-jus de fruits -sodas.	Successeur (2)
----------------	------	----	---------------------------	---------------------------	-------------------

Source : à partir des données fournies par le successeur (1) et le successeur (3)

2.1.1 La constitution de l'historique du groupe familial

- La création de l'entreprise d'origine (unité 1)

L'entreprise d'origine a été fondée par trois frères en 1965 à savoir, le fondateur (1), le fondateur (2) et le fondateur (3). L'histoire de cette famille avec le secteur des boissons a commencé en effet, bien avant cette date. En 1958, le fondateur (1) s'est associé avec des parties externes (qui n'appartiennent pas à cette famille) pour créer l'entreprise spécialisée dans l'activité de la boisson non alcoolisée. En 1963, il y a eu arrêt de l'activité pour se concentrer sur les activités de l'huilerie et de moulinerie que leur père exerçait déjà. Tellement le fondateur (1) était passionné par l'activité de la boisson, il voulait la reprendre, mais il n'avait pas les moyens pour créer une entreprise. Après avoir convaincu ses deux frères (fondateur (2) et fondateur (3)) et avec l'aide de leur père, les trois frères ont repris l'activité en 1965.

En 1980, leur père est décédé et l'activité de l'huilerie s'est arrêtée. Ainsi, à partir de cette date, les trois frères se sont concentrés sur l'activité de boisson. En effet, le fondateur (3) ne participait pas à la gestion de l'entreprise car il vivait à l'étranger. Son rôle était de soutenir le processus d'exploitation (liquidité, équipements...etc). Le fondateur (1) qui avait plus de compétences dans le domaine de la boisson grâce à son expérience antérieure, dirigeait et prenait seul toutes les décisions, notamment les plus importantes (stratégiques).

En 1995, le fondateur (1) s'est retiré de la direction pour laisser place à son fils aîné (successeur (1)). A partir de cette date, l'entreprise a changé de statut juridique pour se transformer d'une SARL en une SNC avec l'association de six successeurs dont trois successeurs constituent les fils du fondateur (1) et trois autres, les fils du fondateur (2). Le successeur (1) était à la tête de la direction et les autres successeurs n'étaient que des employés où chacun occupait un poste de responsabilité (production, commerce, finance...).

En 2005, la SNC s'est transformée en SARL et cette fois, le capital est constitué de quatre associés: le fondateur (1), le fondateur (2), le fondateur (3) et le successeur (1) qui était minoritaire. La direction de l'entreprise est confiée au successeur (1). En 2007 le fondateur (3) est décédé.

- La création de l'unité (2)

En 2006, le successeur (3), cousin du successeur (1) s'est associé avec sa sœur pour créer l'unité (2) spécialisée dans la production des Jus de fruits. Vu que la sœur vivait à l'étranger, le successeur (3) dirigeait seul l'entreprise. La propriété de l'unité est revenue totalement au successeur (3) après que la sœur lui a vendu sa part.

- La création de l'unité (3)

L'unité (3) a été créée par le successeur (2), frère du successeur (1) en 2014. Il était le seul qui avait un niveau d'étude supérieur (universitaire). Vu qu'il était diplômé en sciences de gestion, il avait plus de connaissance et de compétence à gérer une entreprise, mais comme son frère aîné était le dirigeant de l'unité d'origine, il ne voulait pas rentrer en compétition avec lui pour le poste de dirigeant. Alors, il a décidé de créer seul, une entreprise où il pourrait exploiter ses compétences et ses acquis en gestion. Effectivement, il a pu développer rapidement son entreprise de boisson et il a réalisé dans très peu de temps, des résultats énormes à l'échelle nationale. Ses résultats ont même, dépassé ceux des deux autres unités malgré qu'elle soit la plus petite (en termes d'effectif).

Dans ce qui suit, nous présentons les raisons qui ont conduit à la constitution de ce petit groupe familial, c'est-à-dire les raisons qui ont conduit à la création des différentes unités. Nous allons plus précisément essayer de comprendre les objectifs recherchés par la création de ces unités.

2.1.2 Les objectifs du dirigeant-proprétaire

Les réponses des successeurs (1) et (3) se répartissent comme suit dans le tableau suivant.

✓ : ce signe signifie que le répondant a affirmé la réponse.

0 : ce signe signifie que le répondant a infirmé la réponse ou la question ne s'applique pas.

Tableau 43 : les objectifs du dirigeant- prioritaire

Les objectifs prioritaires	Successeur (1)	Successeur (3)
Pérennité	✓	0
Croissance	0	✓
Autonomie	✓	0
Indépendance	✓	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Au départ, lorsque l'entreprise d'origine (unité 1) a été créée, l'objectif du fondateur (1) était d'investir dans le secteur des boissons dont il a acquis des compétences et une expérience importante antérieurement. Il voulait donc, faire développer l'entreprise et n'avait pas encore l'intention de la transmettre. Les autres frères participaient uniquement dans la propriété (capital). Le fondateur (1) qui s'occupait seul de la direction de l'entreprise, était au début, doté d'un esprit entrepreneurial. Il était du type CAP qui cherchait en priorité la croissance et le développement de l'activité. Ainsi, son frère (fondateur (2)) qui vivait en France l'avait

soutenu et aidé à réaliser cet objectif de croissance et ce, en lui fournissant de nouveaux équipements puisqu'il était plus près du marché et plus conscient des changements environnementaux (nouvelles technologie, prix, qualité...).

Avec l'arrivée des enfants des trois fondateurs, l'objectif de pérennité qui suppose la transmission de l'affaire familiale aux héritiers, est devenue primordial. Au fur et à mesure que le nombre de successeurs intégrés dans l'entreprise augmentait, l'objectif de la pérennité devenait de plus en plus recherché. L'ainé des successeurs (successeur (1)), fils du fondateur (1), a été intégré dans l'entreprise depuis l'âge de 10 ans. Cela lui a permis en effet, d'acquérir plus d'expérience et de compétences dans l'entreprise par rapport aux autres successeurs. Ainsi, la direction de l'entreprise lui a été transmise depuis 1995. Depuis cette date, le successeur (1) a été désigné dirigeant de l'entreprise. L'objectif du fondateur (1) était de transmettre la direction de l'entreprise à son fils aîné (successeur (1)) sans même prendre en considération les réactions des autres successeurs. Lorsqu'on avait interrogé le successeur (1) sur les raisons de sa désignation comme dirigeant pour l'entreprise, il nous a répondu :

"Mon père et mon oncle m'ont transmis la direction de cette entreprise car je suis le plus aîné, le plus posé et le plus compétent. J'ai intégré l'entreprise depuis l'âge de 10 ans et je connais très bien le métier et mon père a une confiance aveugle en moi car j'acceptais toujours ses décisions et je ne le contrariais jamais, à l'inverse des autres. Cela m'a permis de me rapprocher plus de lui par rapport aux autres successeurs et de gagner sa confiance".

Bien que le père se soit retiré de la direction, le successeur ne prend aucune décision sans le consulter. Le pouvoir décisionnel du père persistait encore même après son désengagement.

L'attachement du successeur (1) à son père et son influence par sa méthode de gestion l'a conduit à hériter le style managérial de son père qui était autoritaire et conservateur. Cela, lui a entraîné des conflits avec les autres successeurs qui voulaient changer les méthodes de gestion et le développement de l'activité qui exigeait de réagir selon l'environnement actuel et ses exigences.

L'objectif du successeur (1) n'était donc, pas de faire développer l'entreprise, mais de préserver et de pérenniser l'affaire que son père lui a cédé. Pour lui, l'entreprise était Juste un moyen de gagner sa vie et celle de sa famille. On peut dire donc, que le successeur (1) était un PIC qui cherchait avant tout à préserver le patrimoine de sa famille. En plus, lui aussi, avec l'arrivée de ses enfants, il est devenu plus axé sur la transmission de l'entreprise à ses enfants. D'ailleurs, il a affirmé :

" Je commence à intégrer dès maintenant mes enfants dans l'entreprise pour qu'ils apprennent non seulement le métier, mais pour qu'ils développent un sentiment d'attachement à ce patrimoine pour qu'ils puissent le pérenniser plu tard".

Il ajoute aussi, qu'il regrette de ne pas avoir fait d'études supérieures, c'est pourquoi, il s'attache à bien former ses enfants pour qu'ils puissent combler les lacunes qu'il a rencontrées lors de sa carrière dans l'entreprise en raison de son niveau d'étude insuffisant.

Par ailleurs, les successeurs (2) et (3) ne sont pas des PIC et ne recherchent pas en priorité la pérennité et la transmission de l'affaire familiale, c'est d'ailleurs la divergence des intérêts qui les a conduit à la création de leurs propres entreprises.

Comme nous l'avons cité, le successeur (1) a été désigné et préparé dès le départ par le père (fondateur (1)) et l'oncle (fondateur (2)) pour la transmission de la direction. Ce choix discriminatif a créé en effet, des sentiments de jalousie et de mécontentement chez les autres héritiers.

Le successeur (3) a ainsi, décidé de créer sa propre entreprise. Il ne voulait plus être sous l'autorité de son cousin (successeur (1)). En plus, il voulait faire développer l'activité, mais son cousin (le successeur (1)) qui était résistant au changement, ne voulait pas le soutenir. Alors, il a décidé de créer une nouvelle entreprise pour la mise en œuvre de son objectif (croissance).

Pour lui, la pérennité de l'affaire familiale ne constitue pas une priorité et ne l'intéresse pas. Son objectif prioritaire est la croissance de l'entreprise. Il est même, prêt à déléguer s'il faut à un manager externe du moment qu'il est convaincu qu'il est plus compétent que lui et qu'il pourrait apporter de la valeur pour l'entreprise. On peut dire donc, que le successeur (3) est un CAP qui cherche avant tout le développement de l'activité et la croissance de l'entreprise et la pérennité de l'entreprise est son dernier souci. D'ailleurs; il a révélé à cet effet :

" Je ne suis pas intéressé par la transmission de l'entreprise à mes enfants. J'ai d'ailleurs un fils de 21ans, et qui n'est jamais venu ici pour voir comment se déroule le travail. Il vient juste pour ses intérêts personnels (l'argent). Je leurs donne toute la liberté de choisir le métier qu'ils veulent pour leurs avenir. Je suis disposé à les soutenir et les aider à réaliser leurs objectifs personnels just en termes d'argent via cette entreprise".

De même, l'objectif prioritaire du successeur (2) était le développement de l'activité et le système de gestion au sein de l'entreprise pour améliorer sa performance. La pérennité de l'entreprise était également, son dernier souci puisque, lui-même est jeune et n'a pas encore d'enfants pour développer en lui cette volonté de transmettre l'affaire familiale à ses enfants. En effet, ce successeur est mu par un fort esprit entrepreneurial vu, qu'il possède une formation universitaire dans le domaine de la gestion. Il est donc, conscient des besoins d'une entreprise pour assurer un bon fonctionnement. Durant son expérience au sein de l'entreprise d'origine (unité 1), il était le responsable de la gestion financière.

Sa priorité était de faire croître l'entreprise et de faire développer les techniques de gestion, ce qui le classe donc, dans la catégorie des CAP. Pour lui, l'entreprise d'origine (unité 1) souffrait d'un manque de moyens humains et techniques pour assurer son développement et qu'elle était paralysée par les anciennes pratiques managériales qui l'empêchaient à suivre le changement et le dynamisme de l'environnement concurrentiel. Il proposa ainsi, des ajustements et des nouvelles idées, mais le dirigeant (successeur 1) résistait toujours au changement et n'adhérait pas à ces nouvelles idées par crainte de perdre le contrôle, surtout

qu'il était complexé par son manque d'instruction. Face au conservatisme et à la résistance du dirigeant (successeur 1), le successeur (2) a décidé de créer sa propre entreprise pour pouvoir exploiter indépendamment ses compétences managériales et réaliser ainsi, son objectif de développement.

C'est ainsi, qu'il crée en 2014, sa propre entreprise (unité 3) après avoir ramassé le capital de démarrage avec l'aide des membres de sa famille. Aujourd'hui, avec seulement un effectif de 27 salariés, l'unité (3) réalise des chiffres d'affaires et des parts de marché incroyables par rapport non seulement, aux autres unités du groupe, mais aussi à toutes les PME du secteur des boissons.

Le point commun pour ces trois dirigeants, est l'objectif de maintenir le contrôle familial sur les entreprises. Les deux successeurs interrogés révèlent n'avoir eu recours au financement externe à l'exception de l'unité d'origine qui était obligée d'effectuer un emprunt bancaire, mais qui a été totalement remboursé avec l'aide des deux autres unités. Pour la propriété, les trois dirigeants refusent totalement le partage du capital quelque soit la situation des unités avec un partenaire externe. Concernant le pouvoir de décision au niveau de la direction, comme on l'a vu, le successeur (1), refuse de partager la prise des décisions stratégiques avec personne ni externe, ni de la même famille sauf, son père qu'il consulte à chaque fois par respect et reconnaissance. C'est d'ailleurs pour cette raison que les deux autres héritiers ont créés leurs propres affaires (la recherche de l'autonomie décisionnelle). Il refuse également, d'intégrer des managers professionnels externes par crainte de perte du pouvoir décisionnel. Lorsqu'on lui a demandé si cette réticence à faire appel aux compétences externes est liée à une expérience déjà vécue, il nous a répondu :

"Oui, on a déjà intégré un manager externe, mais ça n'a pas duré longtemps car on s'entend jamais lorsqu'il s'agit de prise de risque. En effet, il ne voulait pas comprendre que nous sommes une entreprise familiale, et nous voulons avant tout préserver la nature familiale de l'entreprise, et que le développement et la croissance ne doivent pas conduire à la perte du contrôle familial (propriété et direction).de ce fait, nous avons des intérêts divergents. En plus, nous avons vu à travers les expériences d'autres entreprises, des managers externes qui ont fini par devenir propriétaires dans les entreprises qu'ils ont géré, chose que ne nous acceptons jamais !!!!!".

Par contre le successeur (3), est plus tolérant à l'intégration de managers externes pour le développement de l'entreprise du moment que la propriété de l'entreprise reste familiale. Il révèle à cet effet :

« Je ne suis pas tout le temps présent dans l'entreprise et je délègue presque la totalité des décisions au comptable envers qui j'ai une confiance aveugle. Les résultats honorables de l'entreprise montrent bien sa rigueur, ses compétences et sa transparence, c'est pourquoi je ne suis pas contre le partage du pouvoir décisionnel avec les compétences externes du moment qu'elles apportent de la valeur à l'entreprise ».

2.1.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises

Ce petit groupe familial se caractérise par un champ d'activité qui se réduit à un seul secteur (industrie agro-alimentaire). Les trois dirigeants-proprétaires ont choisi de se spécialiser dans le secteur des boissons. Nous allons essayer dans ce qui suit d'analyser la relation entre l'objectif de développement de l'activité et la création des nouvelles unités (1) et (2). Nous allons expliquer les raisons qui ont conduit les dirigeants propriétaires de ces deux unités au choix du développement par la voie de la spécialisation et nous allons voir aussi si la création d'entreprise est liée à l'activité elle-même.

L'entreprise d'origine (unité 1) est spécialisée dans la production des jus de fruits et des sodas. D'après notre entretien avec le dirigeant propriétaire de cette unité, il voulait faire développer l'activité d'origine en introduisant de nouveaux produits, mais cet objectif n'a pas eu lieu en raison des difficultés, notamment financières engendrées par la réticence du successeur (1) à la prise de risque. L'idée de la création de l'unité (2) est venue au départ pour soutenir et faire relancer le processus d'exploitation de l'unité d'origine. C'est ainsi, que la seconde entreprise a été créée. Cette unité a suivi le même créneau (boissons), mais cette fois le dirigeant propriétaire a suivi une stratégie de spécialisation marketing qui avait pour but en plus de la recherche de profits, d'élargir et de renforcer le domaine de l'activité d'origine et de renforcer le positionnement. Effectivement, elle a réalisé des chiffres d'affaire importants par rapport à l'ancienne unité. L'unité d'origine a été par conséquent, soutenue et relevée par l'unité (2).

Dans le cadre du développement de l'activité d'origine, le successeur (2) a décidé de mener une stratégie marketing en produisant un nouveau produit destiné à la même clientèle. Son objectif à travers cette nouvelle création est de renforcer le domaine de l'activité d'origine, d'augmenter la part de marché et de vaincre la concurrence qui était accrue.

L'unité (3) a également réalisé des résultats énormes avec sa stratégie de différenciation (boisson énergétique). Malgré sa taille réduite, elle a pu réaliser des profits qui dépassent largement ceux des deux autres unités. Cela revient principalement d'une part, à son niveau d'études (universitaire) qui lui a permis d'être plus conscient des besoins du marché et des préférences des clients et à ses compétences managériales au sein de l'entreprise grâce à ses connaissances en gestion. Cela a contribué d'une manière considérable au développement d'une nouvelle idée qu'il a su transformer en un vrai projet (création de l'unité 3).

On peut donc, dire que la constitution de ce petit groupe est liée à la volonté de de ses dirigeants-proprétaires de faire développer l'activité d'origine (stratégie de spécialisation marketing). L'activité aurait pu être développée au sein de l'unité d'origine, mais comme il y avait divergence d'intérêts entre les successeurs, chacun a préféré mettre en œuvre son objectif de développement d'une manière indépendante et ce en créant leur propres entreprises.

L'objectif des trois dirigeants reste tout de même, le même: Il s'agit de développer l'affaire familiale même si qu'à travers, des unités indépendantes les une des autres. L'esprit de groupe familial est partagé par les trois dirigeants et chacun est prêt à soutenir l'autre pourvue que le nom de la famille grandit et acquiert de la notoriété. En effet, le dirigeant de l'unité (1) même s'il est un PIC, il n'était pas contre de voir le groupe familial dans son ensemble grandir. Au contraire, il est fier de voir son frère et son cousin réaliser des résultats honorables car pour lui, la notoriété constitue une fierté et un honneur pour toute la famille.

Si on parle du groupe dans son ensemble, on peut dire qu'effectivement la stratégie de spécialisation a permis à ce petit groupe de renforcer et d'élargir le secteur des boissons. L'unité (2) aujourd'hui, commercialise son produit presque dans les quatre coins du pays. L'unité (3) également, active presque au niveau de toutes les wilayas du nord, particulièrement l'Ouest. Actuellement, le dirigeant propriétaire de l'unité (1), en voyant le succès des deux autres unités, envisage lui aussi de faire développer son activité en introduisant de nouveaux produits (boissons de beauté, boissons sportives). Il veut donc, suivre la même stratégie (spécialisation marketing) que son frère et son cousin. De plus, il est entrain de préparer une stratégie de diversification qui consiste à préparer la pulpe d'orange qu'il importe actuellement de l'étranger. Il s'agit donc, d'une intégration en amont qui consiste à produire la matière première nécessaire pour la production de la boisson. Il veut donc, être lui même son propre fournisseur pour assurer ses approvisionnements et minimiser les couts liés à l'opération d'importation. Concernant le dirigeant de l'unité (2), il envisage continuer dans la même voie de développement (spécialisation marketing). On voit donc, que la stratégie de développement choisie par ce groupe est la spécialisation dans l'activité d'origine (boissons). On peut donc, conclure que la volonté du dirigeant -propriétaire de l'unité (2) et du dirigeant de l'unité (3) de faire développer l'activité d'origine a été un facteur déterminant de la création des deux unités (2) et (3). La poursuite de la stratégie de spécialisation est donc, l'une des raisons qui ont conduit à la constitution de ce petit groupe familial.

Le tableau suivant résume les stratégies de développement de ce petit groupe et explique les motifs de ce développement et par conséquent, les raisons de la création des deux unités (2) et (3) par leurs dirigeants propriétaires.

Tableau 44 : les facteurs liés à l'objectif de développement qui ont conduit à la création des unités du cas 1.

Voie de développement	Les motifs de développement (création)
Spécialisation marketing	-renforcer et élargir le domaine d'activité d'origine ; -augmenter les parts de marchés ; -renforcer le positionnement, -réalisation plus de profits,

	-exploiter les compétences managériales du successeur (3).
--	--

Source : à partir des données fournies par les répondants

2.1.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises

Comme nous l'avons montré lors de l'analyse des priorités des dirigeants propriétaires, nous avons vu qu'ils accordent tous de l'importance au contrôle sur l'entreprise sauf, le successeur (3) qui n'est pas soucieux du maintien du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise.

Vu que le dirigeant -propriétaire de l'entreprise d'origine est un PIC qui recherche avant tout, la pérennité de l'affaire familiale et qui suppose le maintien du contrôle de la propriété et de la direction sur l'entreprise, il accorde une grande importance à ce dernier.

Pour le contrôle de la propriété, les trois dirigeants révèlent l'importance du maintien de la propriété du capital entre les mains de la famille pour préserver la nature familiale du groupe. Ainsi, pour eux, quelque soit l'état financière de l'entreprise, le recours à l'ouverture du capital aux partenaires externes est totalement refusé.

Pour le contrôle de la direction (management), les points de vue divergent entre les trois dirigeants. Pour le dirigeant de l'unité (1), préserver le contrôle sur l'entreprise est conditionné par le maintien du pouvoir décisionnel notamment, les décisions stratégiques entre ses mains. Pour lui, la croissance de l'entreprise entraîne une perte de contrôle sur la direction, c'est pourquoi il refuse les nouvelles opportunités de développement, ce qui a poussé d'ailleurs, son cousin et son frère à créer leurs propres unités indépendamment de l'unité d'origine.

Pour le successeur (1), il préfère maintenir une taille réduite pour pouvoir gérer et contrôler le processus d'exploitation. La croissance de l'entreprise entraîne une augmentation de la taille des dimensions. Plus l'entreprise croît, plus la ligne hiérarchique devienne plus longue et plus le risque de perdre le contrôle interne augmente. Ainsi, le dirigeant-proprétaire est amené à maintenir la plus courte ligne hiérarchique possible pour préserver son pouvoir décisionnel. À cet effet, il nous a révélé :

" Mon objectif principal est de pérenniser l'affaire familiale par sa transmission future aux enfants, c'est pourquoi je veille à ce que je maintienne le pouvoir de décision au sein de l'entreprise. Ce ne sont pas les nouvelles idées qui manquent pour la croissance et le développement de cette entreprise, mais c'est moi qui refuse cette croissance car je préfère maintenir une taille réduite pour éviter les risques de délégation du pouvoir décisionnel. Pour la croissance externe, je ne pourrais non plus accepter d'être dépendant des partenaires externes. Je dois donc, maintenir le contrôle au niveau interne (direction) et externe (indépendance). La croissance va entraîner une perte du caractère familial avec le temps et moi je dois préserver ce patrimoine que j'ai hérité de ma famille et ma mission est de le transmettre aux générations futures. Voilà, pourquoi je refuse de soutenir les initiatives de mon frères et cousin. Par contre je les ai aidés à réaliser leurs objectifs en créant leurs propres affaires en dehors de cette entreprise. Pour moi, l'important est de tout faire pour

pérenniser cette unité, même s'il faut créer des entreprises pour tout les autres membres de la famille''.

Par ailleurs, cette croissance nécessite l'investissement de capitaux que l'entreprise ne sera pas en mesure de disposer avec l'autofinancement au fur et à mesure que l'entreprise croît. Le recours au financement externe sera donc, obligatoire, chose que le successeur (1) refuse complètement, puisqu'il ne veut pas être dépendant des partenaires externes (fournisseurs, banques...). Au fur et à mesure que l'entreprise croît, La consommation de matières premières augmente avec, et la dépendance envers les fournisseurs devienne plus risquée, surtout que cette entreprise importe de la matière de plusieurs pays (Brésil, Chine, Allemagne, Italie). Pour éviter ce risque de dépendance, la croissance n'est pas recherchée par le dirigeant -propriétaire de l'unité (1).

Par ailleurs, si pour le successeur (1), le maintien du contrôle familial sur l'entreprise se traduit par le maintien de la propriété et du pouvoir décisionnel (direction) entre les mains de la famille, pour le successeur (2) en revanche, le maintien de la propriété est largement suffisant pour pérenniser le caractère familial de l'entreprise. Pour lui, le refus de recourir aux compétences externe, constitue au contraire, un frein pour le développement de l'entreprise. C'est d'ailleurs, pour cette raison qu'il a décidé de créer une nouvelle entreprise. La recherche de la pérennité de l'affaire familiale ne doit pas freiner le développement de l'entreprise car cette pérennité est elle-même conditionnée par la croissance pour pouvoir résister à la concurrence.

Le contrôle familial pour le dirigeant propriétaire de l'unité (2) doit donc, se limiter au contrôle de la propriété et certaines décisions stratégiques. Pour lui, le conservatisme empêche l'entreprise de croître et de se développer, alors que dans un environnement concurrentiel notamment dans le secteur des boissons, la croissance est obligatoire pour survivre. Pour lui, l'entreprise peut se développer tout en restant familiale puisque pour lui, seul le maintien de la propriété lui permet de préserver le caractère familial de l'entreprise.

Le successeur (1), dirigeant-proprétaire de l'unité d'origine, tellement il voulait renforcer son contrôle sur l'entreprise, il a soutenu et aidé son cousin à créer une nouvelle entreprise afin de l'éloigner de l'entreprise mère et de le laisser réaliser ses ambitions de croissance loin de l'unité qu'il dirige. Pour lui, l'écarter de son entreprise va lui permettre de continuer à gérer l'entreprise sans subir les pressions de son cousin qui insistait sur le développement de l'activité. L'une des raisons qui ont contribué à la création de l'unité (2) était donc, la volonté du successeur (1) de maintenir le contrôle sur l'entreprise d'origine. La création de l'unité (2) a été donc, une solution alternative pour les deux successeurs (1) et (3) puisqu'elle a permis d'une part, au successeur (2) de réaliser indépendamment son objectif de croissance et d'autre part, au successeur (1) de renforcer son contrôle sur l'entreprise en maintenant une taille réduite.

Toutefois, la pression ne provenait pas uniquement du successeur (2), mais aussi du successeur (3) qui voulait aussi, apporter des changements pour l'entreprise. Comme nous l'avons cité, ce dernier avait acquis des connaissances en gestion lors de sa formation universitaire. Il voulait alors, exploiter ses connaissances en apportant des changements dans les pratiques managériales au sein de l'entreprise d'origine. Il voulait aussi introduire un nouveau produit qui pourrait contribuer au développement de l'activité. Malheureusement, il a

été entravé par la résistance de son frère qui ne voulait apporter aucun changement. Alors, il a décidé lui aussi de créer une entreprise indépendante pour pouvoir réaliser ses ambitions.

Là encore, le dirigeant-proprétaire (successeur 1) soucieux du maintien du contrôle sur l'entreprise d'origine a soutenu et aidé son frère à créer son entreprise pour lui laisser seul la gestion de l'entreprise d'origine. La création de l'unité (3) avait donc, un lien avec l'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise, puisque c'est la résistance au changement manifestée chez le successeur (1) qui a conduit le frère (successeur 2) à créer sa propre entreprise.

Les facteurs liés au maintien du contrôle familial sur l'entreprise qui ont poussé à la création des unités (2) et (3) sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 45: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des nouvelles unités du cas 1.

Les déterminants de la création de nouvelles entreprises	
Contrôle de la direction :	
-éviter le risque de délégation et de décentralisation (croissance par taille)	✓
-éviter le risque de faire appel à un dirigeant professionnel (externe).	✓
Contrôle de la propriété :	
-éviter le risque d'ouvrir le capital aux partenaires externes (partenariats)	✓
-réunir le capital de la famille dans une holding	0
Contrôle externe :	
-éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants

2.1.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création d'entreprises

Il s'agit ici, de présenter l'impact de la dimension familiale sur le développement de ce petit groupe, c'es-à-dire, de présenter l'influence des différentes variables de la famille à savoir la transmission familiale de l'entreprise, l'altruisme familial, les rapports de confiance entre les membres de la famille et le type de la structure de la famille sur le processus de développement de ce groupe. Toutes ces variables ont été traitées avec tous les dirigeants-proprétaires des différentes unités.

❖ La transmission

Comme nous l'avons déjà cité, lors de la création de l'entreprise d'origine par les trois frères fondateurs, le fondateur (1) qui détenait la direction de l'entreprise, n'avait pas encore l'intention de transmettre l'entreprise. Il n'était qu'un entrepreneur qui commençait à peine son affaire et qui cherchait à faire croître l'activité. Après quelques années et une fois l'entreprise est arrivée à se positionner sur le marché, l'objectif du fondateur (1) s'est orienté vers la pérennité de l'affaire familiale. Ainsi, il s'est rendu compte que cet objectif ne pourrait se réaliser que par la transmission de la direction à la génération suivante. Il a intégré alors, son fils aîné (successeur (1)) dès l'âge de 10 ans au sein de l'entreprise pour lui faire apprendre le métier et développer en lui le sentiment d'attachement au patrimoine familial. Une fois, le fils aîné est devenu capable de prendre seul les décisions notamment, les plus importantes (stratégiques), son père et son oncle ont vu qu'il est près à prendre la relève. La direction de l'entreprise lui a été donc, confiée par mérite grâce à sa longue expérience au près de son père.

Par ailleurs, lorsqu'on a interrogé le successeur (1) sur les raisons de son choix pour le poste de dirigeant, il nous a répondu qu'en plus de son expérience et de ses compétences, son âge a été parmi les principales raisons qui l'ont mis à la tête de la direction. Son père et son oncle ont vu qu'il est plus logique et plus judicieux de transmettre la direction à l'aîné de la famille. Les autres successeurs ont par conséquent, accepté ce choix par respect pour leurs parents et pour le successeur (1) lui-même qui les dépasse d'âge. Sinon, pour la question de compétences, ils ne sont pas convaincus de ses compétences et de son style managérial. D'ailleurs, le successeur (3) nous a répondu à cet effet :

"Je n'adhère pas au style managérial de mon cousin. Il n'aime pas prendre de risques pour le développement de l'entreprise. Son champ de vision est court et ne veut pas voir son entreprise grandir et réaliser des résultats plus importants. C'est principalement, à cause de son autorité que nous étions conduits moi et son frère, le dirigeant de l'unité (3) à créer nos propres entreprises. C'est vrai, qu'à l'époque (en 1995), il méritait d'occuper le poste de dirigeant puisque, nous étions encore plus jeunes que lui et n'avions pas encore acquis assez d'expérience pour pouvoir diriger une entreprise par rapport à lui qui était déjà ancien. Mais avec, le temps, il nous a prouvé à plusieurs reprises qu'il n'est plus apte de gérer l'entreprise car les résultats n'arrêtaient pas de reculer surtout vers le début des années 2000".

L'une des raisons principales qui ont donc, conduit le successeur (3) à créer l'unité (2) était la divergence des intérêts entre lui et son cousin qui l'empêchait de contribuer au développement de l'entreprise. Lui, qui était mu par une logique entrepreneuriale, voulait développer l'activité principale de l'entreprise, mais il a toujours été entravé par son cousin autoritaire et conservateur. on peut dire donc, que les conflits entre les deux successeurs ont conduit à la création de la nouvelle entreprise (unité (2)).

Le successeur (3), même s'il ne l'a pas révélé, était en effet, mécontent de voir son cousin supérieur à lui. Afin de valider les informations que ce successeur nous a fournies, nous avons interviewé son comptable qui exerçait presque la plupart des tâches du propriétaire. Lorsque nous l'avons interrogé sur les raisons de la création de l'entreprise par le successeur (3), il nous a révélé qu'en réalité, ce dernier n'était pas content de voir son cousin à la tête de la direction car il pense que les fondateurs (son père et son frère) était inégalitaires

alors, qu'ils ont tous les mêmes droits pour prendre la relève. Par principe et par réaction à l'injustice de leurs parents qui préféraient l'ainé, il a décidé de créer sa propre entreprise.

De même, le successeur (2), frère du successeur (1), partageait le même avis que son cousin (propriétaire de l'unité 2). Il ne s'entendait pas aussi avec son frère sur son style managérial et son aversion au développement de leur métier. Lui aussi, et d'après les informations que nous avons pu ramasser du successeur (3) et de son comptable, voulait introduire un nouveau produit pour le développement de l'activité, mais son frère à qui revenait la décision finale, trouvait à chaque fois des excuses pour ne pas soutenir son projet. De même, le successeur (2) conscient des nouvelles techniques de gestion et des contraintes environnementales, voulait apporter des changements dans le management de l'entreprise, mais, le dirigeant n'adhère toujours pas à ces initiatives.

Sinon, l'idée de voir son frère aîné supérieur à lui, ne le dérangeait pas. Au contraire, il était prêt à fournir toutes les connaissances qu'il avait acquises de sa formation et aider son frère à prendre des décisions plus judicieuses et plus pertinentes car lui aussi, c'était l'entreprise d'origine qu'il voulait faire développer. Mais comme, il a perdu l'espoir de voir l'entreprise mère croître, il a décidé d'emprunter une autre voie de développement que la croissance interne. C'est ainsi qu'il a décidé de créer une autre entreprise indépendante. On peut donc, comprendre que parmi les raisons principales qui ont conduit le dirigeant propriétaire de l'unité (3) à créer son entreprise, les conflits entre les successeurs qui avaient des intérêts divergents. L'un est mu par une logique patrimoniale (successeur 1) et l'autre par une logique entrepreneuriale (successeur 2).

Les conflits entre les successeurs en raison de la divergence des intérêts et la compétition pour le poste de direction ont contribué à la constitution du groupe familial avec le temps.

Le tableau suivant récapitule les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités.

Tableau 46: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 1

Les facteurs de la transmission	
Les conflits intra-générationnels :	
-la compétence des héritiers pour les postes clés (direction)	✓
-la compétence des héritiers pour le nom de la relève	✓
-la divergence d'intérêts entre les héritiers	✓
-l'autorité du dirigeant propriétaire	✓
-incompétence du dirigeant propriétaire	✓
Les conflits intergénérationnels :	
-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
Initier isolément les héritiers à l'autonomie	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ L'altruisme familial

Les membres de la famille de ce groupe se caractérisent par une solidarité et une forte union malgré la divergence des intérêts entre les successeurs. Chaque successeur pense au bien être des autres. En effet, ces sentiments altruistes entre eux se sont développés grâce à la solidarité qu'il y avait déjà entre les membres de la première génération (les trois frères fondateurs); ce sont leurs parents qui ont transmis cet altruisme à leurs enfants. Comme on l'a vu, le fondateur (1) lorsqu'il voulait investir dans le secteur des boissons, il n'avait pas suffisamment de capital pour la création de l'entreprise et se sont ses deux frères qui l'ont aidé à réaliser son ambition. Ils ont donc, accepté de s'associer avec lui, même s'ils n'avaient aucun savoir-faire dans l'activité de boisson. Tellement, ils ont vu leur frère passionné par ce métier, ils lui ont laissé tout le pouvoir de décision et la gestion totale de l'entreprise. Le fondateur (3) malgré qu'il vivait en France, il n'arrêtait pas de soutenir son frère financièrement et ce, jusqu'à ce qu'il soit décédé.

De même, les successeurs à leurs tours, ont appris grâce aux valeurs que leurs parents ont implanté chez leurs enfants, à maintenir les liens et l'union entre eux et ce, malgré les conflits liés à la divergence d'intérêts. Ainsi, malgré cette divergence d'intérêts entre le successeur (1) et les successeurs (2) et (3), il les a soutenus et aidés à créer leurs propres entreprises. La solidarité entre les successeurs se manifeste aussi ces successeurs se lors du processus d'exploitation. À cet effet, le dirigeant propriétaire de l'unité (1) nous a révélé :

« Nous sommes solidaires et nous n'hésitons jamais à soutenir les uns les autres; par exemple, cette entreprise (unité d'origine) lorsqu'elle a connu des difficultés financières en 2007, le dirigeant propriétaire de l'unité (2) nous a soutenu et aidé financièrement jusqu'à ce que l'entreprise s'est relevée. De même, si l'une des unités manque de matières premières par exemple, les autres unités interviennent aussitôt pour combler le manque ».

Lors de la création de l'unité (2), le successeur (3) ne disposait pas du capital de démarrage. Le successeur (1) et les autres membres de la famille à savoir, son père et sa sœur l'ont ainsi, soutenu financièrement pour pouvoir démarrer. Ils voulaient tous son bien être et l'aider à lui réaliser son objectif personnel.

De même, le successeur (2), qui voulait créer sa propre entreprise pour exploiter ses connaissances en gestion n'avait pas les moyens de démarrage. Ce sont aussi, les membres de sa famille à savoir les dirigeants des deux autres unités, son père et l'un des deux cousins de France qui l'ont aidé à créer l'unité (3).

On peut dire que les relations altruistes, la solidarité et la recherche du bien être des membres de la famille que les successeurs ont hérité des valeurs de leurs parents, ont contribué d'une manière considérable à la constitution du groupe familial. Le tableau suivant récapitule les facteurs de l'altruisme qui avaient impact sur la décision de créer les unités de groupe.

Tableau 47: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités

Impact de l'altruisme sur la décision de création de nouvelles unités	
-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.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ Les rapports de confiance

Concernant la confiance, Le fondateur (1) avait complètement confiance en son fils aîné (successeur 1) puisqu'il a grandi près de lui et lui a transmis toutes ses valeurs et le savoir faire du métier, c'est pourquoi, il s'est désengagé de la direction dès qu'il a vu que son fils aîné est prêt à prendre la relève. Par contre, le successeur (1) n'avait pas de confiance en ses frères et cousins. Il craignait toujours perdre le contrôle de la direction s'il les fait participer aux décisions. D'ailleurs, il a refusé toutes leurs initiatives au développement de l'entreprise. Quelque soit leurs propositions, il finit toujours par les refuser. Cette peur de perte de contrôle a conduit en effet; l'entreprise d'origine à des difficultés car il a montré à plusieurs reprises qu'il ne pouvait plus gérer seul, et qu'il doit faire participer les autres membres dans le processus de décision. Ce manque de confiance en ses frères et cousins, a poussé par conséquent, les successeurs (2) et (3) à créer leurs propres entreprises.

Par ailleurs, ce manque de confiance, se manifeste aussi, par rapport aux managers professionnels (externes). Le successeur (1) n'accorde aucune confiance aux managers externes. Il refuse de partager le pouvoir décisionnel avec les membres externes. En effet, cela est dû à l'échec d'une expérience antérieure de délégation à un dirigeant externe. La crainte de perte du contrôle managérial et de la propriété, chose qu'il a déjà vu chez d'autres entreprises qui ont fait appel au dirigeants externes et qui ont fini par devenir propriétaires au sein de ces entreprises, l'ont également poussé à renforcer et à personnaliser encore plus, son pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise.

Par contre, son cousin (le successeur (3)), reconnaît la chance d'avoir un comptable digne de confiance et qualifié à qui, il délègue presque toutes, les décisions. Il reconnaît aussi, le fait que sans lui, l'unité (2) n'aurait jamais réalisé les résultats dont il est satisfait aujourd'hui. Pour lui, il fallait partager les tâches et les décisions avec toute confiance pour faire face aux défis de l'environnement. Il regrette aussi, le fait que son cousin (successeur 1) ne s'est pas rendu compte de l'importance des rapports de confiance réciproque entre les

membres de la famille qui sont à la base du développement des entreprises. Il lui a reproché aussi, le fait que son « égoïsme » en voulant maintenir le pouvoir managérial entre ses mains, était la principale cause de toutes les difficultés que l'entreprise d'origine (unité 1) a rencontré et qu'il doit changer de style managérial en donnant plus de confiance aux compétences externes. Le successeur (2) a ajouté qu'il n'aurait pas créé l'unité (2) si son cousin lui a fait confiance et l'a laissé réaliser son objectif.

On peut dire alors, que le manque de confiance du successeur (1) en son frère et son cousin était l'une des raisons qui ont conduit à la création des autres unités du groupe familial. Comme on peut le remarquer, dans ce cas, c'est le manque de confiance qui a contribué à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, au développement du groupement d'entreprises familiales. Cela contrarie les travaux d'Ouchi qui préconisent que la confiance réciproque entre les membres de la famille est l'une des clés de développement de l'entreprise familiale.

Tableau 48 : l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas1.

L'impact de la confiance sur la décision de créer une nouvelle entreprise	
-confiance en compétence des membres de la famille ;	0
-convergence des intérêts des membres de la famille (réduction des coûts d'incertitude) ;	0
-manque de confiance en dirigeants professionnels ;	0
-réduction des coûts de contrôle	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ La structure de la famille

Ce groupe appartient à une famille de type autoritaire qui incarne à la fois, les valeurs d'autorité et d'inégalité. Dans la région de la Kabylie qui se caractérise généralement, par un système familial autoritaire ou patriarcal, tous les membres de la famille se soumettent à l'autorité du père ou du frère aîné si le père n'est pas là. Ainsi, par respect pour leur frère aîné (fondateur 1), les deux autres fondateurs de l'entreprise-mère de ce groupe, ont accepté et légitimé l'idée que la direction de l'entreprise doit se transmettre à l'aîné.

De même, tellement le système familial est autoritaire, chaque membre de la famille est supposé travailler au sein de l'entreprise familiale. Le fondateur (1) disposait 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. L'impact de la structure de la famille explique bien, le fait que les trois unités du groupe sont spécialisées dans l'activité des boissons.

Le type de la structure de la famille a donc, participé considérablement à faciliter la transmission de la direction au successeur (1) puisque, au sein de cette famille, il est légitime que le pouvoir de décision se transmette à l'aîné de la famille.

Les successeurs ont donc, vécu au sein de l'entreprise sous l'autorité du fondateur au début, puis du successeur (1). Ce dernier a toujours été lui aussi, autoritaire et ne faisait partager la décision avec personne, sauf son père qu'il consulte par respect et reconnaissance. Cette inégalité, a en effet, créé un sentiment de mécontentement chez le successeur (3) qui ne supportait pas voir son cousin hiérarchiquement supérieur à lui. C'est pourquoi, il a décidé de créer son entreprise à lui. En effet, l'autorité du successeur (1) a joué en faveur des successeurs (2) et (3) puisque c'est ce comportement autoritaire qui les a poussés à créer leurs propres affaires pour se procurer ainsi, une certaine indépendance.

Conscient de l'importance de l'égalité entre les membres de la famille et les salariés non propriétaires au sein d'une organisation, le dirigeant propriétaire de l'unité (2) a adopté un style managérial beaucoup plus participatif à l'inverse du successeur (1) et ce, pour motiver et encourager l'esprit d'initiative des responsables de la fonction. Pour lui, l'ensemble des salariés forme avec les membres de la famille propriétaire, une famille étendue dont les membres doivent être comportés d'une manière équitable. Il reconnaît le fait que les valeurs du système familial autoritaire que son oncle (fondateur 1) a implanté chez son fils (successeur 1) a été l'un des freins au développement de l'entreprise d'origine (unité 1) et l'une des causes principales qui l'ont poussé à créer son entreprise (unité 2) et qui ont également, encouragé le successeur (2) à créer l'unité (3). On voit donc bien, l'impact de la structure de la famille sur le développement de ce petit groupe.

Le tableau suivant récapitule l'impact de la structure de la famille sur la décision de création de nouvelles entreprises par cette famille.

Tableau 49 : impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises

La structure de la famille	Cas 1
Autorité	✓
Liberté	0
Egalité	0
Inégalité	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

2.2 Analyse du cas 2:

Pour ce groupement, nous avons interviewé le Fondateur (3) et le successeur (2). Nous n'avons pas pu rencontrer le fondateur (2) qui constitue l'élément fondamental de ce groupement familial, mais comme son fils (successeur 1) est très proche de lui et travaille avec lui depuis son enfance, nous avons pu rassembler toutes les informations concernant son

père. Pour se rassurer de la fiabilité des informations, nous avons interviewer le fondateur (3), frère junior du fondateur (2).

Ce petit groupe est constitué de trois entreprises. Le tableau suivant présente sa constitution.

Tableau 50: présentation du cas 02.

	Année de création	Effectif	Secteur d'activité	Produits	Dirigeants
Unité 1 (entreprise d'origine)	1992	40	Industrie agroalimentaire	-Jus de fruits -Boissons gazeuses	Successeur (1)
Unité 2	2008	65	Industrie agroalimentaire	-Eau minérale	Successeur (2)
Unité 3	2014	15	BTPH	-Cadres d'acier	Fondateur (3)

2.2.1 La constitution de l'historique du groupement familial

-La création de l'entreprise d'origine (unité 1)

L'entreprise d'origine (unité 1) a été créée par trois frères fondateurs en 1992. Elle s'est spécialisée dans la production des jus de fruits et des boissons gazeuses. Le fondateur (1) ne participait pas à la gestion de l'entreprise car il vivait à l'étranger. Toutefois, ses enfants travaillaient en son sein, mais n'occupant pas des postes de management. Le fondateur (2), quand à lui, était le dirigeant en plus, du poste d'enseignant qu'il occupait au sein d'un établissement public. Se sont ses quatre enfants en effet, qui occupaient les postes clés (management). Quand au fondateur (3), il était responsable du service de la production.

On voit donc, que le nombre des membres de la famille est assez important au sein de cette entreprise. Certains d'eux occupent des postes de directions (le fondateur (2) et ses enfants), et d'autres (les enfants du fondateur aîné (1)) travaillait comme de simples employés car il n'y avait pas assez de place pour intégrer tous les membres dans le management de l'entreprise. C'est pourquoi, il y a eu nécessité de créer d'autres entreprises.

-La création de l'unité (2)

L'unité (2) a été créée en 2008 par le fondateur (2) qui occupait le poste de dirigeant au sein de l'unité (1). En voyant le nombre de la famille grandir et les places dans les postes de direction devenir insuffisantes, il a décidé de créer une nouvelle entreprise spécialisée dans la production de l'eau minérale. Ainsi, il a cédé sa part à ses deux frères dans l'unité (1) et a créé son entreprise avec son propre capital social.

-La création de l'unité (3)

L'unité (3), a été créée par le fondateur (3) en 2014. Le capital de démarrage appartenait également à ce fondateur. Pour le projet, il a été financé par l'ANDI. L'objectif de ce dirigeant était en effet, de se diversifier de l'activité des boissons, c'est pourquoi il a investi dans le secteur de bâtiments. L'activité de cette unité consiste en effet, à transformer le ron à béton et fils machines pour fabriquer des cadres d'acier près à l'utilisation pour la construction de bâtiments.

Nous présentons dans ce qui suit, les raisons qui ont conduit à la constitution de ce petit groupe. Nous allons voir les objectifs recherchés par les dirigeants-proprétaires à travers ces nouvelles créations.

Pour ce deuxième cas, nous avons interrogé le fondateur (3) et le successeur (2), fils du fondateur (2). Malheureusement, on n'a pas pu interroger le fondateur (2) pour avoir des informations plus fiables. Mais nous avons tout de même essayé d'avoir le maximum d'informations sur lui à travers son fils qui est très proche de lui. Dans ce second groupe, les interviewés étaient très réservés en ce qui concerne les questions liées à la dimension familiale. D'ailleurs, le successeur (1), dirigeant-proprétaire de l'unité d'origine, a complètement, refusé de nous recevoir et les autres interviewés essayaient à chaque fois, de fuir aux questions liées à la partie familiale.

2.2.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire

Les réponses des répondants sont réparties dans le tableau suivant

Tableau 51: Les objectifs prioritaires des dirigeants-priprétaires

Les objectifs prioritaires	fondateur (2)	Fondateur (3)
Pérennité	✓	✓
Croissance	✓	✓
Autonomie	0	0
Indépendance	0	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

D'après notre entretien avec le dirigeant -propriétaire de l'unité (2) (successeur 2), nous avons constaté qu'il est un CAP dont l'objectif prioritaire est la croissance et le développement de l'activité. Il souhaite en effet, faire croître l'entreprise et faire développer le métier d'origine en introduisant de nouveaux produits. Pour cela, il est prêt à s'endetter s'il le faut et à partager le pouvoir managérial avec un dirigeant externe du moment qu'il est convaincu qu'il lui apportera de la valeur. Comme il le révèle :

"Au contraire, il faut recruter des compétences externes si la vision est tournée vers le développement et la croissance car c'est l'apport de ces dernières qui est la base de toute réussite. La famille ne peut jamais tout faire seule. À un moment donné, et avec la croissance des dimensions, on n'arrive plus à tout maîtriser nous-même. Il faut donc, faire appel à ces nouvelles compétences pour faciliter le management de l'entreprise et maîtriser ainsi, la croissance".

Concernant le maintien du caractère familial de l'entreprise, il nous a expliqué :

"Tant que le capital est détenue par la famille, l'entreprise demeure familiale". Pour lui, la nature familiale d'une entreprise est synonyme de la propriété du capital est n'ont pas du maintien de la direction. Au contraire, pour lui, partager la direction avec un dirigeant externe lui permet de faciliter les tâches et de prendre des décisions plus pertinentes puisqu'il bénéficie de ses compétences et de son savoir-faire. L'autonomie décisionnelle n'est donc, pas un objectif prioritaire pour ce successeur. Concernant la pérennité de l'entreprise familiale, il veut voir le patrimoine familial perdurer et se transmette de génération en génération, mais cet objectif ne doit pas constituer un frein au développement de l'entreprise. Pour lui, la pérennité du caractère familial n'est pas synonyme de centralisation du pouvoir. Au contraire, il faut offrir aux salariés une marge de liberté et les motiver à créer de la valeur pour l'entreprise à travers leurs initiatives.

Concernant le fondateur (2) et d'après les révélations de son fils, son objectif prioritaire est la pérennité de l'entreprise familiale qui suppose le maintien du contrôle familial sur l'entreprise et le maintien du réseau familial et de l'union entre les membres de la famille. Pour cela, la croissance de l'entreprise n'est pas recherchée par le fondateur. La crainte de perdre le caractère familial de l'entreprise le pousse à renforcer le contrôle sur l'entreprise pour éviter les conflits susceptibles de nuire à l'union familiale.

Concernant le fondateur (3), lui aussi, il partage presque, les mêmes objectifs que le successeur (2). Il est plus axé sur la croissance de l'entreprise et le développement de nouvelles activités. Son entreprise à peine démarrée, il cherche donc, à priori à la faire grandir.

Concernant l'objectif de la pérennité de l'entreprise familiale, il nous a affirmé qu'il souhaite faire transmettre l'entreprise plus tard à ses enfants, mais il doit la faire développer et croître pour qu'elle puisse intégrer tous ses héritiers. Pour lui, le seul moyen qui lui permettra d'éviter tout conflit éventuel entre eux, et de faire croître l'entreprise pour qu'ils puissent partager les tâches de direction entre eux par égalité. Concernant le choix entre la pérennité et la croissance de l'entreprise, il recherche les deux objectifs à la fois :

"A présent, mon entreprise est petite et ne contient que 15 salariés. Mon objectif prioritaire pour le moment, est de la faire grandir. J'éprouve une passion énorme pour ce métier depuis que je travaillais dans l'unité (1). Je n'ai jamais été intéressé par le secteur des boissons, mais toujours attiré par celui du bâtiment, c'est pourquoi j'ai décidé de réaliser mon objectif d'investir dans le domaine après avoir ramassé des connaissances sur le métier à travers les salons et les foires. Aujourd'hui, je voudrais bien réaliser un seuil de croissance qui me permettra d'assurer un patrimoine pour l'ensemble de mes enfants".

Ce fondateur est donc, un CAP (logique entrepreneuriale) doté d'un fort esprit entrepreneurial mais, qui a l'intention de se transformer au bout d'un certain temps, en un PIC (logique patrimoniale) après avoir atteint un certain seuil de croissance qui lui permettra d'intégrer l'ensemble de ses enfants pour des postes de management.

Concernant l'objectif d'autonomie décisionnelle, il prend toutes les décisions d'une manière individuelle puisque son entreprise est petite et donc ne nécessite pas de la délégation. Mais cela, n'empêche pas de devenir plus tard, plus démocratique. Lorsqu'on l'a interrogé sur la possibilité de faire partager le pouvoir de décision avec un dirigeant externe, il nous a répondu, qu'il est prêt à recruter un dirigeant externe lorsqu'il se sentira qu'il n'est plus en mesure de prendre les décisions d'une manière individuelle. Pour lui, au contraire, il faut responsabiliser les salariés pour apporter de la valeur. Il est même prêt à s'associer avec un partenaire externe pour faire croître son entreprise. Pour lui, les partenariats permettent de bénéficier du savoir faire et de l'expérience de l'associé, ce qui contribue par conséquent, au développement de l'entreprise.

Lorsqu'on lui a fait expliqué les inconvénients des partenariats dans le cadre des entreprises familiales à savoir la perte du contrôle de la propriété par exemple, il nous a répondu qu'il adhère à l'idée de l'association à condition qu'il soit majoritaire, c'est-à-dire qu'il détienne 50% ou plus du capital car il a l'intention de transmettre l'entreprise plus tard à ses enfants.

Si on essaye maintenant, de mettre en relation les objectifs de ces dirigeants-proprétaires avec la création de leurs entreprises on peut dire que l'objectif recherché au départ par le fondateur (2) à travers la création de l'unité (2) était d'éviter les conflits entre les membres de la famille qui commençait à grandir. Pour offrir plus de chance aux successeurs d'occuper des postes clés, il a décidé de créer une nouvelle entreprise pour ses enfants et laisser place ainsi, aux autres héritiers de participer au management de l'entreprise d'origine (unité 1).

Pour le fondateur (3), la raison principale qui l'a poussé à créer son entreprise, était sa passion pour le secteur de bâtiment et sa volonté de diversifier les activités de l'entreprise d'origine pour répartir les risques. En plus, l'activité de boisson ne l'intéressait pas. C'est ainsi, qu'il a décidé de créer l'unité (3). Par ailleurs, cette passion pour les travaux de bâtiment se traduit par une volonté de faire développer une entreprise spécialisée dans le façonnage du ron à béton.

D'autre part, l'un des objectifs recherchés par le fondateur (3) à travers la création de l'entreprise, est la préparation de l'avenir de ses enfants. Tout comme le fondateur (2), il s'est rendu compte des conflits susceptibles de menacer l'union familiale avec l'augmentation du nombre des héritiers qui auront plus tard, tendance à se concurrencer pour les postes clés (management). Ainsi, afin de ne pas mettre en péril le maintien du réseau familial (bonne relations) et d'assurer l'emploi pour ses enfants, il a décidé de créer une nouvelle entreprise. On peut dire donc, que les deux objectifs: le développement d'une nouvelle activité et la

pérennité de l'affaire familiale qui suppose le maintien de l'union entre tous les membres, l'ont poussé à la fois à la création d'une nouvelle entreprise.

2.2.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises

Concernant ce groupe, le développement s'est fait selon les deux voies de spécialisation et de diversification totale. D'après notre entretien avec le successeur (1), l'objectif de son père était de développer l'activité des boissons au sein de l'unité d'origine, mais comme le nombre des membres de la famille augmentait et les postes de direction ne suffisaient plus pour intégrer tous les héritiers, il a créé l'unité (2) spécialisée dans la production de l'eau minérale (spécialisation marketing). Son objectif est de renforcer et d'élargir le domaine d'activité d'origine et renforcer le positionnement de la famille sur le marché de la boisson. En plus, l'eau minérale est un produit trop demandé sur le marché.

Aujourd'hui, l'objectif du successeur (1), dirigeant de l'unité (2) est de faire développer l'activité d'origine en introduisant les activités de l'unité (1) (jus de fruits et sodas) au sein de l'entreprise. Il voudrait faire de l'unité (2) ce que son père (fondateur 2) n'a pu faire lorsqu'il était dirigeant au sein de l'unité d'origine.

"Notre père voulait investir dans la production de l'eau minérale lorsqu'il était le dirigeant de l'unité (1), mais comme il craignait perdre le contrôle familial (propriété et direction) avec la croissance et les conflits qui commençaient à apparaître entre les membres de la famille, il a créé cette entreprise pour réaliser à la fois les deux objectifs de pérennité de l'affaire familiale et du développement de l'activité. Aujourd'hui, je voudrai faire croître cette unité en intégrant de nouveaux produits comme les jus et les sodas".

Lorsqu'on l'a interrogé sur la possibilité d'envisager plus tard une stratégie de diversification, il a répondu qu'il ne voudrait pas investir dans d'autres activités que la boisson. Pour lui, il s'agit d'une tradition et d'une valeur que la famille doit poursuivre. Le nom de la famille est lié à cette activité et investir dans d'autres activités n'apportera pas les mêmes résultats. Il pense qu'au contraire, la clientèle sera perdue, et l'image de la famille deviendra floue aux regards des clients.

« Je pense qu'il vaut mieux rester dans le même créneau car la diversification va rendre l'image de notre famille aux yeux du client floue et sera par conséquent, perdue ».

En plus de l'image de la famille, le successeur (1) pense que le choix de la stratégie de spécialisation est lié à l'expérience et aux compétences qu'ils ont acquises dans l'unité (1). C'est un domaine qu'ils maîtrisent et qu'ils veulent faire développer. Investir dans un domaine d'activité différent entraîne plusieurs coûts liés à l'acquisition de nouvelles ressources et compétences.

Toutefois, le fondateur (3) ne partage pas le même avis que son neveu. Au contraire, pour lui, il faut diversifier les activités pour se développer. Plusieurs raisons l'ont d'ailleurs poussé au choix de la stratégie de diversification. Comme nous l'avons déjà expliqué, il n'était pas attiré par l'activité de la boisson. Il était passionné par le secteur des bâtiments. Pourtant, sa formation (diplôme universitaire en droit) n'avait aucun lien avec ce domaine. C'est en effet, à travers des amis ayant des entreprises de bâtiments qu'il a commencé à découvrir ce nouveau domaine. Ensuite, il se rapprochait de plus en plus des salons internationaux et des foires pour avoir plus de connaissances sur ce domaine. C'est ainsi, qu'il crée son entreprise après avoir acquis les connaissances nécessaires.

En plus de cette passion, il voulait faire développer d'autres activités que la boisson. Il pense que le secteur des boissons n'est plus attractif comme avant et que la concurrence est très forte. Ainsi, pour se développer, il faut se diversifier des concurrents en investissant dans un secteur plus rentable et plus dynamique. En plus, l'activité des boissons est saisonnière et moins rentable en hivers, c'est pourquoi il faut compenser le déclin du secteur par d'autres activités et répartir ainsi, les risques. C'est ainsi, qu'elle lui est venue l'idée de créer une entreprise spécialisée dans la transformation du rond à béton et fils machines pour fabriquer des cadres d'acier près à l'utilisation pour les constructions.

On remarque donc, que ce second groupe, a emprunté les deux voies de développement à savoir la spécialisation et la diversification. On peut donc dire, que l'objectif de faire développer l'activité d'origine (boisson) est l'une des raisons qui ont poussé le fondateur (2) à créer une nouvelle entreprise (unité 2) et la volonté de développer de nouvelles activités (diversification) constitue l'une des raisons qui ont incité aussi le fondateur (3) à créer l'unité (3).

Tableau 52: les facteurs liés à l'objectif de développement qui ont conduit à la création des unités du cas 2.

Voie de développement	Les motifs de développement (nouvelles créations)
Spécialisation marketing	<ul style="list-style-type: none"> -renforcer et élargir le domaine d'activité d'origine ; -augmenter les parts de marchés ; -renforcer le positionnement, -réaliser plus de profits, -produit trop demandé sur le marché -vaincre la concurrence.

Diversification non-liée	<ul style="list-style-type: none"> -exploitation de nouvelles compétences des membres de la famille (fondateur «3) ; -diversifier le portefeuille d'activité -compenser la saisonnalité d'un secteur ; -compenser le déclin d'un secteur ; -marché porteur ; -répartir les risques ; -réaliser plus de profits.
---------------------------------	--

Source : à partir des données fournies par les répondants

2.2.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises

Concernant, le maintien du contrôle familial sur l'entreprise, nous avons remarqué qu'il est synonyme du maintien du contrôle du capital que se soit pour le fondateur (3) ou pour le successeur (2) et du maintien à la fois de la direction et de la propriété pour le fondateur (2).

Concernant le fondateur (2), l'augmentation de la taille de l'entreprise engendre forcément, une complexification dans la gestion de l'entreprise. Comme, il craignait perdre le contrôle managérial sur l'entreprise, il a décidé de créer une nouvelle unité pour simplifier la gestion et répartir les risques de la croissance interne (perte de contrôle interne).

Pour le contrôle de la propriété, l'une des raisons principales qui ont poussé le fondateur (2) à créer une nouvelle entreprise, est la crainte de perte de contrôle de la propriété au fur et à mesure que l'entreprise d'origine croît. Pour éviter de recourir un jour, à l'ouverture du capital, il a préféré maintenir une taille réduite et emprunter une autre voie de développement (groupement) en créant une nouvelle entreprise indépendante. Le fondateur (2) savait en fait, que la croissance interne conduit au fur et à mesure à l'ouverture du capital pour assurer son financement, ce qui fait perdre le contrôle de la propriété. C'est pourquoi, la croissance n'est pas recherchée.

On peut dire alors, que la volonté de maintenir le contrôle familial sur l'entreprise d'origine (unité 1) a été l'une des raisons qui ont poussé le fondateur (2) à créer une nouvelle entreprise (unité 2).

Pour le fondateur (3), les raisons de la création de son entreprise par contre, n'ont aucune relation avec le contrôle managérial. Au contraire, comme nous l'avons expliqué, il est plus enclin au partage du pouvoir décisionnel avec les autres. D'ailleurs, il nous a affirmé que

lorsqu'il occupait le poste de production, il ne prenait aucune décision concernant sa fonction sans demander l'avis du dirigeant (son frère) alors que, ce dernier n'était pas autoritaire. Au contraire, il était du type de dirigeant qui encourageait le travail en groupe pour bénéficier des savoirs faire et compétences de chacun. La décision collective (entre les membres de la famille) pour lui, est indispensable au sein d'une entreprise familiale car elle permet de responsabiliser et de motiver les membres de la famille, ce qui apporte ainsi, de la valeur pour l'entreprise. Ainsi, le fondateur (3) reconnaît l'efficacité du style managérial de son frère par rapport aux membres de la famille, mais il lui reproche de ne pas avoir traité les salariés externes de même manière. Il pense que les compétences externes ont aussi besoin de moyens de motivation pour optimiser leurs actions. Le fondateur (3) n'a donc pas de souci concernant le partage de décision.

Par contre, pour le maintien du contrôle de la propriété, il partage le même avis que son frère. Il pense que seule la propriété permet de pérenniser l'affaire familiale. Néanmoins, il ne refuse pas de s'associer avec un partenaire externe. Seulement, à condition qu'il détienne la majorité du capital. Pour lui, il faut faire développer et préparer l'entreprise pour la génération future. La pérennité est donc, conditionnée par sa croissance pour que l'entreprise puisse survivre et résister à la concurrence. Pour lui, le maintien de la majorité du capital suffit largement pour dire qu'une entreprise est familiale, mais rien de grave si on ouvre une petite partie pour assurer le développement. Mais dans tous les cas, il n'aurait jamais renoncé au contrôle de la propriété pour réaliser l'objectif de développement. A cet effet, il révèle :

"En réalité, j'ai pensé à l'avenir de mes enfants qui constituent pour moi tout mon capital. Après, si on essaye de relier la pérennité de la propriété familiale avec les raisons de la création de mon entreprise, on peut dire qu'indirectement, oui, il existe une part de tout ça. Seulement, cette raison aurait pu manifester plus clairement si l'entreprise d'origine avait réellement grandi au point qu'il fallait ouvrir la majorité du capital. À ce moment là, je n'aurais jamais accepté de voir notre capital diluer et j'aurais mille fois, préféré créer cette entreprise pour ne pas subir les effets de la croissance externe".

On peut dire donc, que la volonté de maintenir le contrôlé familial (propriété et management) sur l'entreprise d'origine était l'une des raisons qui ont conduit le fondateur (2) à la création de l'unité (2). Par contre l'objectif du maintien du contrôlé managérial n'avait aucun impact sur la décision de création d'entreprise chez le fondateur (3). Par contre le contrôlé de la propriété aurait pu manifester si la croissance de l'entreprise a atteint un seuil ou elle serait obligée d'ouvrir la majorité de son capital.

Le tableau suivant récapitule la relation entre la création d'entreprises et l'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise.

Ce tableau montre en effet, les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle familial qui ont conduit le fondateur (2) à créer l'unité (2) et le fondateur (3) à créer l'unité (3).

Tableau 53: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des nouvelles unités du cas 2.

Les déterminants de la création des nouvelles entreprises	
<u>Contrôle de la direction :</u>	
-éviter le risque de délégation et de décentralisation (croissance par taille)	✓
-éviter le risque de faire appel à un dirigeant professionnel (externe).	✓
<u>Contrôle de la propriété :</u>	
-éviter le risque d'ouvrir le capital aux partenaires externes (partenariats)	✓
-réunir le capital de la famille dans une holding	0
<u>Contrôle externe :</u>	
-éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants

2.2.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création d'entreprises

De même que le premier cas, nous avons interrogé les intéressés pour les mêmes variables de la dimension familiale à savoir la volonté de réussir la transmission de l'entreprise, l'altruisme familial, les rapports de confiance et la structure de la famille.

❖ La transmission

D'après nos entretiens avec le successeur (2) et le fondateur (3), nous avons remarqué que la création des unités (2) et (3) avait de relation avec la volonté de réussir la transmission du patrimoine familial aux générations futures.

Concernant la création de l'unité (2), nous avons constaté que le fondateur (2) a créé cette unité pour éviter les conflits entre les successeurs. Avec l'augmentation de la taille de la famille, il a vu qu'il est nécessaire de créer une nouvelle entreprise afin d'éviter les conflits qui commençaient à apparaître entre les héritiers. L'entreprise ne disposait plus de postes clés à offrir à tous ces héritiers. Les postes de management ont été d'ailleurs, partagés entre les enfants du fondateur (2), ce qui a créé des sentiments de jalousie et de mécontentement chez

le reste des héritiers et par conséquent, des conflits commençaient à apparaître au sein de l'entreprise.

Ainsi, le fondateur (2) a pensé que seule la création d'une seconde entreprise permettrait d'atténuer ces conflits avant qu'ils prennent de l'ampleur. Il pensait que la nouvelle unité permettra d'éviter les problèmes entre les membres de la famille puisqu'ils seront dispersés entre les deux unités. Pour le fondateur (2), les conflits entre les successeurs ne conduisent qu'à la disparition de l'entreprise avec le temps, c'est pourquoi, il fallait disperser les héritiers entre les deux unités. Pour lui, la pérennité de l'entreprise familiale suppose avant tout, offrir un climat de travail loin des conflits et des tensions entre les successeurs.

Par ailleurs, l'offre de postes clés pour tous les membres de la famille a permis de faciliter la transmission de la direction de l'unité d'origine à l'un des héritiers. Ainsi, le fondateur (2) a complètement désengagé après avoir transmis la direction de l'entreprise d'origine à son neveu (successeur 1), fils du fondateur (1) qui vivait à l'étranger. En effet, c'est la création de plusieurs postes de management pour les héritiers grâce à l'unité (2), qui a facilité la réussite du transfert de la direction au sein de l'unité 1.

Pour le transfert de la propriété, le capital n'est pas encore réparti et appartient toujours aux fondateurs. Seulement, le fondateur (2) a cédé sa part dans l'unité (1) pour ses deux frères après avoir créé l'unité (2).

Par ailleurs, la recherche de la pérennité de l'affaire familiale suppose aussi pour le fondateur (2), la pérennité de l'unité (2) par sa transmission à ses enfants. Concernant le transfert de la direction, le processus est déjà achevé et l'entreprise a été transmise à son fils aîné (successeur 2). Quand au transfert de la propriété, il n'a pas encore eu lieu et d'après les révélations du successeur (2), le capital se partagera par égalité entre les enfants.

Concernant le fondateur (3), lui aussi, est intéressé par la transmission de la propriété du capital aux générations futures, mais la création de son entreprise (unité 3) n'était pas directement liée à cet objectif. Certes, il voudrait bien voir l'affaire familiale (unité 1) se pérenniser à travers les générations, mais pour lui, cet objectif aurait pu se réaliser sans même créer de nouvelles entreprises. Il pense qu'il fallait faire croître l'entreprise d'origine tout en veillant sur le maintien de la propriété entre les mains de la famille. Peu importe qui est le dirigeant, l'essentiel la famille est majoritaire dans le capital. Pour lui, l'entreprise d'origine n'était pas arrivée au point qu'il fallait vraiment créer d'autres entreprises. D'après lui, seule l'ouverture du capital (avec plus de 50% de part) aux parties externes pourrait supprimer le caractère familial de l'entreprise. La création de son entreprise par contre, avait de relation en principe, avec sa passion pour l'activité de fabrication de cadres d'acier.

Le tableau suivant récapitule tous les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du groupe

Tableau 54: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du Cas 2

Les facteurs de la transmission	
<u>Les conflits intra-générationnels :</u>	
-la compétence des héritiers pour les postes clés (direction)	✓
-la compétence des héritiers pour le nom de la relève	✓
-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 isolément les héritiers à l'autonomie</u>	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ L'altruisme familial

Les membres de ce groupe se caractérisent par une forte solidarité entre eux et cela, nous l'avons constaté à plusieurs reprises lors de nos entretiens avec le successeur (2) et le fondateur (3).

Comme on l'a vu, l'une des raisons principales qui ont poussé le fondateur (2) à créer l'unité (2) était la volonté d'offrir de l'emploi pour tous les membres de la famille. Il voulait surtout créer des postes de management pour les héritiers pour éviter leur concurrence pour les postes clés. Afin de les satisfaire et de les mettre à l'aise, il a décidé de créer une nouvelle entreprise pour laisser de la place pour les successeurs au niveau de l'entreprise d'origine et de créer de nouveaux postes au sein de la nouvelle unité pour ses quatre enfants et certains membres de la famille. On voit donc, que la recherche du bien être des membres de la famille constitue l'une des raisons qui ont contribué à la création de l'unité (2).

En plus de la recherche du bien être des héritiers, le fondateur (2) a pensé au maintien du réseau et de l'union familiale dans son ensemble. Pour lui, l'affaire est avant tout familiale et le maintien des bonnes relations entre ses membres est indispensable pour préserver le

patrimoine et le faire transmettre aux générations futures. Ors, l'augmentation de la taille de la famille au fur et à mesure, a entraîné des conflits entre ces membres. Pour cela, et afin d'éviter la disparition de l'entreprise sous l'explosion de ces conflits, il a décidé de créer une nouvelle entreprise où les héritiers seront dispersés pour exercer leurs tâches avec plus d'autonomie et de liberté et surtout dans un climat propice au travail, loin des conflits et des pressions.

L'altruisme parental du fondateur (2) se manifeste aussi, lorsqu'il a offert tous les postes clés pour ses enfants tandis que les autres successeurs n'exerçaient que des tâches moins importantes au sein de l'entreprise d'origine (unité 1). Ces sentiments altruistes se manifestent encore lorsqu'il a mis ses enfants à la tête des postes de management, ce qui nous pousse à supposer que la création de l'unité (2) est liée en priorité à la volonté du fondateur (2) de créer des postes de management pour ses enfants du moment qu'ils ne peuvent plus continuer à les exercer au sein de l'unité d'origine en raison des conflits avec les autres héritiers. L'altruisme familial est donc l'une des raisons principales qui ont poussé le fondateur (2) à créer l'unité (2).

Par ailleurs, la création de l'unité (3) est également liée à cette raison. Le fondateur (3), en plus de sa passion pour le secteur de bâtiment, a pensé à la préparation de l'avenir de ses trois enfants. L'entreprise a été créée pour offrir de l'emploi plus tard pour ses enfants. Il voulait leur préparer leur avenir. Il pense même, à faire développer cette unité pour préparer une base solide pour ses enfants.

On peut donc, remarquer que l'altruisme est l'une des raisons principales qui ont conduit le fondateur (2) et le fondateur (3) à créer les unités (2) et (3) pour constituer par conséquent, le groupement d'entreprises familiales.

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

Tableau 55: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas 2

Impact de l'altruisme sur la décision de création de nouvelles unités	Cas 2
-offre d'emploi pour les membres de la famille n'ayant pas pu intégrer l'unité d'origine (surcharge).	✓
-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.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ Les rapports de confiance

Concernant la confiance, les membres de cette famille se caractérisent par une confiance réciproque aveugle. D'ailleurs, la prise de décision au sein de l'entreprise d'origine était collective et le dirigeant (fondateur 2) faisait participer tous les membres de sa famille dans le processus décisionnel. De même, le fondateur (3) n'était pas contre le fait que son frère soit le dirigeant, même s'il est lui aussi propriétaire. Il avait totalement confiance en son frère et adérait complètement à son style managérial à l'exception de son aversion au recrutement de managers externes. C'est d'ailleurs la seule raison qui nous conduit à supposer que la création de l'unité (2) est liée indirectement à la confiance.

D'après les affirmations du fondateur (3) et du successeur (2), nous avons compris que le fondateur (2) refusait la croissance car il voulait maintenir le contrôle familial sur la direction. Il ne voulait pas se retrouver au fur et à mesure que l'entreprise croît, face à la nécessité de recruter un dirigeant professionnel avec qui il partagera le pouvoir décisionnel. Il voulait éviter les coûts de transaction liés aux risques d'incertitude et de contrôle des actions du dirigeant. Ainsi, pour mener la croissance de l'entreprise, il a préféré emprunter une autre voie de développement que la croissance interne. Il s'agit de la structure de groupe. Il a donc décidé de créer une nouvelle entreprise pour mener le développement de l'affaire familiale sans pour autant subir les risques d'incertitude et de contrôle qui lui feront perdre le contrôle managérial. Ainsi, pour lui, seule la constitution d'un groupe de petites entreprises contrôlées par la famille pourrait maintenir le contrôle managérial sur l'entreprise. La confiance est donc, l'une des raisons qui ont conduit à la création de l'unité (2).

L'une des raisons qui ont également conduit le fondateur (2) à créer l'unité (2) est la confiance réciproque qui existe entre les membres de la famille. Il a transmis la direction de l'entreprise d'origine à son neveu pour aller vers l'unité (2) car il avait complètement confiance en lui et il savait qu'il ferait tout pour protéger l'affaire qui est avant tout familiale. Pour lui, tous les membres de la famille partagent les mêmes valeurs et ont un objectif commun qui consiste à préserver l'entreprise familiale qu'ils perçoivent comme un patrimoine collectif. Donc, la forme clanique qui caractérise l'organisation de cette famille a facilité le choix de la création de l'unité (2) pour le fondateur (2).

Pour l'unité (3), la confiance n'avait pas d'impact sur le choix de sa création par le fondateur (3).

Tableau 56: l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 2.

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 professionnels ;	✓
-réduction des couts liés au contrôle.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ La structure de la famille

Concernant cette famille, elle appartient au type de famille nucléaire égalitaire. Le capital est réparti entre les trois frères par égalité lors de la création de l'unité d'origine (SARL). Ensuite, lorsqu'on a interrogé le successeur (2) sur la transmission de la propriété, il nous a répondu que son père a l'intention de répartir le capital entre ses quatre enfants par égalité aussi. De même, le fondateur (3) nous a affirmé qu'il va répartir le capital de l'unité (3) par égalité entre ses deux fils et sa fille unique.

En effet, ce principe d'égalité entre les membres de la famille qui est directement lié à la structure de cette famille a poussé le fondateur (2) à créer son entreprise. Il voulait assurer à tous les héritiers les mêmes avantages en leurs offrant des postes clés au niveau de l'unité d'origine et de la nouvelle unité. Effectivement, il a mis ses quatre enfants à la tête des différents services (production, finance, commerce...) au sein de l'unité (2) et a laissé ainsi place aux autres (les enfants du fondateur (1)) pour s'occuper des différentes responsabilités dans l'unité d'origine.

Par ailleurs, le fondateur (3) a pris ses préventions plus tôt et a préparé son entreprise pour ses enfants bien avant qu'ils l'intègrent pour éviter tous conflits éventuels entre eux plus tard. Il voudrait d'ailleurs la faire développer pour leur offrir plus de postes clés en son sein plus tard.

Concernant la relation du principe de liberté (indépendance) avec la création de nouvelles entreprises, on peut le voir à travers le fondateur (2). En effet, si son style managérial n'était pas collégial, il n'aurait jamais pu quitter l'unité d'origine pour partir créer l'unité (2). Il n'était pas du tout contre l'idée de céder la direction de l'unité d'origine à l'un des membres de la famille. Au contraire, il voulait que chaque membre ait un poste de responsabilité pour lui offrir une marge de liberté au sein de l'entreprise. Pour lui, seule cette indépendance pourrait maintenir l'union familiale entre les membres de la famille. La création de l'unité (2) est donc liée à la volonté d'offrir aux héritiers une certaine indépendance en leur assurant des postes de responsabilités.

De même, le fondateur (3), lorsqu'il voulait créer son entreprise (unité 3), c'est en quelque sorte une certaine indépendance qu'il recherchait. Il ne voulait plus se dépendre de l'activité de la boisson envers laquelle, il n'éprouve aucune passion. Et comme le système

familial est libéral, il s'est facilement détaché de l'activité pour aller investir dans le secteur du BTPH qui l'a toujours attiré.

Pour résumer, on peut dire que la recherche d'égalité entre les membres de la famille (héritiers) et qui constitue une valeur qui va de génération en génération est l'une des raisons qui ont poussé les fondateurs (2) et (3) à créer leurs propres entreprises. La structure de la famille est donc, un facteur déterminant de la constitution de ce regroupement familial.

Tableau 57: impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 2.

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

Source : à partir des données fournies par les répondants.

2.3 L'analyse du cas 3:

Pour ce petit groupe, nous avons interviewé les deux frères fondateurs. Tout comme les autres groupes, nous allons essayer d'analyser la relation qui puisse exister entre les objectifs de ces fondateurs et la constitution de ce petit groupe dans le temps. Nous allons donc, présenter les raisons qui ont poussé ou incité à chaque fois, les fondateurs à créer une nouvelle entreprise pour constituer ainsi, ce petit regroupement familial.

Ce petit groupe est constitué de cinq entreprises. Le tableau suivant présente sa constitution.

Tableau 58: présentation du cas 03.

	Année de création	Effectif	Secteur d'activité	Produits / services	Dirigeants
Unité 1 (entreprise d'origine)	2006	15	Commerce	-vente en détail de filtres (automobiles, eau).	Fondateur (1) et (2)
Unité 2	2013	18	Commerce	-Importation et vente de filtres d'eau et appareils de traitement d'eau. -traitement d'eau .	Fondateur (1)
Unité 3	2013	12	Commerce	-Importation et vente de filtres automobiles.	Fondateur (2)
Unité 4	2014	09	Immobilier	-Promotion immobilière.	Fondateur (1)
Unité 5	2015	32	Batiment	-construction de bâtiments.	Fondateur (1)

Source : à partir des données des répondants.

2.3.1 La constitution de l'historique du groupement familial

Ce regroupement est constitué de cinq entreprises créées par deux frères. Nous allons présenter ici l'historique de ce petit groupe depuis la première création à la dernière.

-La création de l'entreprise d'origine (unité 1)

L'entreprise d'origine (unité 1) a été créée par deux frères en 2006. Elle exerçait dans le secteur du commerce. Cette unité était au départ, un point de vente au détail. Son activité principale était la vente de filtres tous types (automobiles et eau). En 2010, et en voyant l'entreprise se développer, les deux frères qui la dirigeaient ensemble ont décidé d'importer les filtres pour mieux satisfaire la demande qui n'arrêtait pas d'augmenter et de devenir de plus en plus exigeante. C'est ainsi, que l'entreprise se transforme d'un point de vente au détail en importateur grossiste spécialisé dans l'importation de tout genre de filtres et les revendre pour les particuliers et les grandes entreprises.

Avec la croissance de l'entreprise et la multiplication des clients, les deux frères ne pouvaient plus tout gérer dans une seule entreprise d'où la nécessité de créer d'autres entreprises.

-La création de l'unité (2)

Avec la croissance de l'entreprise d'origine (unité 1), la gestion est devenue plus complexe et les deux frères ne pouvaient plus s'occuper en parallèle des deux segments (l'automobile et l'eau). Ainsi, ils ont décidé de séparer les deux segments. Le fondateur (1) a ainsi créé en 2013 l'unité (2) pour se charger ainsi, uniquement, de l'importation des filtres d'eau et des appareils pour le traitement d'eau.

-La création de l'unité (3)

L'unité (3) a été créée par le fondateur (2) en parallèle avec l'unité (2) en 2013. Cette entreprise par contre, s'est chargée de l'importation et de la revente des filtres automobiles (véhicules, navires, avions). Elle s'est focalisée sur la satisfaction de la demande des grandes entreprises contrairement, à l'unité d'origine (unité 1) qui commercialise aussi pour les particuliers. L'unité (3) a été créée donc, pour faciliter la gestion dans l'unité d'origine qui commençait à grandir et à ne plus supporter la complexité des tâches.

-La création de l'unité (4)

L'unité (4) a été créée par le fondateur (1) et sa femme en 2014. Cette entreprise est spécialisée dans la promotion immobilière. Le fondateur (1) en voyant ses deux entreprises réaliser des résultats honorables, il voulait placer l'excédant dégagé par ces deux unités dans un autre domaine d'activité. Ainsi, il a décidé de créer l'unité (4) pour investir dans la promotion immobilière. Comme il n'avait pas encore le capital nécessaire pour créer une

entreprise de travaux de bâtiments qui se chargera de la construction de bâtiments, il a soustrait cette activité.

-La création de l'unité (5)

L'unité (5) a été également créée par le fondateur (1) en 2016. Pour ne plus soustraire l'activité de construction de bâtiments, le fondateur a décidé de créer une entreprise de travaux de bâtiment. Son objectif était de créer des synergies et des complémentarités entre ses trois entreprises et d'avoir le maximum d'indépendance vis à vis des parties externes (sou traitants).

Après avoir présenté l'historique de ce petit groupe, nous allons expliquer les raisons de sa constitution. Nous allons essayer de comprendre les facteurs qui ont agi sur les objectifs des deux fondateurs et qui les ont conduits à la création des différentes unités.

Dans ce qui suit nous allons présenter tous les facteurs qui ont agi sur les objectifs du dirigeant-proprétaire de la PME familiale pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

2.3.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire

Les réponses des deux interviewés se répartissent comme suit dans le tableau suivant :

Tableau 59 : les objectifs prioritaires des dirigeants-proprétaires du cas 3

Les objectifs prioritaires	Fondateur (1)	Fondateur(2)
Pérennité	-	✓
Croissance	✓	✓
Autonomie	✓	✓
Indépendance	✓	✓

Source : à partir des données des répondants.

Les deux fondateurs sont des CAP qui recherchent en priori la croissance et le développement de leurs entreprises. Cette logique entrepreneuriale se manifeste plus chez le fondateur (1). En plus de l'objectif du développement, les objectifs d'autonomie et d'Indépendance sont également recherchés par les deux dirigeants propriétaires. Quand à l'objectif de la pérennité familiale, les deux fondateurs ne sont pas soucieux de la transmission des entreprises pour le moment car leurs enfants sont encore très jeunes, mais ils souhaitent Comme le faire plus tard. La raison est en effet, simple : C'est parce qu'ils sont encore jeunes et sont encore des entrepreneurs qui cherchent juste à satisfaire leurs besoins personnels et leurs ambitions de réussite. D'ailleurs, l'aîné (fondateur 1) n'a que trois filles. Peut-être même, que c'est parce qu'il n'a pas de garçons qu'il n'a pas encore donné

d'importance à ce sujet. Concernant le fondateur (2), plus jeune que le fondateur (1), il nous a révélé que la transmission n'est pas encore parmi ses préoccupations pour le moment car son petit fils n'a encore que 2ans, mais il souhaite bien sûr lui transmettre l'entreprise plus tard.

En effet, l'idée de créer la première entreprise était celle du fondateur (1) qui avait une formation universitaire en biochimie (ingénieur) et qui a acquis assez d'expériences professionnelles dans des entreprises de grande renommée. Depuis la fin de ses études, il a occupé plusieurs postes clés (responsable de production, de commerce...) dans différentes grandes entreprises. Avec le temps, il ne voulait plus travailler chez les autres et voulait créer son propre affaire car comme il nous l'a révélé, il était toujours convaincu qu'il avait du potentiel pour entreprendre mais il n'avait pas les moyens nécessaires pour démarrer et ne savait pas exactement dans quel secteur investir. Après avoir exercé la tâche d'un responsable de commercialisation des filtres d'eau dans une entreprise, il a remarqué que la demande des filtres automobiles est très demandée par leurs clients. C'est ainsi, que l'idée de commercialiser les filtres (automobiles et eau) lui est venue. Comme il n'avait pas de connaissances concernant les filtres automobiles, il s'est rapproché des amis et des professionnels dans le domaine et comme par hasard, son frère avait déjà un ami dans le domaine et donc, appris de lui les connaissances fondamentales concernant ce métier. Les deux frères se sont mis d'accord et ont ainsi, créé leur première entreprise de négoce de filtration. Le fondateur (1) était le dirigeant de l'entreprise puisque son frère qui était un joueur de volley-ball dans l'équipe nationale et voyageait tout le temps et donc, souvent absent.

L'objectif du fondateur (1) à travers la première création était donc, la recherche de l'autonomie puisqu'il en a marre de travailler chez l'autrui. Son niveau d'étude et ses expériences antérieures ont en effet, contribué considérablement à développer en lui un fort esprit entrepreneurial qui s'est traduit par une décision de créer une entreprise.

Quand au fondateur (2), la raison principale qui l'a poussé à accepter de s'associer avec son frère pour créer l'entreprise, était la volonté d'assurer son avenir car comme il nous l'avait expliqué, la carrière d'un sportif est très courte et il fallait donc, créer cette entreprise pour assurer son avenir plus tard, même si qu'à l'époque, il ne participait pas à la gestion de l'entreprise et n'y venait presque même pas.

L'entreprise a donc, été lancée et les résultats ne cessaient d'augmenter. Ainsi, les objectifs du fondateur (1) ont évolué avec la croissance de l'entreprise et sont devenu plus tournés vers le développement de l'entreprise en introduisant de nouveaux domaines d'activités. C'est ainsi, qu'il a investi dans la promotion immobilière et la construction de bâtiments. Aujourd'hui, il a encore d'autres perspectives et envisage encore investir dans le secteur du tourisme. Sa volonté de faire développer plus d'activités tout en créant des synergies entre les différentes unités est d'autant plus forte qu'il n'arrête de rechercher les nouvelles opportunités de développement.

Toutefois, le fondateur (1) même s'il est assoiffé par l'objectif de croissance et de réussite, il refuse de remettre en cause son autonomie décisionnelle et son indépendance vis à

vis des parties externes. Malgré qu'il cherche en priori le développement de l'entreprise, ce dernier est toutefois, conditionné par l'autonomie et l'indépendance. Il n'est pas près à relancer à son pouvoir décisionnel, ni au sein de l'entreprise, ni ailleurs et ce, quelque soit la situation. D'ailleurs, il a préféré créer une entreprise de bâtiments juste pour ne pas se soumettre aux pouvoirs des sous-traitants. Au sein même de l'entreprise d'origine, et lorsqu'il a vu aussi, la gestion se complexifier (croissance par taille), il a préféré créer une autre entreprise pour maintenir le contrôle managérial au sein de l'unité.

On peut donc, remarquer que la priorité des fondateurs (1) et (2) est donc, la croissance et le développement de l'entreprise. Toutefois, cet objectif est appuyé notamment pour le fondateur (1), par celui de l'autonomie et d'indépendance. C'est d'ailleurs, pour cette raison qu'il a adopté la structure de groupe pour justement, éviter les effets de la croissance par taille (complexification de la gestion) et de la croissance externe (soustraction). En effet, ce fondateur, conscient des avantages que peut lui procurer cette structure de groupe (en créant plusieurs entreprises indépendantes), il a orienté ses choix vers la création de nouvelles unités constituant ainsi, ce petit groupement. Effectivement, la création de plusieurs entreprises lui a permis de faire croître l'entreprise en dehors de l'effet de taille tout en gardant le contrôle (autonomie et indépendance) sur l'entreprise. On peut donc, dire que les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire ont été l'une des raisons qui l'ont poussé à se développer par la création de nouvelles entreprises.

Nous allons dans ce qui suit, détailler les facteurs qui ont agité sur ces objectifs et qui ont conduit les fondateurs à créer chaque entreprise constitutive du groupement.

2.3.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises

La croissance est l'objectif prioritaire des deux fondateurs et afin de le réaliser, ils ont suivi des stratégies de **diversification liée**. Comme nous l'avons expliqué, au départ, l'entreprise était spécialisée dans l'importation et la vente de tous types de filtres. Ensuite, le fondateur (1) a voulu investir dans d'autres domaines d'activités autres que le commerce comme le BTPH et la promotion immobilière.

Au départ, l'objectif du fondateur (1) était de faire croître l'entreprise d'origine qui constitue un point de vente de filtres automobiles au détail. Ensuite, il a adopté une stratégie de **spécialisation marketing** en intégrant l'activité de négoce de filtres d'eau. Le but de cette stratégie est d'élargir la gamme de produits pour renforcer le domaine de l'activité de filtration pour satisfaire au maximum la demande des clients et pouvoir les fidéliser. Afin de répondre à toutes les exigences de la clientèle, l'entreprise était obligée d'importer pour pouvoir constituer toute une gamme de produits et répondre ainsi, à tous les besoins de ses clients. C'est ainsi, que l'entreprise changea de statut et se transforma d'un point de vente au détail en importateur grossiste en 2010.

Avec la croissance de l'entreprise, le fondateur (1) ne pouvait plus maîtriser et contrôler les transactions dans une seule entreprise. Afin de maintenir la maîtrise de la transaction en

interne, il a décidé de séparer les tâches liées à la filtration automobiles de celles de la filtration d'eau. C'est ainsi, qu'il décide avec son frère (fondateur 2) de créer deux autres entreprises. L'unité (2) a donc été créée par le fondateur (1) pour se charger de toutes les opérations d'importation et de vente de filtres et d'appareils de traitement d'eau en 2013.

En parallèle, l'unité (3) a été créée par le fondateur (2) pour se charger uniquement d'importation de filtres automobiles qu'elle vend exclusivement, aux entreprises. Concernant l'unité d'origine (1), elle est redevenue après avoir arrêté les opérations d'importation, un point de vente au détail qui se charge uniquement, de vendre les fournitures des unités (1) et (2) aux particuliers et aux entreprises. L'unité (1) constitue donc, un point de vente pour les unités (2) et (3). Il s'agit là, d'une **intégration verticale en aval** dont l'objectif est d'être son propre distributeur pour assurer ses débouchés.

L'esprit entrepreneurial du fondateur (1) est plus fort et sa vision stratégique était plus large. Il voulait développer d'autres domaines d'activités autres que le secteur du commerce. Conscient des besoins du marché et des opportunités de développement, il a vu que l'investissement dans la promotion immobilière était attractif. Ainsi, en 2014, il a décidé de créer une nouvelle entreprise spécialisée dans ce domaine (**diversification conglomerale**). En parallèle, il a sous-traité l'activité de construction de bâtiments aux entreprises de BTPH.

Mais comme il recherche le maximum d'autonomie et d'indépendance, il a décidé de créer une nouvelle entreprise (unité 5) pour se charger lui même de la construction des bâtiments que l'unité (4) vendra par la suite (**intégration en amont**). En effet, l'idée de créer une entreprise de BTPH était bien avant celle de la création de l'unité (4). En plus, Il avait intégré comme activité secondaire lorsqu'il n'avait que l'unité (1) et (2), l'importation des matériaux de finition pour la construction de bâtiments. C'est en ce moment là, qu'il commençait déjà, à planifier pour la création de l'entreprise de PTPH. Seulement, il a préféré investir d'abord dans le secteur de l'immobilier puisque la création d'une agence immobilière était moins coûteuse qu'une entreprise de travaux de bâtiments. Une fois les unités (1), (3) et (4) ont dégagé des excédents de liquidité, il a décidé de créer l'entreprise de PTPH (unité 5).

On voit donc, que l'objectif de la croissance et du développement de nouvelles activités a poussé le fondateur (1) à créer plusieurs entreprises constituant ainsi, un petit groupe qu'il espère faire développer encore dans le temps. D'ailleurs, lorsqu'on l'a interrogé sur ses perspectives, il nous a répondu qu'il envisage d'investir dans le secteur du tourisme. En effet, il est passionné par les voyages et la découverte des pays. A travers ses voyages, il a réalisé que le domaine du tourisme mérite plus d'investigation dans notre région. Il s'attache toujours à créer des complémentarités et des synergies entre la nouvelle création et les anciennes entreprises pour profiter des avantages de l'effet de groupe. Ainsi, comme il nous l'a mentionné, la prochaine nouvelle création dans le domaine touristique sera liée aux activités des unités (4) et (5).

Pour résumer, on peut dire que les effets de la croissance par taille (complexification et multiplication des tâches) étaient le facteur déterminant qui a poussé les deux fondateurs (1) et (2) à créer les unités (2) et (3). La volonté de développer de nouvelles activités tout en

restand indépendant était par ailleurs, l'une des raisons principales qui ont poussé le fondateur (1) à créer le reste des entreprises (unité (3), (4) et (5)). L'objectif du fondateur était de créer des synergies et des complémentarités entre les activités de chaque entreprise à travers les stratégies d'intégrations verticales en amont et en aval.

La structure de groupe est donc, **visée et planifiée** à l'avance par le fondateur (1) car elle lui facilite le processus de diversification et lui permet de maintenir son indépendance vis à vis des partenaires externes et de minimiser les coûts de transaction. Pour lui, la structure de groupe constitue le meilleur moyen de se développer tout en préservant son autonomie et son indépendance.

On peut conclure qu'effectivement, la recherche de la croissance et du développement de nouvelles activités (logique entrepreneuriale) a conduit le fondateur (1) à créer de nouvelles entreprises. La poursuite d'une stratégie de diversification est l'une des raisons qui ont conduit à la constitution du groupement.

Tableau 60: les facteurs liés à l'objectif de développement qui ont conduit à la création des unités du cas 3.

Voie de développement	Les motifs de développement (création)
Spécialisation marketing	<ul style="list-style-type: none"> -renforcer et élargir le domaine d'activité d'origine ; -augmenter les parts de marchés ; -renforcer le positionnement, -réaliser plus de profits, -produit trop demandé sur le marché -réaliser plus de profits.
Diversification non-liée	<ul style="list-style-type: none"> -exploitation les compétences des membres de la famille; -diversifier le portefeuille d'activité ; - éviter la dépendance envers les partenaires externes -éviter les coûts de transaction (croissance externe) ; -recherche de synergies; -marché porteur ;

	-saisir les nouvelles opportunités ; -répartir les risques ; -réaliser plus de profits.
--	---

Source : à partir des données fournies par les répondants

2.3.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises

Concernant ce petit groupe, c'est plus un contrôle personnel que familial. Comme nous l'avons souligné en haut, l'objectif prioritaire du fondateur (1) est la croissance du groupe qu'il est entrain de constituer et de faire grandir petit à petit. Toutefois, cet objectif est appuyé et conditionné par la recherche du maximum d'autonomie et d'indépendance. L'autonomie est synonyme de l'autonomie décisionnelle au sein de ses entreprises qu'il dirige toutes à la fois.

Le maintien du contrôle managérial est un objectif qui rythme et conditionne les modalités développement pour ce fondateur. Il est prêt à faire croître l'entreprise et à saisir toutes les opportunités de développement à condition que cette croissance n'entraîne pas une perte de son pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise. D'ailleurs, dès qu'il a perçu les dimensions de l'entreprise d'origine (unité 1) augmenter et entraîner des multiplications de taches et des complexifications dans la gestion, il a décidé de créer une nouvelle entreprise pour séparer les deux activités et les exercer indépendamment, chacune dans une nouvelle entreprise. La raison principale de la création des deux unités (2) et (3) était donc, de faire face aux effets négatifs de la croissance interne (perte du contrôle).

Effectivement, la création de l'unité (2) lui a permis de mieux contrôler l'entreprise d'origine puisque qu'elle ne constitue qu'un point de vente après avoir arrêté l'opération d'importation. Les taches deviennent moins nombreuses aux niveaux des deux unités et la ligne hiérarchique plus courte, ce qui lui a permis par conséquent, de maintenir son pouvoir décisionnel au sein des deux unités.

En plus, la création de l'unité (3) par son frère (fondateur 2) a permis de simplifier encore plus, la gestion puisqu'on a également arrêté toutes les taches liées à la filtration automobile pour qu'elle devienne l'activité principale de l'unité (3). On remarque donc, que l'objectif du maintien du contrôle interne (direction) au niveau de l'entreprise d'origine est l'un des facteurs déterminants qui ont poussé le fondateur (1) à créer l'unité (2) et à encourager son frère à créer l'unité (3). Le fondateur (1) a suivi la même stratégie organisationnelle (structure de groupe) pour le reste du processus du développement.

Par ailleurs, la recherche du maintien du contrôle n'était pas seulement liée au contrôle interne (direction), mais aussi au contrôle externe qui suppose être au maximum indépendant des parties externes. Dans ce cadre, le fondateur a fait le maximum pour éviter les emprunts

auprès des établissements financiers (banques) à l'exception de son frère (fondateur 2) à qui il demande d'aide à chaque fois qu'il en a besoin. D'ailleurs, il nous a affirmé qu'il n'a jamais effectué d'emprunts auprès des banques et que tous ses projets ont été financés par son propre capital avec l'aide parfois de son frère. La preuve, l'idée de créer l'entreprise de BTPH était bien avant celle de la promotion immobilière, mais comme il ne disposait pas du capital nécessaire pour démarrer, il a préféré attendre pour ramasser le fond nécessaire alors qu'il aurait pu emprunter auprès des établissements financiers.

La recherche d'indépendance, se manifeste aussi lorsqu'il a créé l'entreprise de travaux de bâtiments pour ne plus sous-traiter l'activité de construction qui consiste à fournir les bâtiments à l'unité (4) qui se chargera ensuite de les vendre. Il voulait ainsi, faire de l'unité (5) le fournisseur de l'unité (4) pour bénéficier des avantages de l'intégration verticale (minimiser les coûts de l'externalisation des activités et le risque de dépendance envers les sous-traitants). L'objectif était donc, de minimiser les risques de dépendance envers les partenaires externes pour maîtriser et contrôler la transaction.

Le maintien du contrôle (direction et indépendance) constitue donc, l'une des raisons qui ont poussé le fondateur (2) à adopter la structure de groupe pour faire développer les entreprises. D'ailleurs, lorsqu'on l'a interrogé sur les raisons qui l'ont empêché de recruter un manager professionnel pour l'aider dans la gestion de l'entreprise d'origine au lieu d'adopter la structure de groupe, il nous répondit que quelque soit la situation de l'entreprise, il n'accepte jamais d'avoir un supérieur hiérarchique à lui dans sa propre entreprise.

"C'est moi le boss !! et je n'accepte jamais qu'on me dicte ce que je dois faire chez moi. Le jour ou je serai obligé de céder la direction à un manager plus compétent que moi, je quitterai complètement l'entreprise car je ne supporterai jamais voir quelqu'un gérer dans cette maison que j'ai construit avec de grands sacrifices. C'est d'ailleurs, pour ne pas arriver un jour, à cette situation que j'ai préféré créer plusieurs entreprises dispersées pour maintenir une taille réduite dans chaque unité et pouvoir ainsi, gérer seul sans être obligé de recruter un dirigeant professionnel. A quoi bon, sert de créer une entreprise si tu n'es pas le dirigeant dedans?"

Concernant le maintien de la propriété, elle constitue un objectif recherché par le fondateur (1). Lorsqu'on l'a interrogé sur la possibilité d'ouvrir le capital aux parties externes pour le développement de ses entreprises, il nous a répondu, qu'il pourrait s'associer avec quelqu'un pour saisir une opportunité de développement, mais en dehors de ce petit groupe qu'il a créé. Quelque soit la situation de son entreprise, il n'ouvrira jamais et même pas une partie minoritaire du capital aux parties externes. Il veut un contrôle total sur ses entreprises et pour lui, la structure de groupe est le meilleur moyen qui lui permettra de réaliser à la fois ses deux objectifs de croissance et de maintien du contrôle (autonomie et indépendance). Lorsqu'on lui a demandé si sa volonté de maintenir la propriété est liée à la volonté de pérenniser l'affaire familiale par sa transmission aux générations futures, il nous a répondu que pour le moment, il n'a pas l'intention de transmettre les entreprises à la famille et que le maintien de la propriété est recherché juste pour maintenir son pouvoir décisionnel au sein des entreprises qu'ils dirigent. Sinon, pour l'objectif de la pérennité ne constitue pour ce moment,

aucun intérêt pour lui .Son objectif prioritaire est de faire développer ce petit groupe qu'il vient de constituer. Sa logique est donc, purement entrepreneuriale pour le moment.

Le tableau suivant récapitule les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise qui ont poussé le fondateur (1) à la création des différentes entreprises.

Tableau 61: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des nouvelles unités du cas 3.

Les déterminants de la création de nouvelles entreprises	
Contrôle de la direction :	
-éviter le risque de délégation et de décentralisation (croissance par taille)	✓
-éviter le risque de faire appel à un dirigeant professionnel (externe).	✓
Contrôle de la propriété :	
-éviter le risque d'ouvrir le capital aux partenaires externes (partenariats).	✓
-réunir le capital de la famille dans une holding	0
Contrôle externe :	
-éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants

On peut donc, conclure que la recherche du maintien du contrôle personnel sur l'entreprise était une raison déterminante de la création des différentes entreprises de ce petit groupe.

2.3.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises

Tout comme les autres cas, nous allons essayer d'étudier l'impact de la dimension familiale à savoir la transmission, l'altruisme familial, les rapports de confiance et la structure de la famille sur la constitution de ce petit groupe. Nous allons voir si chaque variable de la dimension familiale a agit sur les objectifs des fondateurs, notamment le fondateur (1) pour aboutir à chaque fois, au choix de la décision de créer une nouvelle entreprise constituant ainsi ce petit regroupement.

❖ La transmission

Comme nous l'avons vu en haut, les fondateurs de ce petit groupe sont des CAP qui recherchent en priorité la croissance des entreprises qu'ils ont créées et ne sont pas intéressés par l'objectif de la pérennité de l'affaire familiale notamment, pour le fondateur (1). Lorsqu'on lui a demandé s'il a l'intention de transmettre l'ensemble de ces entreprises à ses enfants plus tard, il nous a répondu que pour le moment il n'est préoccupé que par le développement de ce petit groupe qu'il espère voir un jour grandir et devenir un grand groupe au sens propre du terme. Pour la transmission familiale, il n'est pas contre de le faire plus tard lorsqu'il se sentira obligé de quitter les affaires. Pour lui, ce n'est pas un objectif primordial, mais si ses trois filles (d'ailleurs il n'a pas de garçons) veulent reprendre un jour les affaires de leur père, il leur cédera toutes les entreprises sans aucun problème. Seulement, il ne veut pas les obliger dès maintenant, à intégrer le groupe car il veut leur donner le choix de choisir la carrière qu'elles veulent dans leurs vies. Au contraire, il est prêt à les encourager et à les soutenir pour réaliser leurs objectifs personnels. La satisfaction des besoins des membres de sa famille constitue d'ailleurs, l'une des missions de ses entreprises.

La transmission familiale des entreprises reste alors un choix qui va revenir plus tard aux filles du fondateur (1).

Par contre, le fondateur (2), quand à lui, il n'est pas contre l'idée de transmettre l'entreprise à ses enfants plus tard. Il n'a d'ailleurs qu'un seul garçon pour le moment. Mais à présent, lui aussi est préoccupé par la croissance de son entreprise. Il veut d'abord, réaliser ses objectifs de développement. Ensuite, il pensera à changer plus tard de logique d'action lorsque sa propre famille grandira et aura d'autres enfants.

On voit donc, que pour le moment, les deux fondateurs (1) et (2) sont mus par une logique d'action entrepreneuriale, mais qui pourrait se transformer au bout des années, lorsque leurs enfants grandiront, en une logique patrimoniale.

A travers notre entretien avec le fondateur (1) et le fondateur (2), nous avons conclu que la création des nouvelles entreprises n'avait aucune relation avec la volonté de la transmission. Cela est du peut-être, à l'âge des deux fondateurs et dont les enfants sont encore jeunes (moins de 10 ans). Ils sont encore des CAP qui cherchent à satisfaire leurs objectifs de réussite, de challenge, d'épanouissement et de croissance.

Le tableau suivant récapitule l'influence de la transmission sur la décision de création d'entreprises.

Tableau 62: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 3

Les facteurs de la transmission	
Les conflits intra-générationnels :	
-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
Les conflits intergénérationnels :	
-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
Initier isolément les héritiers à l'autonomie	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ L'altruisme familial

D'après notre entretien avec le fondateur (1), nous avons constaté que les sentiments d'altruisme sont très fréquents au sein de cette famille (entre les frères). Nous avons constaté que la création des entreprises avait des liens avec le facteur d'altruisme.

Le fondateur (1) lorsqu'il a voulu créer d'autres entreprises au départ, il a voulu s'occuper seul de tout ce qui concerne la filtration d'eau, alors que ce segment n'était pas encore développé au sein de l'entreprise d'origine. Tandis que la filtration automobile était déjà développé au sein de l'unité d'origine et elle réalisait des gains plus importants que la transaction des filtres d'eau. Le fondateur a comme-même, préféré laisser son frère qui manquait encore de compétences et d'expérience s'occuper seul du segment (filtres automobiles) dans une entreprise indépendante (unité 3). Lui par contre, a pris en charge l'activité qui était secondaire et moins rentable au sein de l'entreprise d'origine pour la faire développer dans une nouvelle entreprise (unité 2). Le fondateur (1), lorsqu'ils ont partagé les tâches a pensé avant tout au bien être de son frère et ne voulait pas lui céder une activité qu'il ne pourra pas maîtriser. Il a préféré prendre lui-même le risque.

D'ailleurs, au début, lorsque le fondateur (1) lui a proposé de créer les deux entreprises, le fondateur (2) a hésité, mais après avoir vu son frère prendre seul le risque pour lui laisser l'activité qu'il maîtrise le mieux et qui était plus rentable, il a accepté de créer l'unité (3). D'une part, parce qu'il sait qu'il pourrait diriger l'entreprise seul puisqu'il maîtrise l'activité, et d'autre part, c'est parce qu'il ne voulait pas décevoir son frère aîné qui n'arrête pas de penser à son bien être, et pour lui rendre le bien, il décide de le laisser partir réaliser ses propres objectifs (développer l'activité liée à la filtration d'eau). On peut donc, que l'altruisme familial entre les deux frères a été l'une des raisons qui ont conduit à la création des unités (2) et (3). Si le fondateur (1) n'avait pas laissé son frère s'occuper de l'activité la plus rentable (filtre automobiles), le fondateur (2) n'aurait pas accepté de créer l'unité (3). De plus, le fondateur (2) était bien satisfait des résultats de l'unité (1) et n'avait pas l'intention de créer l'unité (3), mais comme il pensait au bien être de son frère et à l'aider à réaliser son objectif de faire développer l'activité, il a accepté de créer l'entreprise (3). L'entreprise (2) de même, n'aurait pas été créée par le fondateur (1) si son frère n'a pas accepté de créer l'unité (3).

Par ailleurs, l'une des raisons qui ont conduit le fondateur (1) à créer d'autres entreprises, était leur troisième frère qui venait à peine de terminer ses études universitaires. Au début, il l'a intégré au sein de l'unité (1) en tant que simple employeur pour lui offrir un emploi et acquérir une expérience dans le domaine. Ensuite, lorsqu'il a créé l'entreprise (2) et son second frère l'entreprise (3), il a désigné son troisième frère comme un premier responsable de l'unité (1). Le fondateur (1) a cédé presque toute la gestion de l'unité (1) pour son frère junior, mais la prise de décisions importantes ne s'exécute qu'après son accord. En effet, il n'a pas encore suffisamment de confiance en ses compétences pour le laisser gérer seul l'entreprise. Il a besoin encore d'expérience pour apprendre et avoir les compétences nécessaires pour gérer seul.

L'altruisme du fondateur (1) envers ses frères se manifeste aussi lorsqu'il nous a affirmé qu'à part l'objectif de la croissance, l'une des raisons qui l'ont poussé à l'idée de créer d'autres entreprises, était son petit frère qui ne supportait pas voir comme un simple employé au sein de l'entreprise. Il voulait le voir lui aussi, diriger une entreprise. Ainsi, il a pensé à lui laissé une certaine marge de liberté au sein de l'entreprise d'origine pour acquérir de l'expérience et des compétences de gestion. Actuellement, le fondateur (1) et le fondateur (2) et après avoir vu leur frère acquérir les compétences nécessaire dans le domaine, ils pensent lui créer bientôt sa propre entreprise pour qu'il démarre lui aussi, sa carrière d'entrepreneur.

On voit donc, que l'altruisme familial est très fort au sein de cette famille et a même, été l'une des raisons qui ont conduit à la création de l'unité (2) et (3) et prochainement à la création de la propre entreprise du frère junior. Quand aux autres unités (4 et 5), leurs créations n'avaient aucun lien avec l'altruisme familial.

Le tableau suivant récapitule l'impact de l'altruisme sur la décision de création des unités du groupe (C).

Tableau 63: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas 3.

l'impact de l'altruisme sur la décision de création de nouvelles unités	
-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	0
-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.	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ Les rapports de confiance

Cette famille se caractérise par l'existence d'une confiance aveugle entre les frères. Cela se manifeste d'abord chez le fondateur (2) qui a laissé complètement la direction de l'unité (1) à son frère aîné (fondateur 1). D'ailleurs, il nous a affirmé qu'il vient rarement à l'entreprise, car il était très occupé par sa carrière sportive qui lui exigeait de voyager tout le temps. Cela n'a créé en lui aucun sentiment de doute vis à vis de son frère. Au contraire, il avait complètement confiance en lui, car comme il nous l'a avoué:

" C'est quelqu'un de très compétent, responsable et très sérieux dans le travail. D'ailleurs, l'entreprise sans lui, n'aurait jamais pu se développer. En plus de ça, je sais qu'il pense au bien être de ses frères bien avant le sien. Toutes ces raisons m'ont poussé à fermer mes yeux et à lui laisser seul la direction. C'est lui qui mérite d'être le gérant car il est plus compétent vu ses expériences antérieures en plus des qualités (rigueur, transparence, responsabilité et conscience) qui lui permettent d'être un vrai manager. En plus, c'est lui qui a fourni plus de sacrifices pour faire développer cette entreprise. Du moment qu'il courrait pour chercher des clients, moi j'étais joueur dans l'équipe nationale de volley-ball et lui, il assumait toute la responsabilité seul et ne me l'a jamais reproché".

Concernant le frère junior, lui aussi, il avait une confiance totale en son frère aîné. D'ailleurs, même s'il l'a désigné responsable de l'unité (1), il ne prend jamais de décision sans demander l'avis de son frère. Cela est dû à la confiance qu'il a en ses compétences de gestion. D'ailleurs, le fondateur (1) nous a souligné que son frère junior ne prend jamais de décision sans demander son avis et d'ailleurs, même en dehors des entreprises, il demande toujours son avis sur ses décisions concernant sa vie personnelle.

Quand au fondateur (2), même s'il est indépendant dans son entreprise (unité 3), il consulte toujours son frère lorsqu'il s'agit de prendre une décision stratégique. Pour lui, il reste toujours, le plus apte à prendre les décisions les plus judicieuses car il est plus conscient du

métier. Il prend en considération ses avis et les applique avec toute confiance car il sait que son frère ne lui voudrait que son bien. D'ailleurs comme il nous l'a révélé:

"Je demande toujours avis de mon frère lorsqu'il s'agit d'une décision stratégique car j'ai complètement confiance en ses compétences dans le domaine. En plus, je suis certain que quelque soit son point de vue, il ne voudrait que mon bien et le bien pour mon entreprise"

Maintenant, si on inverse les rôles, le fondateur (1) ne fait pas complètement confiance en ce qui concerne les compétences de gestion. Il nous a expliqué qu'il aime toujours connaître les détails concernant les entreprises. Ce manque de confiance se manifeste lorsqu'il a pris le risque de prendre la responsabilité d'une activité (filtration d'eau) qu'il n'est pas sûr de réussir lui-même. Il a préféré céder l'activité qui était à cette époque la plus rentable (filtration automobile) pour son frère car il n'avait de confiance en ses compétences et ses capacités à faire développer seul cette activité.

De même, il a désigné le frère junior responsable de l'unité d'origine, mais il est resté toujours le dirigeant général et c'est lui qui prend toutes les décisions finales car à ses yeux, son petit frère a toujours besoin d'apprendre et d'acquérir plus d'expérience pour pouvoir prendre seul les décisions. Donc, le manque de confiance en compétences de son frère le pousse à se mêler souvent dans la gestion de l'unité d'origine même s'il est tout le temps occupé par la gestion des autres entreprises.

Concernant les rapports de confiance avec les partenaires externes, nous avons constaté que le fondateur (1) qu'il n'est pas contre de recruter un manager externe pour manque de confiance, mais c'est parce qu'il ne supporte pas voir un supérieur à lui. Pour lui, quelque soit la valeur que ce manager va apporter à l'entreprise, il n'accepte jamais de partager son pouvoir décisionnel avec qui que se soit.

D'après notre entretien avec le fondateur (1) nous avons constaté que les rapports de confiance n'avaient pas de lien avec la décision de créer les nouvelles entreprises.

Nous pouvons conclure donc, que les raisons de la création des nouvelles entreprises n'étaient pas liées directement aux rapports de confiance entre les frères, à l'exception de la création de l'unité (3). En effet, c'est parce que le fondateur (1) était certain que son frère maîtrise parfaitement l'activité de filtration automobile qu'il lui a proposé de créer deux nouvelles entreprises. Par contre s'il n'avait pas de confiance en ses compétences et capacité à faire développer indépendamment cette activité, il n'aurait jamais décidé de créer les deux entreprises.

Tableau 64: l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 3

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 professionnels ;	0
-dirigeant externe digne de confiance ;	0
-réduction des couts liés au contrôle.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ La structure de la famille

Ces frères appartiennent à une structure de famille nucléaire égalitaire où les enfants sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel. Ainsi, d'après notre entretien avec le fondateur (1), nous avons compris que leur père a tissé depuis que ses enfants ont grandi, un terrain d'indépendance entre lui et eux pour leur laisser le choix de vivre leurs vies telles qu'ils veulent. Ainsi, il les a toujours soutenus dans leurs choix (études, mariages...). D'ailleurs, le fondateur (1) comme il nous l'a révélé, a quitté le foyer de ses parents avant même son mariage pour vivre seul. Son père n'était pas du tout contre ce choix car il respectait entièrement les choix de ses enfants. Ce principe d'indépendance a été par conséquent, transmis du père aux fils. Cela se manifeste aussi chez le fondateur (2) lorsque'il nous a révélé qu'il ne veut pas obliger ses trois filles à intégrer les entreprises qu'il a créées. Au contraire, il veut leurs laisser le choix de faire ce qu'elles veulent dans leurs vies. En plus, il préfère d'abord, qu'elles fassent des études supérieures dans les domaines qui leurs peaient.

Lorsqu'il a décidé de créer la première entreprise avec son frère, leur père les a aussi, entièrement encouragés. Cette indépendance qui constitue une valeur qu'il faut respecter dans cette famille a été l'une des raisons qui ont poussé le fondateur (1) à la création de nouvelles entreprises. L'habitude de tout faire d'une manière indépendante dans sa vie a créé en lui, le besoin de créer une entreprise pour se procurer une marge d'indépendance par rapport à son frère. Ce besoin d'indépendance s'est encore accentué avec la fin de la carrière sportive du frère qui est devenu plus présent et plus intégré dans la gestion de l'entreprise (unité 1). Il voulait ainsi, créer son propre affaire et de la gérer seul, tout en restant le gérant de l'unité (unité 1). Avec l'arrivé de son frère junior, le degré de son indépendance et d'autonomie a diminué, ce qui l'a encore encouragé à entreprendre.

La recherche de l'indépendance se manifeste aussi, lorsqu'il a créé l'entreprise de BTPH (unité 4) pour ne plus soustraire l'activité de construction de bâtiments. Il ne voulait plus rester

dépendant des sous-traitants et être lui même son propre fournisseur (offrir des bâtiments pour l'unité (4) pour les vendre). Le refus de la croissance interne et le choix de la stratégie de groupe pour faciliter le processus de développement justifie aussi largement la recherche de l'autonomie dans la gestion. En effet, pour éviter le recours au partage du pouvoir avec un manager externe plu tard, il a préféré créer d'autres entreprises pour bénéficier des avantages organisationnels de la petite taille.

Concernant l'égalité, on a pas abordé largement cette variable puisque les entreprises sont encore la propriété des fondateurs. Seulement, ils nous ont révélé que si un jour la transmission de la propriété aura lieu, le partage des parts de capital entre leurs enfants se fera certainement par égalité. L'impact de la structure de la famille se manifeste plus clairement, chez le fondateur (1). D'après notre entretien avec lui et son frère, nous avons conclu que la structure de la famille était l'un des facteurs qui l'ont poussé à la création de nouvelles entreprises.

Tableau 65: impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 3

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

Source : à partir des données fournies par les répondants.

2.4 L'analyse du cas 4

Ce groupe est constitué de treize (13) entreprises dispersées dans plusieurs wilayas du pays. Il a été fondé par cinq (5) frères en 1995.

Tableau 66 : présentation du cas 4.

	Année de création	Effectif	Secteur d'activité	Produits / services	Dirigeants
Unité 1 (entreprise d'origine)	1995	248	Commerce	-importation et vente de céréales	Fondateur (1)
Unité 2	1998	24	BTPH	-fabrication de gravier	Dirigeant externe
Unité 3	-	19	Chimie	-production de compléments	Dirigeant

				multivitaminés à ajouter aux aliments de bétail	externe
Unité 4	2001	34	Commerce	-importation et vente de céréales	Fondateur (1)
Unité 5	2003	84	BTPH	-fabrication de briques et de parpaings	Fondateur (1)
Unité 6	2003	13	Bâtiments	- fabrication de briques et de parpaings	Dirigeant externe
Unité 7	2006	66	Industrie agroalimentaire	-importation et vente de céréales	Fondateur (1)
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	Fondateur (1)
Unité 10	2012	85	BTPH	-fabrication de briques et de parpaings	Fondateur (1)
Unité 11	2012	174	Industrie agroalimentaire	-production de l'aliment de bétail	Fondateur (1)
Unité 12	2013	190	Industrie agroalimentaire	-production de l'aliment de bétail	Fondateur (1)
Unité 13	2015	13	Commerce	-importation et vente de pneus	Fondateur (1)

Source : à partir des données fournies par les répondants.

2.4.1 La constitution de l'historique du groupement familial

Nous n'allons pas présenter l'histoire de chaque entreprise créée puisqu'elles sont nombreuses, mais nous allons essayer de présenter l'histoire de cette famille avec les affaires depuis le démarrage à nos jours.

La première entreprise (unité 1) spécialisée 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 des 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 (voitures) 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, nous allons maintenant expliquer les raisons qui ont contribué à son développement. Nous allons donc, identifier 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. Nous allons donc, expliquer les raisons qui poussent ou qui incitent à chaque fois ces frères à créer une nouvelle entreprise. Comme les autres cas, nous allons

suivre la même démarche. Concernant ce groupe, nous n'avons pu interviewer que l'un des frères (fondateur (2)) car les autres étaient occupés par la gestion des différentes entreprises. Mais pour mieux comprendre le processus de développement de ce groupe, nous avons interviewé aussi le conseiller et responsable de la recherche et développement (R&D) de ce groupe.

2.4.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire

Les réponses du fondateur (2) se répartissent comme suit :

Tableau 67: les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires du cas 4

Les objectifs prioritaires	Fondateur (2)
Pérennité	✓
Croissance	✓
Autonomie	✓
Indépendance	✓

Source : à partir des données des répondants.

D'après notre entretien avec le fondateur (2), nous avons compris qu'il appartient au type de dirigeant-proprétaire CAP qui cherche avant tout la croissance de l'entreprise et le développement de nouvelles activités. Ce dirigeant est mu par un très fort esprit entrepreneurial qui se traduit par la création de plusieurs entreprises (13 unités). Cet esprit entrepreneurial est partagé avec le reste des frères. D'ailleurs, la plupart des entreprises créées constituent des SARL dont le capital de chacune est détenu par les cinq frères.

L'objectif de faire développer l'activité d'origine (négoce de vente de céréales) se traduit par la création de deux autres unités dans la même activité (unité 4 et unité 7) et la création de quatre entreprises en lien avec l'activité de négoce (unité 3, unité 8, unité 11 et unité 12). Nous allons expliquer en détail ces liens lorsqu'on abordera les stratégies de développement de ce groupe.

L'objectif de la croissance et du développement se traduit aussi par les différentes intégrations en amont et en aval effectuées par ces frères. Ainsi, la création des unités (3) (production de l'aliment de bétail), (8) (production de l'aliment de bétail), (11) (semoulerie) et (12) (production des compléments multivitaminés) s'inscrivent dans le cadre de cette stratégie de développement.

La poursuite de nouvelles opportunités de développement a poussé également les frères à investir dans d'autres créneaux que le commerce et l'industrie agroalimentaire (BTPH). Ainsi, la création des briqueteries (unité 5, unité 6, unité 10) et l'unité (2) traduit leur objectif de la croissance et du développement par l'exploitation de nouvelles opportunités. Le rachat

de l'unité (9) spécialisée dans la construction de charpentes métalliques est également, lié à l'objectif de développement et de la croissance.

La recherche du développement d'activités a même poussé ces frères à s'associer (partenariats) avec des partenaires externes pour créer de nouvelles entreprises (unité 2, unité 3 et unité 6).

Comme on peut le remarquer, la poursuite de l'objectif de développement a conduit les frères à investir dans plusieurs créneaux (commerce, industrie agroalimentaire et BTPH). On peut donc, dire que l'objectif de développement qui constitue la priorité pour le fondateur (2) et ses frères est l'une des raisons déterminantes qui ont conduit à la création de l'ensemble de ces entreprises constituant ainsi, ce groupe familial.

Par ailleurs, cet objectif de développement est appuyé par un autre objectif : Celui de l'autonomie et d'indépendance. D'après notre entretien avec le fondateur (2), nous avons remarqué que les frères sont des dirigeants qui cherchent à maintenir le maximum d'autonomie décisionnelle au sein de toutes les entreprises notamment, l'entreprise d'origine (unité 1) envers laquelle ils ont un attachement particulier.

D'après les révélations du fondateur (2), c'est lui et ses frères qui dirigent la plupart des entreprises de ce groupe. Ils prennent les décisions stratégiques ensemble, même s'ils ont désigné l'un des frères (fondateur 1) comme le dirigeant de l'ensemble des entreprises. En effet, ce dernier ne prend aucune décision sans l'accord de ses frères. Concernant les dirigeants externes, leurs responsabilités sont en fait, limitées et cadrées par les fondateurs. En effet, ils ne prennent jamais les décisions stratégiques sans leur accord.

La recherche de l'autonomie décisionnelle se traduit aussi par la détention de la majorité du capital dans chaque entreprise par les frères. Même dans les trois entreprises détenues partiellement, les frères sont majoritaires et la partie externe ne constitue qu'une minorité. Pour eux, la détention de la propriété est un objectif principal car elle leur permet de maintenir leur pouvoir décisionnel au sein des entreprises.

Concernant l'objectif d'indépendance envers les parties externes, on peut le remarquer à travers les différentes intégrations verticales effectuées par ces frères. Pour la plupart des intégrations, ils recherchent à être eux même leurs propres fournisseurs pour sécuriser leurs approvisionnements et assurer leurs débouchés. Ils veulent donc, à travers la plupart des intégrations, minimiser les couts de transaction liés à la croissance externe.

Concernant l'objectif de la pérennité de l'entreprise, elle constitue aussi un objectif sur le long terme. Le fondateur (2) souhaite transmettre les entreprises de ce groupe à la génération suivante, notamment l'unité (1) envers laquelle il a un sentiment d'attachement particulier et c'est d'ailleurs, un sentiment partagé par la plupart des frères à l'exception du fondateur (3) qui a d'ailleurs vendu sa part dans l'entreprise d'origine (unité 1) pour se concentrer seul sur l'unité (8). Pour le fondateur (2), l'histoire de la famille avec le négoce a débuté depuis les années 1840 et c'est un métier qui va de génération en génération. Il est

donc, obligé de le transmettre de son tour, à ses enfants et ses neveux. Le nom de cette famille est lié à ce métier et constitue une valeur familiale que chaque génération doit transmettre à la génération suivante. Pour les autres entreprises du secteur de BTPH, il souhaite également, les transmettre à la famille et n'espère surtout pas, vendre ce qu'il a construit avec ses frères avec sacrifices à des gens externes. Mais si leurs enfants ne seront pas intéressés plus tard par la relève, ils seraient obligés de vendre. D'après le fondateur (2) :

« Je souhaite transmettre toutes ces entreprises à nos enfants surtout l'unité (1). Le négoce est le métier traditionnel de la famille et constitue une valeur qui doit se transmettre de génération en génération. Si on n'arriverait pas un jour à transmettre cette unité à l'un de nos enfants, je pense qu'on aurait trahi notre père, grand père et l'arrière grand père ».

On remarque donc, que les dirigeants propriétaires de ce groupe sont des CAP qui recherchent la croissance et le développement de leurs entreprises, mais cet objectif est conditionné par la recherche du maximum d'autonomie et d'indépendance et surtout de la pérennité du caractère familial du groupe. Ces fondateurs veulent donc, se développer tout en gardant la nature familiale de leur groupe, notamment au niveau de la première unité (entreprise d'origine).

Nous allons maintenant essayer de détailler la relation entre ces quatre objectifs (croissance, autonomie, indépendance, pérennité) avec le choix de la création d'entreprises. Nous allons expliquer d'une manière plus approfondie les facteurs qui ont agi sur ces quatre objectifs pour aboutir au choix de la création de nouvelles unités indépendantes. Nous allons donc, expliquer les raisons qui ont conduit à chaque fois les frères à créer de nouvelles entreprises pour constituer enfin ce groupement familial.

2.4.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises

Comme on l'a déjà cité, l'objectif prioritaire des fondateurs le développement de l'activité d'origine en plus de nouvelles activités. Comme on le remarque, ce groupe est présent sur trois créneaux principaux : le commerce, l'industrie agroalimentaire et le BTPH. Ce groupe 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). L'objectif des frères était de faire développer l'activité d'origine. Ainsi, au fur et à mesure que l'unité croît et avec les excédents de liquidité dégagés par cette activité, ils ont décidé de créer deux autres entreprises (unité (4) et (5)) spécialisées dans la même activité dans deux autres wilayas. L'une au centre et l'autre à l'Est. Ainsi, 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 des 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 bien sûr, 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 (gravier...). 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 (éviter de mettre tous les œufs dans le même panier !). En plus, c'était un marché porteur puisque les agrégats étaient trop demandés à cette époque pour la construction de bâtiments, ce qui les a incités à 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 plein essors, c'est pourquoi, ils ont décidé de créer deux briqueteries (unité 5 et unité 6) en 2003. L'une est sise à Bejaïa et l'autre dans une autre wilaya. De plus, la création de la briqueterie à Bejaïa était un moyen pour faire vendre une partie de la production de l'unité (2) puisque ses produits constituent une matière première pour la fabrication de briques et de parpaings. 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 de réaliser plus de profits. En plus, le choix de la région est lié à la disponibilité de la matière première pour la fabrication de briques dans ces régions.

Avec les bénéfices réalisés par les briqueteries, les frères ont décidé de faire développer cette activité, c'est pourquoi ils ont décidé de créer une nouvelle entreprise (unité 10) spécialisée dans la même activité (fabrication de briques et de parpaings) en 2012 dans une nouvelle wilaya. Il s'agit d'une stratégie de **spécialisation géographique** qui consiste toujours à faire élargir la zone géographique du marché 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 en difficulté 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**.

Dans le cadre de la recherche de nouvelles opportunités de développement, les frères ont constaté encore une autre fois, que le négoce de vente de pneus est un marché porteur et vu l'expérience qu'ils ont dans l'activité d'importation et de revente, 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**.

En effet, les frères ont constaté l'attractivité du marché des pneus grâce à l'activité secondaire (importation et de revente de voitures) qu'ils exercent en parallèle avec l'activité

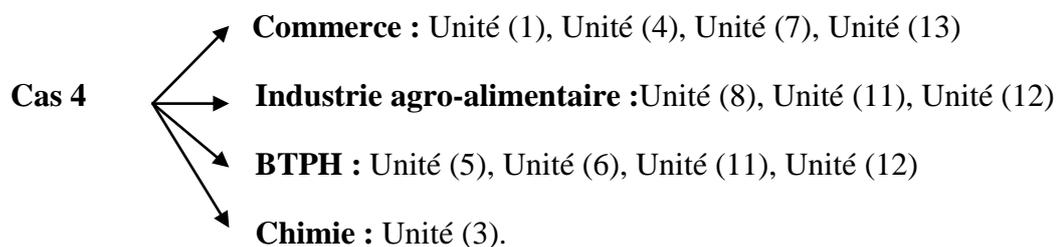
principale de construction de charpentes dans l'unité (9). En effet, l'intégration de l'activité d'importation et de revente des voitures est liée aussi à l'attractivité du marché qui était porteur. En plus, les frères avaient déjà une longue expérience dans le négoce, c'est que les a encourager à profiter de l'attractivité de l'affaire.

L'objectif principal des dirigeants propriétaires est en effet, 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 des céréales pour la nouvelle unité puisqu'elle utilise les céréales dans la production de l'aliment. 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 créée puisque les unités de négoce lui assurent sa première matière (céréales) pour la production de l'aliment de bétail. Cette stratégie vise en plus de la volonté d'assurer et de sécuriser les approvisionnements et les débouchés, la minimisation des coûts de transaction liée à la croissance externe. Ces nouvelles créations répondent donc, au besoin d'éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.

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 là encore, d'une stratégie **d'intégration verticale en amont** qui cherche aussi, 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 26 : Classification des entreprises familiales du groupe par secteur d'activité.

Source : élaboré par nous-même.

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

Tableau 68: tableau récapitulatif sur le processus du développement du Cas 4

Secteur d'activité	Unités	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 des 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 des 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 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

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

					-bénéficiaire des compétences et du savoir-faire de l'associé externe à la famille.
--	--	--	--	--	---

Source : à partir des données fournies par le fondateur (2) et le responsable de recherche et développement (R&D) de l'unité (1).

Comme on peut le constater, l'objectif de développement a poussé les frères à poursuivre à plusieurs reprises, la stratégie de spécialisation et de diversification. L'une des raisons principales qui ont conduit à la création des différentes unités est la spécialisation géographique et la volonté de faciliter et de soutenir le processus de développement par la voie de la diversification.

2.4.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création de nouvelles entreprises

Comme on l'a déjà cité, l'objectif de développement d'activités est appuyé par celui de la recherche du maximum d'autonomie et d'indépendance envers les partenaires externes. L'autonomie décisionnelle et l'indépendance sont en effet, recherchées pour pouvoir maintenir le contrôle familial sur l'ensemble des entreprises. Nous allons maintenant, essayer de détailler les facteurs qui agissent sur l'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise et le choix du développement par la création de nouvelles 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. Selon ce fondateur, le maintien du contrôle signifie le maintien à la fois, du management et de la propriété entre les mains des frères propriétaires.

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. D'ailleurs, comme on peut le remarquer, le capital de toutes les entreprises de négoce de céréales est détenu à 100% par les frères.

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. La part détenue par les frères reste tout de même, majoritaire (75%) dans chaque entreprise détenue partiellement. Pour ces frères, les partenariats sont nécessaires pour

accompagner la croissance de leurs entreprises. Seulement, ils doivent être majoritaires dans le capital pour préserver d'une part, le caractère familial et maintenir le pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise d'autre part.

Concernant le maintien du pouvoir au niveau de la direction, il est fortement recherché. D'ailleurs, ce sont les quatre frères qui dirigent ensemble la plupart des entreprises. Ils prennent toutes les décisions ensemble. Parfois, et même souvent, leurs points de vues divergent et des 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 fin de converger les opinions des frères, il intervient et prend seul la décision finale.

Lorsqu'on a interrogé le fondateur (2) sur les raisons du choix de leur frère aîné comme le dirigeant des entreprises de la plupart des entreprises, il nous a répondu :

« C'est parce qu'il est l'aîné, compétent et a une très longue expérience dans toute ces affaires. En plus, il est posé et c'est quelqu'un qui écoute et prend en considération les remarques des autres et qui essaye de nous satisfaire avant même de satisfaire ses propres besoins ».

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. Concernant les entreprises dirigées par les dirigeants externes (professionnels), le fondateur (2) nous a souligné que les tâches 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. Par exemple, comme il nous l'a révélé le fondateur (2), un dirigeant externe n'a pas le droit de solliciter un emprunt auprès d'une banque sans leur accord. Il n'a pas aussi, le droit de décider d'intégrer une nouvelle activité sans leur accord par exemple...etc.

Concernant la recherche du maximum d'indépendance envers les partenaires, ce besoin traduit en effet, l'objectif du maintien du contrôle externe. Les frères ne veulent pas être dépendants des partenaires externes et cherchent toujours à maintenir le pouvoir de négociation.

Si on essaye maintenant d'établir la relation entre l'objectif du maintien du contrôle interne et externe et le développement par la création de nouvelles entreprises ?

A l'exception des entreprises créées hors la wilaya de Bejaïa et qui sont directement liées à la stratégie d'expansion géographique, la création du reste des unités 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 taille en interne comme la rigidité des procédures, la perte de contrôle ou de maîtrise des transactions internes, longueur de la ligne hiérarchique, la déperdition d'informations, 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.

La recherche d'autonomie se manifeste encore, clairement chez le fondateur (3) qui a décidé de vendre toutes ses parts à ses frères pour créer seul la semoulerie. D'après notre entretien avec le fondateur (2), son frère (fondateur 3) ne pouvait plus assumer la gestion de toutes les entreprises avec ses frères. Il trouvait que la gestion est devenue plus complexe avec la multiplication des entreprises et la diversité des activités, c'est pourquoi il voulait se concentrer uniquement sur une seule activité dans une seule entreprise pour pouvoir contrôler la transaction en interne et en externe.

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 dans chaque entreprise. D'ailleurs, le fondateur (2) nous a affirmé :

« Nous avons décidé de créer plusieurs entreprises pour mener le processus de développement pour éviter la complexification de la gestion. Nous avons voulu maintenir une certaine dimension pour pouvoir contrôler toutes les transactions en interne et en externe. Seule la taille réduite nous permet de maintenir le contrôle sur les entreprises ».

Concernant le maintien du contrôle externe, la plus part des intégrations verticales en amont et en aval que les frères ont réalisé s'inscrivent dans le cadre de la recherche de du maximum d'indépendance. C'est pour éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes (externalisation d'activités) que les frères ont décidé de créer la plupart des entreprises (unité (11), unité (12), unité (3)).

On peut donc, conclure que les risques liés à la croissance par taille (perte de contrôle interne) et les risques de la croissance externe (dépendance envers les partenaires externes) constituent l'un des facteurs les plus déterminants qui ont conduit au choix de développement par la création de plusieurs entreprises indépendantes (groupement d'entreprises).

Le tableau suivant montre toutes les raisons liées à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit les frères à créer de nouvelles entreprises.

Tableau 69: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des unités du Cas 4

L'impact de l'objectif du maintien du contrôle sur la décision de création de nouvelles entreprises	
<u>Contrôle de la direction :</u>	
-éviter le risque de délégation et de décentralisation (effets de la croissance interne)	✓
-éviter le risque de faire appel à un dirigeant professionnel.	✓

<u>Contrôle de la propriété :</u>	
-éviter le risque d'ouvrir le capital aux partenaires externes (partenariats)	✓
-réunir le capital de la famille dans une holding	0
<u>Contrôle externe :</u>	
-éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants

2.4.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création de nouvelles entreprises

Tout comme les autres cas, nous allons voir si les facteurs de la dimension familiale à savoir la transmission, les rapports de confiance entre les membres de la famille, l'altruisme familial et la structure de la famille avait un impact sur le choix du développement de ce groupe par la création d'entreprises.

Pour cette dimension, nous n'avons pu interviewer que le fondateur (2), mais comme il connaît par-cœur ses frères, il nous a décrit leurs positions vis-à-vis de ces facteurs.

❖ La transmission

Comme on l'a vu, l'objectif de ce groupe est conditionné par celui de la pérennité familiale. Le fondateur (2) tout comme ses frères souhaitent transmettre les entreprises plus tard pour leurs enfants. Ils veulent surtout transmettre l'unité (1) car ils ont envers elle un sentiment d'attachement particulier. D'une part, elle marque le démarrage dans les affaires, c'est pourquoi elle est particulière. En plus, il s'agit d'une activité familiale traditionnelle qui date depuis deux siècles, c'est pourquoi ils se sentent obligés de marcher sur le même chemin que leur arrière grand-père. Leur objectif aujourd'hui, est de faire développer l'unité (1) spécialisée dans le négoce de vente de céréales pour préparer une base solide aux enfants.

Concernant les autres entreprises, ils souhaitent également les transmettre aux héritiers, mais s'ils ne voudront pas les reprendre plus tard, ils ne les obligeront pas à le faire car ils préfèrent avant tout, leurs bien être en les laissant réaliser leurs propres objectifs.

Concernant l'entreprise mère, le fondateur (2), a commencé à intégrer dès maintenant son fils qui n'a d'ailleurs que 6 ans. Il souhaite lui faire connaître dès maintenant, l'entreprise même s'il n'est pas encore en mesure de comprendre les affaires. Son but en effet, est de le rapprocher de l'unité pour qu'il puisse développer petit à petit un sentiment d'attachement envers ce patrimoine. D'ailleurs, il pense même à l'encourager à faire des études plus tard en gestion pour qu'il puisse reprendre le flambeau.

Le maintien de la propriété constitue l'une des conditions nécessaires pour pouvoir assurer la pérennité familiales des entreprises, c'est pourquoi les frères s'attachent au maximum à détenir la propriété de toute les entreprises. 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%).

Concernant le maintien du contrôle managérial, les frères pensent que le caractère familial de l'entreprise est également conditionné par cet objectif.

Maintenant si on essaye d'établir la relation entre la volonté de transmettre les entreprises avec le choix des créations d'entreprises ?

Le fondateur (2) pense que toutes les décisions concernant la création de toutes ces entreprises n'avaient aucune relation avec la volonté de transmettre l'entreprise. La plupart des entreprises ont été créés pour répondre à l'objectif de la croissance et de développement de nouvelles activités. Toutes ces créations sont liées principalement aux besoins du marché (concurrence, demande...) et aux besoins organisationnels (gestion). A cet effet, il a révélé :

« On ne pouvait pas se développer autrement que par adjonction de nouvelles unités. Nous étions obligés à chaque fois de créer de nouvelles entreprises pour maintenir la plus petite dimension possible pour simplifier la gestion au sein des entreprises. De plus, nous avons voulu profiter de l'indépendance des entreprises pour répartir les risques. Par ailleurs, se sont les besoins du marché qui nous guidaient à chaque fois et qui nous conduisaient à créer de nouvelles entreprises. Donc, la création de ces nouvelles entreprises n'avait pas de lien avec la transmission, même si que nous espérons les transmettre plus tard ».

On peut donc, conclure que le facteur de la transmission n'a pas influencé sur les objectifs des frères pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Tableau70: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 4

Les facteurs de la transmission	
<u>Les conflits intra-générationnels :</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 isolément les héritiers à l'autonomie</u>	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ L'altruisme familial

Les sentiments d'altruisme est l'une des caractéristiques de cette famille. On peut le constater à travers leur union, leur solidarité et la convergence de leurs intérêts. En effet, leur objectif est commun et consiste à faire développer les entreprises qu'ils ont créées ensemble. Leur union se manifeste à travers leur participation dans la création de toutes les entreprises. A chaque fois que le processus de développement nécessite la création d'une nouvelle entreprise, les frères s'unissent immédiatement et mettent en commun leurs propres capitaux pour réaliser la nouvelle création.

Leur solidarité se manifeste aussi, à travers le pouvoir de décision qu'ils partagent ensemble au sein de toutes les entreprises. En effet, ils se comportent tous, comme une seule personne. Ils dirigent tous ensemble et prennent toutes les décisions d'une manière collégiale car pour eux, la solidarité et l'union familiale est l'un des facteurs clés de succès des entreprises familiales. Ils ont tous refusé de prendre seul la direction pour éviter de créer des jalousies et des sentiments de mécontentements chez les frères. L'union familiale est une valeur pour eux et les intérêts économiques ne doivent pas nuire à cette valeur.

En effet, l'entente et l'union qui caractérisent les frères a facilité la gestion des entreprises, ce qui a facilité par conséquent La prise des décisions concernant le développement de ce groupe.

Selon le fondateur (2), l'une des raisons principales qui ont facilité la création de toutes ces entreprises est l'altruisme du frère envers son frère. En effet, à chaque fois que l'un des frères propose une nouvelle idée pour le développement de l'entreprise, les frères contribuent immédiatement à la réalisation de cette idée et mettent en commun leurs capitaux pour transformer l'idée en une nouvelle création.

Par ailleurs, l'altruisme familial se manifeste aussi, à travers l'offre d'emploi dans des postes clés pour les trois frères et qui n'ont pourtant, pas de formation dans le domaine de la gestion, ni dans les activités du groupe.

On peut donc, conclure que l'altruisme familial qui caractérise les frères constitue l'une des raisons principales qui a conduit à la création de toutes les entreprises de ce groupe.

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

Tableau 71: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas 4

l'impact de l'altruisme sur la décision de création de nouvelles unités	
-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 : à partir des données fournies par les répondants.

❖ Les rapports de confiance

Tout comme l'altruisme, les fondateurs de ce groupe se caractérisent par une confiance réciproque aveugle. Les cinq frères ont grandi ensemble. Ainsi, leurs relations sont basées sur l'affection et le respect réciproque. Ces valeurs transmises de la vie familiale sont en effet, transposées au sein de l'entreprise. Ces valeurs ont instauré des relations de confiance entre les frères.

L'organisation clanique que ces frères ont instaurée au sein des entreprises a permis en effet, de faciliter le développement de ce groupe. Ainsi, grâce à la minimisation des coûts liés à l'incertitude et le contrôle, les frères parviennent à prendre des décisions plus pertinentes et plus judicieuses. La confiance réciproque entre les frères les a incités à chaque fois à mettre en commun leurs capitaux pour créer de nouvelles entreprises.

Les rapports de confiance entre ces frères se manifestent encore plus, lorsqu'ils ont désigné leur frère aîné pour prendre la décision finale en cas de divergence d'intérêts. Ils ont fait confiance en leur frère en lui remettant tout le pouvoir décisionnel.

D'après le fondateur (2) les rapports de confiance entre les frères ont contribué à la multiplication des unités. comme il l'a révélé :

« Si la confiance réciproque n'existait pas entre les frères, on ne mettrait jamais en commun nos capitaux pour créer toutes ces entreprises. En plus, si nous n' étions pas là pour diriger nous même l'ensemble de toutes les entreprises, nous n'aurions jamais pu constituer ce groupe »

Selon le fondateur (2), la présence permanente des frères dans toutes les entreprises pour contrôler leur management leurs rassure leur bon fonctionnement.

« Sauf la présence de nous -même puisse nous rassurer le bon fonctionnement des entreprises. Si nous n'étions pas nombreux, nous n'aurions pas pu créer toutes ces entreprises.

Concernant la confiance envers les partenaires externes, la plupart des intégrations verticales effectuées sont liées au manque de confiance en partenaires externes. Les frères voulaient assurer et sécuriser quelques activités, c'est pourquoi ils ont créé de nouvelles entreprises pour s'occuper eux-mêmes de ces activités.

On peut donc, conclure que la confiance réciproque entre les frères et le manque de confiance en partenaires externes ont incités à créer d'autres entreprises.

Tableau 72: l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 4

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

Source : à partir des données fournies par les répondants.

❖ La structure de la famille

Cette famille est du type communautaire qui incarne à la fois les valeurs d'équité et d'autorité. D'après le fondateur (2), leur père et leur grand-père étaient très autoritaires. D'ailleurs, les cinq frères ont grandi tous sous l'autorité de leur père qui leurs imposait de travailler avec lui dans son dépôt. Cette autorité s'est traduite par une spécialisation des frères dans le domaine de négoce que leur père leur a transmis. Leur père soucieux du transfert du métier de la famille à ses enfants, n'avait trouvé comme moyen que l'autorité pour les pousser à apprendre le métier et les intégrer dans le domaine dès leur enfance pour développer le sentiment d'attachement à cette activité. Effectivement, les cinq frères ont acquis les compétences nécessaires et ont aimé le métier qu'ils perçoivent comme une valeur familiale qu'ils doivent respecter et transmettre aux générations futures. Ainsi, ils ont décidé de créer leur propre entreprise de négoce pour poursuivre dans le même chemin que leurs ancêtres.

La volonté de faire développer le métier de la famille (négoce) qui constitue une croyance et une valeur sacrée, a incité les frères à créer d'autres entreprises dans la même activité (unité (4) et unité (7)). La passion et le sentiment d'attachement à l'activité du négoce

que le père a transmis à ses enfants les a donc, poussé à faire développer cette activité traditionnelle en créant d'autres entreprises. On peut donc, remarquer que l'autorité du père est l'une des raisons qui ont contribué indirectement à la création des entreprises de négoce. Si le père n'était pas autoritaires avec ses enfants, ils n'auraient pas pu développer ce sentiment d'attachement à ce métier et n'auraient pas pu accumuler des connaissances et du savoir faire dans le métier qu'ils ont pu développer par la suite.

Par ailleurs, le père traitait ses enfants de la même manière sans aucune discrimination. Il était égalitaire dans la distribution des tâches. Personne n'était hiérarchiquement, supérieur à l'autre. L'équité constitue donc, pour ce père une valeur importante car elle permet de maintenir l'union entre les membres de la famille. En effet, cette valeur s'est transmise aux enfants et elle se manifeste clairement dans le pouvoir décisionnel qu'ils partagent tous à la fois dans la majorité des entreprises créées. Afin d'éviter tout conflits susceptibles de nuire à l'union de ces frères, ils ont décidé de tout gérer ensemble. La prise de décisions stratégiques ensemble a donc, permis de garder les bons liens entre les frères et de faire converger leurs intérêts, ce qui a contribué par conséquent, à éliminer plusieurs couts d'agence. Cela a facilité par conséquent, le développement des entreprises.

Le principe d'équité se manifeste aussi, dans la détention de frères de parts égales du capital dans toutes les entreprises. Ainsi, on peut dire que le principe d'égalité que ces frères ont hérité de leurs père les a conduit à être solidaires (gestion collective, mise en commun de ressources propres), ce qui a par conséquent, facilité le développement du groupe (création d'entreprises).

Ainsi, on peut dire que les principes d'autorité et d'égalité qui caractérise le système familial de ces frères fondateurs, ont été l'une des raisons qui ont conduit les frères à créer de nouvelles entreprises et par conséquent au développement du groupe.

Tableau 73: impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 4

La structure de la famille	Cas 4
Autorité	✓
Liberté	0
Egalité	✓
Inégalité	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Section 3 : Analyse inter-cas

Afin de pouvoir dégager une synthèse des raisons qui conduisent une entreprise familiale à se développer par la création de plusieurs entreprises indépendantes (groupement d'entreprises familiales), nous allons procéder par la comparaison entre les cas étudiés pour montrer les différences et les similitudes entre ces cas. Ainsi, nous allons construire des matrices pour pouvoir comparer les résultats des cas étudiés et dégager des similitudes qui pourront faire l'objet d'une synthèse des facteurs qui agissent sur les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale pour aboutir au choix de développement par la création de nouvelles entreprises. Ensuite, nous confrontons ces résultats aux recherches antérieures pour pouvoir se décider sur la validation ou le rejet des hypothèses.

Nous allons donc, reprendre tous les thèmes qu'on a construits à partir de notre cadre théorique pour effectuer cette comparaison. Pour cela, nous allons discuter une synthèse des objectifs prioritaires des dirigeants prioritaires. Ensuite nous allons discuter la relation entre l'objectif du développement et du maintien du contrôle avec la décision de création d'entreprises. Enfin nous terminons par la discussion de la relation entre la dimension familiale (transmission, l'altruisme, la confiance et la structure familiale) et le choix de la création d'entreprises.

3.1 Les objectifs du dirigeant-prioritaire

Tableau 74: les objectifs prioritaires du dirigeant-proprétaire

Les objectifs prioritaires	Cas 1		Cas 2		Cas 3		Cas 4
	S ₁	S ₃	F ₂	F ₃	F ₁	F ₂	F ₂
Pérennité	✓	0	✓	✓	✓	✓	✓
Croissance	0	✓	0	✓	✓	✓	✓
Autonomie	✓	0	✓	0	✓	✓	✓
Indépendance	✓	✓	✓	0	✓	✓	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

A partir de l'analyse de contenu, la plupart des dirigeants recherchent à la fois, la pérennité et la croissance de leurs entreprises. En effet, le degré d'importance de ces deux objectifs diffère d'un dirigeant à l'autre. Ainsi, nous avons pu remarquer que les fondateurs (2) du cas (2) et le successeur (1) du cas (1) sont plus soucieux de la pérennité de l'entreprise. Pour ces deux dirigeants, cette pérennité est conditionnée par le maintien intégral du contrôle familial sur l'entreprise. Pour eux, le contrôle est synonyme du maintien à la fois, de la propriété et de la direction entre les mains de la famille, c'est pourquoi ils recherchent le maximum d'indépendance vis-à-vis des partenaires externes et d'autonomie décisionnelle. La poursuite de l'objectif de pérennisation du patrimoine familial les a conduits par conséquent, à

refuser la croissance par crainte de perdre le caractère familial de l'entreprise. Cela rejoint parfaitement les résultats de Trostel et Nichols (1982) et de Ward (1988).

Si on se réfère à la typologie de Julien et Marchesnay (1987), on peut conclure, que ces deux dirigeants sont des **PIC** qui mettent l'accent sur la conservation et l'accumulation du patrimoine dans le but de le transmettre aux générations futures. Quand à la croissance, elle n'est pas recherchée, mais n'est tout de même, pas refusée, à condition que celle-ci, n'entraîne pas la perte du contrôle de la propriété et de la direction.

Pour les autres dirigeants-proprétaires, la pérennité est souhaitée, mais elle ne doit pas constituer un frein au développement de l'entreprise. Ainsi, la plupart des dirigeants-proprétaires de tous les autres cas, ont pour objectif prioritaire la croissance de l'entreprise. D'après nos entretiens avec eux, nous avons constaté qu'ils sont tous dotés d'un esprit entrepreneurial. Leurs objectifs est de valoriser rapidement leurs capitaux engagés.

Toutefois, l'objectif de la croissance est lui aussi, conditionné par celui de l'autonomie. Cette autonomie décisionnelle est en effet, recherchée principalement, pour conserver une flexibilité managériale et pour maintenir le contrôle familial sur l'entreprise. Pour la plupart de ces dirigeants, l'entreprise peut se développer tout en gardant sa nature familiale et ce, par le maintien du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise et de la propriété entre les mains de la famille.

Si on revient à la typologie de Julien et Marchesnay (1996), on peut dire que ces dirigeants sont des **CAP** qui mettent l'accent sur la valorisation du capital plutôt que son accumulation. Leur objectif principal est le développement de l'activité et la réalisation de gains. Quand à la pérennité, elle est souhaitée, mais elle ne doit pas freiner le développement de l'entreprise.

La plus part des CAP des cas traités sont encore jeunes et appartiennent à la nouvelle génération (la plupart sont entre 25 et 45 ans). En plus, la majorité d'eux, ont un niveau d'étude très élevé, c'est pourquoi ils sont plus enclins au changement et au développement de l'activité. Quand aux deux PIC rencontrés, ils sont plus âgés. En plus, le niveau d'études du successeur (1) est très bas. Cela explique d'une part, le fait qu'ils soient réticents à la croissance et au développement de l'activité, ce qui se confond aussi avec les études de Julien et Marchesnay (1996) et de Smith (1967) qui préconisent que l'âge et la formation ont un impact sur le comportement du dirigeant-proprétaire envers la croissance.

Si on revient maintenant à la relation entre ces objectifs avec la décision de création de nouvelles entreprises ?

Tous ces objectifs avaient d'impact sur la décision d'entreprendre. Soit d'une manière directe ou indirecte. Nous allons dans ce qui suit expliquer les facteurs communs liés à ces objectifs et qui ont contribué à la constitution de ces groupes.

2.2.1.1 La pérennité

Comme on l'a déjà cité, l'une des raisons qui ont conduit à la création des unités (2) et (3) du cas1 est l'autorité du successeur (1) qui était soucieux de la pérennité de l'unité (1). Il refusait de faire croître l'entreprise par crainte de se retrouver face aux risques de la

croissance interne (taille) (perte de l'autonomie décisionnelle) et de la croissance externe (dépendance envers les partenaires externes) qui entraîneront la perte du contrôle (direction et propriété) sur l'entreprise. Ors, comme plusieurs auteurs le soulignent (Donckels et Fröhlich (1991), Ward (1988), Basly, 2007, Mzid et Mezgheni (2007)), le maintien du caractère familial de l'entreprise suppose le maintien de la propriété et de la direction.

La création de l'unité (2) du cas 2 par le fondateur (2) répond principalement à l'objectif de la pérennité. En effet, avec l'augmentation de la taille de la famille qui ne pouvait plus offrir des postes clés pour tous ses membres et avec les conflits (sentiment de jalousie) qui commençaient à apparaître, le fondateur (2) a senti le besoin de créer une nouvelle entreprise pour offrir de l'emploi à tous les héritiers et éviter ainsi, les conflits qui nuiront à leur union familiale, ce qui rejoint les résultats des études de Mzid (2009), Barrédy (2002), Onana, (2009) et Sharma et Manikutty (2003). La pérennité de l'entreprise est conditionnée par le maintien du réseau familial qui est lui même conditionné par le maintien des bonnes relations entre les membres de la famille (Sharma et Manikutty, 2003).

2.2.1.2 l'autonomie

Concernant l'objectif d'autonomie, il s'agit du maintien du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise. D'après notre recherche, la plupart des nouvelles créations dans tous les cas qu'on a étudiés ont été effectuées pour répondre à un besoin d'autonomie.

En effet, les dirigeants-proprétaires de la plupart des cas voulaient maintenir le pouvoir décisionnel entre les mains de la famille, c'est pourquoi ils étaient presque tous (exception du successeur (3) du cas1 et le fondateur (3) du cas2) réticents à la croissance par taille. Afin d'éviter les risques liés à la perte du pouvoir décisionnel entraînée par l'augmentation interne de la taille de l'entreprise (délégation du pouvoir, décentralisation, partage du pouvoir avec un dirigeant externe...), les dirigeants propriétaires ont décidé de créer plusieurs entreprises indépendante pour maintenir une gestion souple et flexible au sein de l'entreprise. Cela se confond parfaitement avec les résultats de plusieurs auteurs (Debray (1997), Debray et Layronas (1998), Rongé (1991), Julien et Marchesnay (1997), Bouderballa (2007).

Ainsi, la création des unités (2) et (3) par les successeurs (3) et (2) du cas1 était liée à la divergence d'intérêts entre eux et le successeur (1) qui refusait de faire croître l'entreprise d'origine par crainte de perdre son pouvoir décisionnel. Les deux dirigeants propriétaires étaient alors, obligés d'aller créer leurs propres entreprises pour pouvoir réaliser leur objectif de développement.

De même, la création de l'unité (2) par le fondateur (2) était liée à la volonté de maintenir le contrôle interne sur l'entreprise.

Aussi, pour le cas3, toutes les nouvelles entreprises créées répondaient au besoin d'autonomie du fondateur (1) qui cherchait à créer plusieurs entreprises indépendantes pour préserver son autonomie décisionnelle. En effet, il était convaincu que seul la taille réduite lui permettrait de maintenir le contrôle sur l'entreprise, c'est pourquoi il a choisi la structure de groupe pour éviter les risques de la croissance interne.

Pour le cas 4, toutes les entreprises créées (exception des entreprises liées à l'expansion géographique) avaient un lien direct avec la recherche de l'autonomie décisionnelle. Les frères voulaient aussi maintenir le contrôle managérial au sein des entreprises, c'est pourquoi ils étaient obligés d'emprunter une autre voie de développement que la croissance en taille. Ils ont ainsi, choisi la structure de groupe en créant plusieurs entreprises indépendantes pour maintenir une gestion simple qui leur permet de tout contrôler eux même et de prendre toutes les décisions eux-même.

2.2.1.3 L'indépendance

Concernant l'indépendance, la plupart des entreprises créées sont liées à cet objectif. En effet, les dirigeants-proprétaires recherchent presque tous (exception du fondateur (3) du cas (2)) le maximum d'indépendance envers les partenaires externes. D'après nos entretiens avec eux, ils recherchent tous le maintien du contrôle de la transaction en externe.

Concernant l'indépendance financière, tous les dirigeants-proprétaires privilégient l'autofinancement. Quand à l'endettement, ils ont tous fait recours à ce moyen de financement pour financer la croissance, à l'exception des dirigeants propriétaires du cas (1). Pour l'ouverture du capital, la plus part des dirigeants des unités de chaque cas refusent de recourir à ce moyen de financement, à l'exception des dirigeants du cas 4 et le fondateur (3) du cas 2.

En effet, la plupart de ces dirigeants propriétaires refusent l'ouverture du capital par crainte de perdre le maintien de la propriété qui constitue une condition indispensable pour préserver la nature familiale de l'entreprise. Ces propriétaires ne veulent pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité.

Toutefois, certains d'eux sont prêts à sacrifier une partie minoritaire du capital pour accompagner la croissance de l'entreprise. C'est le cas des frères du cas 4 qui ont d'ailleurs créé trois nouvelles entreprises par association avec des partenaires externes. L'objectif du maintien du contrôle de la propriété reste tout de même, prioritaire pour ces frères malgré ces partenariats, puisqu'ils sont majoritaires (75%) dans le capital de ces trois entreprises.

Par ailleurs, la recherche d'indépendance se manifeste chez certains dirigeants-proprétaires à travers les intégrations verticales qu'ils ont effectuées. C'est le cas des frères du cas 4 qui ont créé plusieurs entreprises pour intégrer les activités qu'ils externalisaient avant.

De même, le fondateur (1) du cas3 a effectué plusieurs intégrations verticales pour éviter au maximum la dépendance envers les partenaires externes. L'une des raisons principales qui l'ont conduit à la création d'entreprises dispersées est le risque de dépendance envers les partenaires externes.

L'objectif de toutes ces intégrations est en effet, de sécuriser certaine phases de la filière du processus d'exploitation. Cela se conforme aussi avec ce qui a été révélé par les auteurs (Iacobucci et Rosa (2004), Jacquemin (1989), Batch (1993)).

2.2.1.4 La croissance

La croissance comme on l'a cité, est recherchée par la plupart des cas rencontrés à l'exception du successeur (1) du cas1 et du fondateur (2) qui a refusé la croissance interne, mais qui a emprunté une autre voie de développement (groupement) par la création de l'unité (2).

La poursuite de cet objectif se traduit en fait, par la mise en œuvre de plusieurs stratégies de développement par ces dirigeants. Ainsi, la création de toutes les entreprises traduit l'objectif de développement de l'activité. Les motifs de développement sont nombreux, mais l'objectif reste commun : la croissance.

Ainsi, la création de l'unité (2) et (3) du cas1 répond au besoin des successeurs (2) et (3) à faire développer l'activité d'origine. Leur objectif était de renforcer et d'élargir l'activité d'origine.

Quand à la création de l'unité (2) du cas2, elle est liée également, à la volonté du fondateur 2 de faire développer l'activité d'origine, mais en dehors de l'unité (2). Lui aussi, avait pour objectif de renforcer et d'élargir le domaine d'activité. La création de l'unité (3), par le fondateur (3) du même cas, quand à elle, répond à sa volonté de faire développer une nouvelle activité dans un autre créneau. Son objectif était de répartir les risques et d'exploiter ses compétences dans le domaine.

Pour le cas (4), le développement par création de plusieurs entreprises répond en effet, à plusieurs besoins (élargir la zone géographique du marché, répartir les risques, saisir de nouvelles opportunités...).

Dans ce qui suit, nous allons décortiquer notre analyse inter cas en essayant de mieux comprendre les facteurs qui ont influencé sur le développement des différentes entreprises familiales par la création de nouvelles entreprises.

3.2 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises

Concernant l'objectif de développement, plusieurs facteurs ont influencé sur cet objectif pour conduire les dirigeants-proprétaires à la décision de création de nouvelles entreprises. Nous allons dans ce qui suit, discuter les choix et les motifs de développement des cas étudiés.

Tableau 75: les voies de développement stratégique des cas.

Voie de développement	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Spécialisation	✓	✓	✓	✓
Diversification	0	✓	✓	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Comme on peut le constater tous le processus de développement de tous les cas étudié a commencé par le développement de l'activité d'origine (spécialisation). Ensuite, au fur et à mesure que l'activité croit, les dirigeants-proprétaires de tous les cas étudiés (exception des dirigeants des unités du cas1 et du fondateur (2) du cas 2) ont voulu investir dans des créneaux différents (diversification). Le développement a donc, commencé par la voie de la spécialisation puis les dirigeants-proprétaires ont opté pour la diversification des activités, ce qui rejoint les études de Chandler (1962) sur le cycle de développement des entreprises. Les motifs du choix de développement par la voie de la diversification diffèrent d'un dirigeant à l'autre, mais l'objectif reste toujours commun : le développement de l'entreprise.

Le tableau suivant récapitule les voies et les motifs du développement des cas étudiés.

Tableau 76: récapitulation des voies et des motifs de développement des entreprises étudiés.

Voies et motifs du développement (création)	Cas1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Type de stratégie :				
<u>Spécialisation :</u>				
-Spécialisation par expansion	✓	0	0	0
-spécialisation géographique	0	0	0	✓
-spécialisation marketing	✓	✓	✓	0
<u>Diversification :</u>				
-diversification totale (non-liée)	0	✓	✓	✓
-intégration horizontale	0	0	0	0
-intégration verticale (en amont et en aval)	0	0	✓	✓
Motifs de création (développement)				
-élargir et renforcer le domaine d'activité d'origine	✓	✓	✓	✓
-élargir la zone géographique du marché	0	0	0	✓

-profits	✓	✓	✓	✓
-vaincre la concurrence	✓	✓	✓	✓
-incitation de l'Etat à la création d'entreprises	0	✓	0	0
-renforcer l'image du groupe chez les clients	✓	✓	✓	✓
-diversifier son portefeuille d'activités	0	✓	✓	✓
-répartir les risques	0	0	✓	✓
Réinvestir les excédents de ressources	0	✓	✓	✓
-recherche et saisie de nouvelles opportunités	0	✓	✓	✓
-assurer et sécuriser ses approvisionnements	0	0	✓	✓
-assurer ses débouchés.	0	0	✓	✓
-exploitation des compétences des membres de la famille.	✓	✓	✓	✓
-éviter les couts de transaction liés à la croissance externe.	✓	✓	✓	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Comme on l'a cité, le processus de développement de tous les cas étudiés a commencé par le développement de l'activité d'origine et la plupart (exception du cas 4) ont procédé par la spécialisation marketing qui avait pour but de renforcer et d'élargir le domaine d'activité. Les dirigeants-proprétaires du cas 4, quand à eux, ont préféré procéder par l'élargissement de la zone géographique du marché. En effet, ils ont adapté cette spécialisation marketing pour renforcer l'activité d'origine (négoce de céréale), et aussi pour l'activité de production de briques. La création de plusieurs briqueteries et d'entreprises de négoce de céréales est donc, liée à la volonté de faire élargir la zone géographique du marché, puisque la demande dans la région d'origine est devenue saturée.

Par ailleurs, l'une des raisons principales qui ont conduit à cette spécialisation marketing était de vaincre la concurrence. Concernant le premier cas, comme on le sait, la concurrence dans le secteur des boissons en Algérie est très forte, notamment dans la région de Béjaïa, c'est pourquoi, il fallait suivre une stratégie de différenciation pour attirer les clients qui, face à une offre supérieure à la demande, sont devenus plus exigeants.

Pour le troisième cas, le fondateur (1) a procédé par la constitution de toute une gamme de filtres pour satisfaire au maximum la clientèle. Il a même suivi la même stratégie pour chaque gamme (filtres automobiles et filtres d'eau). Ainsi, il a constitué toute une gamme pour les filtres automobiles et les filtres d'eau. D'ailleurs, c'est la volonté de faire développer ces deux segments qui l'ont conduit à créer avec son frère les deux unités (2) et (3).

Concernant, le cas 4, les dirigeants ont préféré d'aller chercher de nouveaux clients dans d'autres régions pour faire face à la concurrence dans la région d'origine. Concernant la spécialisation marketing, les frères-dirigeants l'ont effectué au sein même des entreprises d'origine. Ainsi, par exemple, concernant l'activité de production de l'aliment de bétail, les produits sont divers puisque elle produit des aliments destinés à plusieurs types d'animaux (poussins, moutons...). Même chose au niveau des briqueteries, les entreprises produisent à la fois, les briques et les parpaings.

Pour ce qui est de la diversification, les quatre cas étudiés à l'exception du cas1, ont intégré dans le processus de développement de nouvelles activités. Ainsi, le cas 2 a procédé par une stratégie conglomérale (diversification totale) puisque le fondateur (3) a investi dans une nouvelle activité (fabrication de cadres d'acier) qui n'a aucun lien avec l'activité d'origine.

Pour le cas 3, le fondateur (1) a déployé à la fois, des stratégies d'intégration verticale et conglomérale. Pour cette dernière, la promotion immobilière par exemple, n'a aucun lien avec le négoce de filtre automobiles et les filtres d'eau.

Concernant les intégrations verticales, le fondateur (1) cherche souvent à créer des complémentarités entre les activités. Ainsi, la transformation de l'unité (1) en un point de vente s'inscrit dans le cadre d'une intégration verticale en aval qui a pour but de vendre les produits des unités (2) et (3). La création de l'unité (5) s'inscrit également dans le cadre d'une intégration verticale en amont puisqu'elle permet de construire des bâtiments destinés à la vente par l'unité (4) spécialisée dans la promotion immobilière.

Pour le cas 4, la stratégie conglomérale se manifeste par exemple à travers l'investissement des frères dans deux activités complètement différentes à savoir le négoce de céréales et la fabrication de briques.

Pour les stratégies d'intégration verticale, elle constitue la stratégie la plus poursuivie par ce groupe. La création d'entreprise spécialisée dans la production de bétail s'inscrit en effet, dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale en aval puisqu'elle est liée à la volonté d'assurer la vente d'une partie de la quantité de céréales.

L'intégration de l'activité de production du complément alimentaire multivitaminé, constitue également une stratégie d'intégration en amont puisqu'elle permet de fournir la matière première (CMV) à l'entreprise spécialisée dans la production de l'aliment de bétail.

Revenant maintenant aux motifs Du développement (création).

Comme on peut le remarquer, la plupart des cas étudiés se convergent sur plusieurs points concernant les motifs de développement. Ainsi, les motifs partagés par les quatre cas sont :

- . - Recherche de profits ;
- élargissement et renforcement du domaine d'activité d'origine ;

- Vaincre la concurrence ;
- Renforcement de l'image du groupe chez les clients ;
- Réinvestir les excédents de ressources ;

Pour les cas qui ont diversifié leurs activités on retrouve les motifs communs suivants :

- diversifier son portefeuille d'activités ;
- répartir les risques ;
- recherche et saisie de nouvelles opportunités.

Pour le cas 3 le cas 4, en plus de ces motifs de développement, on retrouve aussi :

- assurer et sécuriser ses approvisionnements ;
- assurer ses débouchés.

Pour le reste des motifs abordés, les points de vue divergent d'un cas à l'autre et même d'un dirigeant propriétaire à l'autre au sein du même cas.

Essayons maintenant d'analyser ces résultats.

Comme on le constate l'objectif de tous les dirigeants des cas étudiés est la recherche de profits. Ce résultat est bien évident, car la mission de toute entreprise qu'elle soit familiale ou non, est la réalisation de profits. Sinon, à quoi sert la création d'une entreprise si elle ne réalise pas de profit ??

Par ailleurs, l'élargissement et le renforcement du domaine d'activité d'origine est également recherché par les quatre cas étudiés. Cela se traduit par la création de plusieurs entreprises spécialisées dans la même activité dans chaque cas. Ce résultat se conforme avec les résultats des travaux de Iacobucci et Rosa (2005). Ainsi, dans le cas 1, la création des deux unités (2) et l'unité (3) répondent à une volonté du successeur (2) et (3) de faire renforcer et élargir l'activité d'origine (boissons). De même, pour le cas 2, le fondateur (2) a créé l'unité (2) spécialisée dans la production de l'eau minérale pour faire développer l'activité d'origine par son renforcement et son élargissement. Le fondateur (1) du cas3 a également procédé de même, en créant les deux unités (2) et (3) qui consiste à séparer l'activité de filtration (automobiles et eau) et ce dans le but de faire développer chacune séparément, mais l'objectif est de faire développer et renforcer toute l'activité d'origine (négoce de filtres). Concernant, le cas 4, cet objectif se manifeste dans la création de deux nouvelles entreprises de négoce de céréales et deux nouvelles briqueteries. L'objectif des frères est aussi de renforcer ces deux domaines d'activités.

Par ailleurs, la volonté d'élargir et de renforcer le domaine de l'activité d'origine est lié à la volonté de vaincre la concurrence. C'est d'ailleurs, pour cette raison que les cas 1, 2 et 3 ont procédé par la spécialisation marketing. Ils voulaient se différencier des concurrents pour

fidéliser leurs clients. Cela est parfaitement compatible aux résultats des travaux de Porter (1981).

Ainsi, la **sou-hypothèse H_{1,a}** selon laquelle les motifs de la spécialisation conduisent le dirigeant -propriétaire à créer de nouvelles entreprises est donc, **acceptée**.

Par ailleurs, la volonté de renforcer l'image du groupe est un objectif partagé par tous les dirigeants. En effet, d'après nos entretiens avec les dirigeants propriétaires de ces cas, ils nous ont tous révélé que l'image du groupe familial aux parties prenantes est importante pour eux. La création de plusieurs entreprises par les mêmes membres de la même famille est une preuve de force, ce qui favorise et renforce cette image à l'extérieur.

Concernant le réinvestissement des ressources excédentaires, il constitue l'une des raisons principales qui ont conduit le fondateur (2) du cas 2, le fondateur (1) du cas 3 et les dirigeants propriétaires du cas 4 à créer la plupart des entreprises. Quand au fondateur (3) du cas 2, la création de son entreprise, a été faite par l'ANDI. La création de l'entreprise n'est donc pas liée aux ressources excédentaires comme il nous l'a révélé. Même chose pour le cas 1 où les successeurs (2) et (3) ont fait recours à l'aide de la famille (successeur (1), sœurs, père) pour créer leurs propres entreprises.

Si on revient maintenant, à discuter les motifs du développement par la voie de la diversification ?

Comme on l'a constaté, les trois cas 2, 3 et 4 ont investi dans de nouveaux domaines d'activités. Les trois cas ont procédé leurs processus de diversification par la voie de la diversification conglomérale. Ainsi, le fondateur (3) du cas (2) alors qu'il était dans l'activité des boissons au sein de l'unité d'origine, il a créé une nouvelle entreprise spécialisée dans la fabrication de cadres d'acier. Cette activité n'a aucun lien avec l'ancienne, mais l'objectif de ce fondateur était de diversifier les activités pour répartir les risques liés à la spécialisation. En effet, Il a pensé que l'activité des boissons n'est plus rentable car la concurrence est trop forte notamment, au niveau de la wilaya de Bejaïa. En plus du secteur qui commence à décliner, l'activité est saisonnière (le marché de la boisson est plus rentable en été), c'est pourquoi il a pensé à diversifier dans un autre créneau. Comme il éprouvait de la passion pour le secteur de bâtiment en plus de ses compétences dans la fabrication de cadres d'acier pour les travaux de construction, il a décidé d'exploiter ces nouvelles compétences. En plus, cette nouvelle activité n'est pas trop concurrencée et les cadres d'acier sont trop demandés sur le marché. Alors, il a voulu saisir l'opportunité de développement.

Pour le cas 3, le fondateur (1) a procédé lui aussi, le processus de développement par une stratégie conglomérale et ce, par l'investissement dans le secteur de l'immobilier et de BTPH qui n'avaient pas de lien avec l'activité d'origine (négoce de filtres). L'objectif de ce fondateur était aussi de répartir les risques de spécialisation. Il ne voulait pas tout miser sur l'activité d'origine même si qu'elle est rentable. En plus, son esprit entrepreneurial l'a poussé à investir dans plusieurs activités pour faire développer le petit groupe qu'il vient de

constituer. En effet, la création de toute ces entreprises est liée au fait que les activités sont rentables. Il voulait donc, saisir aussi les opportunités de développement.

Concernant le cas 4, les frères ont aussi choisi de diversifier leurs domaines d'activités pour plusieurs raisons. En effet, la première diversification (briqueterie) est liée au fait que le marché était porteur. En plus, ils ne voulaient pas tout miser sur la première activité. Ainsi, ils ont décidé de créer une briqueterie pour répartir le risque de la spécialisation.

Concernant les intégrations verticales, le fondateur (2) du cas 3 et les frères partagent les mêmes motifs de l'intégration verticale en amont. Ils recherchent tous à assurer et à sécuriser leurs approvisionnements en amont et leurs débouchés en aval. Cela rejoint parfaitement les résultats de plusieurs auteurs (Debray (1997), Iacobucci et Rosa (2005), Mzid (2009)).

D'après ces résultats, on peut conclure que le processus de diversification est l'une des raisons qui ont poussé les dirigeants propriétaires à créer de nouvelles entreprises.

Ainsi, la **sous-hypothèse H_{1,b}** selon laquelle les motifs de la diversification conduit le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises est **acceptée**.

Pour conclure, on peut dire que la poursuite de l'objectif de développement de l'entreprise (que se soit par spécialisation et/ou par diversification) a poussé la plupart des dirigeant-proprétaires des cas étudiés à l'exception du successeur (1) du cas 1 à créer de nouvelles entreprises.

Ainsi, l'**hypothèse H₁** selon laquelle l'objectif du développement de l'entreprise pousse le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises est **acceptée**.

3.3 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création de nouvelles entreprises

Comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, l'une des raisons principales qui ont conduit les dirigeants-proprétaires des quatre cas étudiés est la volonté de maintenir le contrôle sur l'entreprise. Cette notion que C.Debray (1997) a expliqué 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. Quand au contrôle externe, il se traduit par l'indépendance envers les partenaires externe. Nous allons dans ce qui suit expliquer comment la recherche de cet objectif a poussé les dirigeants-proprétaires de tous les cas étudiés à créer de nouvelles entreprises pour assurer le développement de leurs entreprises.

Le tableau suivant récapitule les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise qui ont poussé les dirigeants-proprétaires de tous les cas traité à se développer par la création de nouvelles entreprises.

Tableau 77: la relation entre le maintien du contrôle et le développement par la création d'entreprises.

L'impact de l'objectif du maintien du contrôle sur la décision de création de nouvelles entreprises	Cas 1	Cas 2	Cas3	Cas 4
<u>Contrôle de la direction :</u>				
-éviter le risque de délégation et de décentralisation (effets de la croissance interne)	✓	✓	✓	✓
-éviter le risque de faire appel à un dirigeant professionnel.	✓	✓	✓	✓
<u>Contrôle de la propriété :</u>				
-éviter le risque d'ouvrir le capital aux partenaires externes (partenariats)	✓	✓	✓	✓
-réunir le capital de la famille dans une holding	0	0	0	0
<u>Contrôle externe :</u>				
-éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.	✓	✓	✓	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Comme on le remarque, le maintien du contrôle sur l'entreprise est recherché par tous les cas étudiés. En plus, les facteurs liés à ces objectifs ont tous influencé sur la décision de création de nouvelles entreprises, sauf celui lié à la constitution d'une holding. En effet, cela est lié au fait que les groupes que nous avons étudiés sont constitués d'un groupes d'entreprises indépendantes qui n'ont aucun lien juridique entre elles. Le seul critère que nous avons pris pour établir un lien entre ces entreprises est celui de la propriété familiale et de la direction. Nous avons considéré comme groupe, toutes les entreprises qui sont détenue et dirigées par la même famille. C'est la typologie de R.Bouderballa (2007) que nous avons adopté pour notre recherche. Cet auteur, a conclu dans ses recherches que le développement des entreprises familiales se fait par constitution de regroupement soit autour de l'entreprise (groupe de société) ou l'entreprise-mère détient des titres dans les filiales, soit par regroupement familial. l'ensemble des entreprises n'ont aucun lien entre elles à par le capital et le pouvoir décisionnel qui appartiennent à la famille-proprétaire. Ainsi, le groupe de société ou l'entreprise-mère (holding) détient des actions dans les entreprises-filles (filiales) fait parti aussi de notre échantillon, mais malheureusement, on n'a pas eu le temps de trouver des cas dans ce sens, c'est pourquoi le facteur de la constitution de la holding n'a pas influencé sur la décision de création d'entreprises.

Essayons maintenant de discuter et d'analyser ces résultats.

Pour tous les cas étudiés, les entreprises créées avaient un lien avec l'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise. Nous allons analyser ces facteurs un par un.

Le contrôle de la direction

Concernant le contrôle de la direction, toutes les entreprises créées par les dirigeants-proprétaires de tous les cas avaient un lien avec la volonté de maintenir le pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise d'origine.

Pour le cas 1, la création des deux unités (2) et (3) est liée comme nous l'avons déjà souligné, à l'autorité du successeur (1) qui refusait la croissance de l'entreprise d'origine par crainte de perdre le contrôle sur tous les niveaux. Pour lui, la croissance interne entraîne une augmentation des dimensions de l'entreprise, ce qui rend la gestion plus complexe (procédures bureaucratiques, longue hiérarchie, besoins de compétences techniques et managériales...). L'augmentation de la taille de l'entreprise va donc, entraîner une perte du contrôle de la transaction interne, ce qui nécessite par conséquent, la délégation du pouvoir décisionnel, la décentralisation et le recours aux compétences de dirigeants professionnels. Ors, parmi les piliers de la pérennité de l'entreprise familiale, le maintien de la direction entre les mains de la famille. Comme le successeur (1) est soucieux de la pérennisation du patrimoine familial, il recherche au maximum, à maintenir le pouvoir de la transaction en interne, c'est pourquoi, il refuse la croissance. Cependant, son frère et son cousin voulaient développer l'activité d'origine et comme ils étaient entravés par l'autorité du dirigeant-proprétaire qui cherche à préserver le pouvoir décisionnel, ils ont décidé de créer leurs propres entreprises (unité (1) et (2)).

De même, dans le cas 2, le fondateur (2) ne pouvaient pas faire croître l'entreprise d'origine (unité 1) en dessus d'une certaine taille car lui aussi, avait le souci de pérenniser l'affaire familiale qui suppose le maintien de la direction entre les mains de la famille. Comme il craignait subir les effets de la croissance en taille (délégation, partage du pouvoir avec un dirigeant externe...), il a décidé de créer l'unité (2) pour assurer une gestion simple au sein de l'entreprise d'origine et maintenir par conséquent, le contrôle managérial entre les mains de la famille.

Pour le cas 3, le maintien du contrôle sur l'entreprise est aussi recherché par le fondateur (1). Lorsqu'il a vu la taille de l'unité d'origine croître et le contrôle de la transaction en interne commençait à lui échapper, il a décidé de séparer les deux activités de négoce de filtres automobiles et de filtre d'eaux. L'objectif était de maintenir la plus petite dimension possible pour assurer une gestion simple. Pour lui, seule une taille réduite lui permettra de maintenir le pouvoir décisionnel sur l'entreprise. Il voulait gérer toutes les transactions avec uniquement ses frères car il voulait maintenir le contrôle familial, c'est pourquoi, il a décidé de créer les unités (2) et (3). D'ailleurs, il a pris seul la gestion de l'unité (2) et son frère celle de l'unité (3). La recherche du maintien du contrôle managérial se manifeste aussi par la création d'autres entreprises indépendantes pour mener le processus de développement. En effet, à chaque fois qu'il décide d'investir dans une nouvelle activité, il

créé une nouvelle entreprise indépendante et ce pour éviter les risques de perte du contrôle de la transaction. C'est d'ailleurs pour maintenir son pouvoir décisionnel et pour éviter de recourir à un dirigeant professionnel qu'il a créé les unités (4) et (5).

Pour le cas 4, c'est également, la recherche d'une gestion simple qui les a poussés à créer plusieurs entreprises indépendantes. Pour les frères, le maintien du pouvoir décisionnel entre leurs mains est indispensable, c'est pourquoi ils ont choisi d'emprunter une autre voie de développement que la croissance en taille. Ainsi, ils ont privilégié créer plusieurs entreprises indépendantes pour assurer à la fois, le développement de l'activité et le maintien du contrôle.

Concernant les dirigeants externes de quelques entreprises, les frères ont limité et cadré leurs responsabilités et le pouvoir décisionnel notamment les décisions stratégiques qui restent tout de même, leur apanage. Pour ces frères aussi, seule la taille réduite pourrait leur procurer un contrôle managérial intégral sur l'entreprise, c'est pourquoi, ils ont choisi de se développer en groupe en créant plusieurs entreprises indépendantes. Cela rejoint aussi parfaitement les travaux de Debray (1998).

La recherche du maintien du contrôle managérial a donc été l'une des raisons principales qui ont poussé les dirigeants-proprétaires à se développer par la création de nouvelles entreprises. En effet, ces résultats se conforment avec plusieurs travaux antérieurs sur le développement de l'entreprise en groupe (Debray (1998), Batch (1993), Montmorillon (1986), Goto (1982), Rongé (1991), Bouderbella (2007), Mzid (2009)).

Ainsi, la **sou-hypothèse H_{2,a}** selon laquelle le risque de perte du pouvoir décisionnel sous l'effet de la croissance interne (par taille) pousse le dirigeant-proprétaires au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales est **acceptée**.

Le contrôle de la propriété

Le maintien de la propriété signifie comme on l'a déjà expliqué, la détention de la majorité du capital entre les mains de la famille.

Le caractère familial de l'entreprise comme on l'a vu dans la littérature, est lié à la pérennité du contrôle exercé par la famille sur l'entreprise (J.Gaby et G.Hirigoyen (2002)). Le maintien du contrôle au sein de l'entreprise familiale se traduit par la mise en place d'un système de contrôle où la propriété (l'actionnariat) et le management (direction) sont réunis entre les mains de la famille propriétaire (I.Mzid (2009)). Concernant notre étude, tous les dirigeants-proprétaires qu'ils soient fondateurs (première génération) ou successeurs (générations suivantes) des cas étudiés recherchent en priorité le maintien de la propriété familiale. Pour tous ces dirigeants, la croissance de l'entreprise ne doit pas faire dilapider le patrimoine familial (Basly (2007), Trostel et Nichols (1982)).

La recherche du maintien du contrôle de la propriété se traduit pour tous les cas étudiés par le refus des partenariats. En effet, seuls les dirigeants-proprétaires du cas 4 ont accepté de

s'associer avec des partenaires externes. Toutefois, dans les trois entreprises détenues partiellement, les frères sont majoritaires (75%), ce qui leur permet de maintenir toujours le pouvoir entre leurs mains.

Concernant le reste des dirigeants-proprétaires, ils refusent de s'associer avec qui que se soit par crainte de perdre le contrôle du capital. Cela rejoint les études de Basly (2007). La plupart de ces dirigeants préfèrent l'autofinancement et lorsqu'ils ne parviennent plus à satisfaire les besoins de la croissance par ce mode de financement, ils recourent à l'endettement, mais l'ouverture du capital reste la solution la plus éloignée et même complètement refusée. Les dirigeants-proprétaires de ces cas se caractérisent alors, par ce que certains auteurs (Basly (2007), Minton et Wruck (2001)) appellent « conservatisme financier ». Cela explique en effet, le fait que la plupart de ces dirigeants refusent la croissance interne. En effet, ils sont conscients, qu'au fur et à mesure que l'entreprise croît, les ressources propres deviennent insuffisantes pour financer cette croissance. Ainsi, ils seront obligés de recourir à l'ouverture du capital ce qui risque de briser l'une des valeurs fondamentales de l'entreprise familiale (préservation du caractère familial qui suppose la détention intégrale du capital).

Ainsi, la plus part des nouvelles créations par les dirigeants-proprétaires étaient liées à la volonté de maintenir le contrôle de la propriété dans l'entreprise d'origine.

Le contrôle externe

Concernant le contrôle externe, il est lié au contrôle de la transaction externe, c'est-à-dire à maintenir le pouvoir de négociation avec les parties prenantes (fournisseurs, distributeurs, clients...).

Concernant les cas étudiés, tous les dirigeants-proprétaires recherchent à renforcer leur pouvoir de négociation. En effet, le contrôle externe se traduit par la recherche du maximum d'indépendance. Dans ce cadre, le cas 3 et le cas 4 ont adapté plusieurs stratégies d'intégration verticales pour réduire le risque de dépendance envers les partenaires externes. Ainsi, la création de l'entreprise de construction de bâtiments (l'unité (5)) par le fondateur (2) du cas 3) s'inscrit dans le cadre d'une intégration en amont qui a pour but d'assurer à l'unité (4) spécialisée dans la promotion immobilière des bâtiments à vendre.

De même, les cinq dirigeants propriétaires du cas 4 ont intégré verticalement plusieurs activités dans le but d'assurer et de sécuriser leurs approvisionnements et leurs débouchés. Ainsi, comme on l'a déjà expliqué, la création de l'entreprise spécialisée dans la production de l'aliment de bétail avait comme objectif d'assurer l'écoulement d'une quantité de céréales. La création de l'entreprise de production du complément alimentaire multivitaminé avait pour but d'assurer à l'entreprise de production de l'aliment de bétail la matière première nécessaire pour la production.

L'objectif du fondateur (2) du cas 3 et des quatre dirigeants du cas 4 à travers ces intégrations verticales, est d'éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.

L'indépendance leur permet en effet, d'éviter les inconvénients de la croissance externe qui leur fait perdre le contrôle de la transaction. Ainsi, la création de ces nouvelles entreprises est liée à la recherche du maximum d'indépendance. Cela rejoint aussi les travaux de plusieurs auteurs (Debray et Layronas (1998), Jacquemin (1989), Mzid et Mezghani (2009)).

Par ailleurs, les partenariats rentrent aussi dans le cadre de la recherche de l'indépendance. En effet, tous les dirigeants-proprétaires refusent tous types de croissance externe (partenariats, sous-traitance...) pour maintenir le contrôle de la transaction.

Ainsi, la **sous-hypothèse H_{2,b}** selon laquelle le risque de dépendance envers les partenaires externes pousse les dirigeants-proprétaires au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent à la constitution du groupement d'entreprises familiales est **acceptée**.

Ainsi, l'**hypothèse H₂** selon laquelle l'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise pousse le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales est **acceptée**.

Nous allons maintenant, expliquer les facteurs liés à la dimension familiale et qui ont influencé sur la décision de création de nouvelles entreprises.

3.4 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création de nouvelles entreprises

Après avoir analysé les facteurs de la dimension familiale qui avaient impact sur la décision de création de nouvelles entreprises, nous allons dans ce qui suit essayer à travers une analyse inter-cas de dégager une synthèse de facteur de la dimension familiale qui a agi sur l'objectif de la pérennité pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises. Pour cela, nous allons analyser et discuter l'impact de chaque facteur (transmission, altruisme, confiance et structure de la famille) sur la décision de création d'entreprises.

❖ La transmission

À travers nos entretiens avec les différents dirigeants-proprétaires des cas étudiés, nous avons constaté plusieurs divergences entre les cas. Le tableau suivant récapitule l'impact de la transmission sur la décision de la création de nouvelles entreprises.

Tableau 78: l'influence de la transmission sur la décision de création d'entreprises

Les facteurs de la transmission	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
<u>Les conflits intra-générationnels :</u>				
-la compétence des héritiers pour les postes clés (direction)	0	✓	0	0
-la compétence des héritiers pour le nom de la relève	✓	✓	0	0

-la divergence d'intérêts entre les héritiers	✓	0	0	0
-l'autorité du dirigeant propriétaire	✓	0	0	0
-incompétence du dirigeant propriétaire	✓	0	0	0
<u>Les conflits intergénérationnels :</u>				
-la divergence d'intérêts entre les fondateurs et les héritiers ;	0	0	0	0
-la résistance au changement (conservatisme);	0	0	0	0
-l'attachement du fondateur à son fauteuil et difficultés de désengagement;	0	0	0	0
-l'autorité du fondateur ;	0	0	0	0
-incompétence du fondateur ;	0	0	0	0
<u>Initier isolément les héritiers à l'autonomie</u>	0	0	0	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Comme on peut le remarquer, la transmission n'a pas eu d'impact sur la décision de création de nouvelles entreprises que sur le cas 1 et cas 2. Quand au développement du cas 3 et cas 4 par la création de nouvelles entreprises n'a aucun lien avec le facteur de la transmission. Nous allons discuter et analyser ces résultats dans ce qui suit. Nous allons procéder par l'analyse de l'influence de chaque facteur de la transmission sur la décision de créer de nouvelles entreprises.

Les conflits intra-générationnels :

Les conflits entre les successeurs constituent l'une des raisons principales qui ont conduit les dirigeants-proprétaires du cas 1 et du cas 2 au choix de développement par la création de nouvelles entreprises.

Pour le cas 1, plusieurs facteurs liés à la transmission de l'entreprise ont conduit à la création des unités (2) et (3). L'une des raisons principales qui ont poussé les successeurs (2) et (3) sont la divergence d'intérêts entre eux et le successeur (1), dirigeant-proprétaire de l'entreprise d'origine. En effet, comme on l'a déjà expliqué les successeurs (2) et (3) étaient des CAP qui voulaient faire développer l'entreprise et le successeur (1) était un PIC qui était soucieux de la pérennité du patrimoine familial. Le maintien de ce patrimoine comme on l'a déjà expliqué, est conditionné par le maintien intégral du contrôle managérial entre les mains de la famille. Ainsi, par crainte de perdre le pouvoir décisionnel sous l'effet de la croissance interne, il refusait cette dernière, ce qui a créé des conflits de divergence d'intérêts entre lui et les successeurs (2) et (3). Par conséquent, son cousin, le successeur (3) qui ne pouvait plus résister au conservatisme de son cousin (successeur 1), a décidé de créer sa propre entreprise (unité 2) pour pouvoir réaliser son objectif de développement. Quelques années plus tard, le successeur (2), en voyant son frère (successeur 1) ne voulant toujours pas se lancer dans le

changement et le développement, il a lui aussi, décidé d'aller créer sa propre entreprise (unité 3). Ce résultat se conforme aussi avec les travaux de Mzid et Mezghani (2007).

L'une des raisons qui ont également, poussé les deux successeurs à créer leurs entreprises est l'incompétence du successeur (1). En effet, le successeur (3) pense que son cousin est devenu incompetent ces dernières années à cause de son conservatisme qui l'empêchait d'être conscient de l'évolution et du changement de l'environnement. L'impératif est donc, d'introduire de nouveaux produits pour vaincre la concurrence qui est devenue accrue dans l'activité de boisson.

Par ailleurs, la compétence pour le nom de la relève est l'une des raisons qui l'ont poussé à créer sa propre entreprise. En effet, il envoulait pour son père et son oncle d'avoir transmis la direction de l'entreprise au successeur (1). Ainsi, et si on peut dire par vengeance, il a créé lui aussi son entreprise.

Pour le cas 2, comme on l'a déjà expliqué dans l'analyse intra-cas, l'une des raisons principales qui ont conduit le fondateur (2) à créer l'unité (2) est l'augmentation de la taille de la famille qui a engendré une surcharge au sein de l'entreprise. En effet, avec l'augmentation du nombre des successeurs, les postes clés (management) ne suffisaient plus pour satisfaire tous les membres, ce qui a entraîné par conséquent, la naissance des sentiments de mécontentement et de jalousie entre les successeurs, surtout que la majorité de ces postes étaient occupés par les quatre enfants du fondateur (2) qui était lui aussi, le dirigeant de l'entreprise. Les conflits entre les successeurs ont donc, commencé à apparaître et la pérennité de l'entreprise commençait à être menacée par ces problèmes.

Conscient que le maintien de l'union entre les successeurs est indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale, le fondateur (2) a senti le besoin de créer une nouvelle entreprise pour éviter ces conflits. Pour lui, la création d'une autre entreprise permet d'assurer à tous les successeurs des postes de management. Effectivement, La création de l'unité 2 a permis de satisfaire tous les membres de la famille et l'union familiale s'est maintenue entre eux. Ce résultat rejoint parfaitement les travaux de Sharma et Manikutty (2003) et de Mzid (2009).

Pour le cas 3 et le cas 4, on n'a pas rencontré ce genre de problèmes. Au contraire, les fondateurs (1) et (2) dans le cas 3 sont très soudés et c'est même leur solidarité qui a facilité La création d'entreprises. Le fait que le fondateur (1) soit le dirigeant dans l'entreprise d'origine ne constitue aucun problème à son frère (fondateur 2). Au contraire, il fait confiance en son lui et pense qu'il mérite le poste car il est plus compétent que lui. D'ailleurs, lorsque son frère lui a proposé la création des unités (2) et (3), il n'a pas adhéré au départ, car il ne voulait pas se séparer de son frère et voulait continuer à travailler avec lui.

Par ailleurs, l'une des raisons qui ont empêché de percevoir l'impact de la transmission sur la création d'entreprises est le fait, que les enfants des fondateurs sont encore très jeunes et n'ont pas encore intégré les entreprises. Mais vu l'altruisme qui caractérise ces frères, nous pensons qu'ils feront tout pour éviter les conflits entre leurs enfants plu tard pour maintenir

leur solidarité comme eux le font d'ailleurs, actuellement. Ainsi, on ne peut pas se décider sur l'impact de la transmission dans ce cas puisqu'il diffère des deux cas précédents.

De même pour le cas 4, les frères sont très soudés au point qu'ils détiennent et dirigent toutes les entreprises ensemble. L'union qui caractérise ces membres a permis par conséquent, d'instaurer un bon climat de travail et d'éviter tout conflit susceptible de nuire à la gestion des entreprises, c'est pourquoi, les conflits liés à la transmission n'existent pas au sein de ce groupe. En plus, leurs enfants sont également très jeunes et n'ont pas encore intégré les entreprises, ce qui réduit encore la chance de percevoir les facteurs de la transmission.

On voit donc, que nous ne pouvons pas se décider sur le rejet ou l'acceptation de l'**hypothèse H_{3.a}**. L'hypothèse doit faire en effet, encore l'objet de plus de recherches pour pouvoir la vérifier. On ne peut donc, accepter que moyennement cette hypothèse dans les limites de notre recherche.

❖ L'altruisme

Nous allons dans ce qui suit présenter la relation entre l'altruisme et le développement de l'entreprise familiale par la création d'entreprises. Nous discuterons les résultats selon le tableau suivant.

Tableau 79: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités des différents cas étudiés.

Les facteurs de l'altruisme	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
-offre d'emploi pour les membres de la famille n'ayant pas pu intégrer l'unité d'origine (surcharge).	0	✓	0	0
-sécuriser l'avenir des enfants	✓	✓	0	0
-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.	✓	✓	0	0

Source : à partir des données fournies par les répondants.

L'analyse de contenu des cas montre bien que l'altruisme a influencé sur la décision de la création de nouvelles entreprises. Bien que la manière dont il a influencé sur chaque cas manifeste des divergences, le résultat commun est que l'altruisme familial a été l'un des facteurs qui ont conduit à la création de nouvelles entreprises par les dirigeants-proprétaires des différents cas étudiés.

Comme le montre le tableau, l'une des raisons principales qui ont conduit à la création de nouvelles entreprises est **la contribution à la réalisation des objectifs personnels des membres de la famille**. Aider les membres de la famille à réaliser leurs objectifs personnels est donc, un facteur partagé par tous les cas. Par exemple, au niveau du cas 1, cela se

manifeste lorsque le successeur (1) a aidé financièrement son cousin (3) à créer sa propre entreprise. En effet, même s'il ne voulait pas le laisser réaliser son objectif de faire développer l'activité d'origine au sein de l'unité (1), il l'a comme-même soutenu et aidé à réaliser son objectif en dehors de l'entreprise d'origine. Ainsi, comme le cousin (successeur (3)) n'avait pas suffisamment de moyens pour créer une entreprise, le successeur (1) l'a aidé. Pour lui, il fallait l'aider car il voulait son bien avant tout. Le fait qu'il ne l'a pas laissé réaliser son objectif dans l'entreprise mère est lié au besoin du maintien du contrôle sur l'entreprise-mère (pérennité).

Pour le cas (2), la création de l'unité (2) par le fondateur est liée à la volonté d'assurer des postes de direction pour chaque membre de la famille. Comme tous les membres de la famille voulaient occuper des postes clés dans l'entreprise d'origine qui n'avait plus de postes de responsabilités à leur offrir, le fondateur (2) a décidé de créer une seconde entreprise pour satisfaire les intérêts des successeurs.

De même, pour le cas (3), le fondateur (2) a décidé de laisser l'activité de négoce pour son frère car il savait bien qu'il est plus compétent dans cette activité que celle de négoce de filtres d'eau. Ainsi, comme il a vu que son frère est plus attiré par cette activité, il a décidé de lui laisser la prise en charge de l'activité la moins risquée et la plus rentable (négoce de filtres automobiles) dans une nouvelle entreprise. Quand à lui, il a décidé de créer une autre entreprise (unité 3) pour s'occuper de l'activité la moins rentable et la plus risquée (négoce de filtres d'eau). Si le fondateur (2) n'avait pas décidé de laisser l'activité la moins risquée et la plus rentable à son frère, ce dernier n'aurait jamais accepté de créer l'unité (2) et par conséquent, l'unité (3) ne serait pas créée.

Concernant le cas 4, l'altruisme se manifeste à travers la création de toutes les entreprises du groupe. D'après notre entretien avec le fondateur (2), les nouvelles créations traduisaient les objectifs des frères. En effet, à chaque fois que l'un des frères propose une nouvelle idée pour le développement qui nécessite une nouvelle création, les frères contribuent immédiatement à la création d'une nouvelle entreprise pour satisfaire l'objectif de leur frère. Chacun soutient l'autre. Ainsi, lorsque l'un des frères voulait investir dans l'activité de fabrication de briques, les frères ont tous mis leurs capitaux pour pouvoir réaliser l'objectif de leur frère. Toutes les entreprises de ce groupe ont été créées de cette manière. Ces résultats se conforment avec les études antérieures (Zahra (2003), Lansberg (1983), Mzid et Mezghani (2012)).

L'une des raisons qui ont conduit les dirigeants propriétaires du Cas 1 et du cas 2 est l'objectif du **maintien de l'union familiale entre les membres de la famille**. Comme l'ont déjà montré Marchesnay et al (2006), en plus des objectifs économiques, l'entreprise familiale a d'autres objectifs non économiques comme le maintien de la cohésion familiale. Comme le suggèrent aussi Coeurderoy et Lwango (2008), les gains économiques ou les profits ne sont pas les seuls moteurs de l'activité au sein de l'entreprise familiale. Maintenir le caractère familial de l'entreprise et assurer le bien-être des membres de la famille constituent aussi l'une des priorités que les dirigeants propriétaire doivent assurer. Ainsi, le comportement du fondateur (2) s'inscrit dans le cadre de ces études. En effet, le souci de maintenir la cohésion familiale pour assurer la pérennité de l'entreprise, l'a poussé à créer une seconde entreprise (unité (2)) pour disperser les successeurs qui commençaient à créer des conflits entre eux en

raison de leur compétition pour les postes clés. Il a pensé que la création d'une nouvelle unité pour leurs offrir tous les mêmes opportunités pourrait atténuer ces conflits avant qu'ils grandissent et faire exploser le patrimoine familial. De même, les successeurs (2) et (3) du cas 1 ont préféré créer leurs propres entreprises pour éviter de nuire à leur union familiale sous l'effet de la divergence d'intérêts entre eux et le successeur (1). Ils ont préféré aller créer leurs propres entreprises pour éviter les conflits avec lui. Pour eux, quelque soit l'importance de l'objectif économique, il ne doit pas conduire à dilapider leur solidarité et leur union. Cela rejoint aussi parfaitement ce qui a été montré par plusieurs recherches antérieures (Zahra (2003), Barrédy (2002), Marchesnay et al(2006), Mzid et Mezghani (2004)).

En plus de ces raisons, **assurer et sécuriser l'avenir des enfants** constitue aussi, l'une des raisons qui ont conduit le fondateur (2) et le fondateur (3) du cas 2 à créer de nouvelles entreprises. En effet, le fondateur (2) en voyant ses enfants grandir et n'ayant pas de formation supérieure, il les a tous intégrés et leur a tous assuré des postes de responsabilités au sein de l'entreprise pour leur assurer de l'emploi. Avec l'augmentation du nombre des héritiers (enfants des autres fondateurs), il a décidé de créer une nouvelle entreprise (unité 2) pour assurer en priorité l'avenir de ses enfants, ensuite celui des autres membres de la famille. D'ailleurs, l'unité (2) est dirigée par l'un de ses enfants.

Pour le fondateur (3), lorsqu'il voulait créer l'unité (3), il a pensé à ses enfants qui sont encore jeunes. En effet, lorsqu'il a constaté les conflits qui commençaient à apparaître au sein de l'entreprise d'origine en raison de la compétition pour les postes, il a décidé de créer une entreprise pour la préparer à ses enfants et pour leur assurer leur avenir au cas où ils ne parviendront pas à réaliser leurs objectifs personnels. Ce résultat rejoint aussi les résultats de Mzid et Mezghani (2012).

Ainsi, comme on le voit, l'altruisme a influencé sur l'objectif de la pérennité de tous les dirigeants-proprétaires des cas étudiés. La manière et le degré d'influence ne sont pas les mêmes pour tous les cas mais, le résultat est le même, c'est-à-dire que le facteur d'altruisme a été l'une des raisons qui ont conduit les dirigeants propriétaires de tous les cas étudiés à créer de nouvelles entreprises et par conséquent, au développement de l'entreprise familiale.

Suite à ces résultats qui se conforment parfaitement, avec les recherches antérieures, la **sou-hypothèse H_{3,c}** selon laquelle l'altruisme familial pousse le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles unités et par conséquent, au développement de l'entreprise familiale **est acceptée**.

❖ Les rapports de confiance

Selon l'analyse du contenu des cas étudiés, nous avons conclu que le facteur de confiance avait une influence sur le développement des cas par la création d'entreprises. Toutefois, la manière et le degré d'influence diffèrent d'un cas à un autre et d'un dirigeant-proprétaire à un autre.

Le tableau suivant montre l'impact du facteur de la confiance sur le développement des quatre cas par la création d'entreprises.

Tableau 80: impact des rapports de confiance sur le développement par la création d'entreprises

L'impact de la confiance	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
-confiance en compétence des membres de la famille	0	0	✓	✓
-convergence des intérêts des membres de la famille (réduction des couts d'incertitude)	0	✓	✓	✓
-manque de confiance en dirigeants professionnels	✓	✓	✓	✓

Source : à partir des données fournies par les répondants.

Comme on le voit sur le tableau, le facteur de la confiance a influencé sur la décision de la création de nouvelles entreprises. Nous allons analyser et discuter ces résultats dans ce qui suit.

Le manque de confiance en dirigeants externes constitue le facteur le plus partagé par les dirigeants des cas étudiés. Nous allons expliquer comment ce manque de confiance en dirigeants externe a conduit les dirigeants-proprétaires se développer par la création de nouvelles entreprises.

Pour le cas 1, le manque de confiance en dirigeant professionnel se manifeste à travers la réticence du successeur (1) vis-à-vis de la croissance. Cette réticence est liée à la crainte de perdre le contrôle managérial sur l'entreprise. Pour lui, la croissance interne entraîne une augmentation de la taille des dimensions de l'entreprise, ce qui rend le contrôle de la transaction interne difficile avec la complexification des tâches. Ainsi, l'intégration d'un dirigeant professionnel (externe) devient nécessaire. Ors, le successeur (1) n'est pas prêt à renoncer à son pouvoir décisionnel, surtout qu'il a déjà vécu une expérience antérieure en recrutant un dirigeant externe avec qui il avait d'importants conflits en raison de divergence d'intérêts. Ce manque de confiance en dirigeants externes est l'une des raisons qui l'ont poussé à maintenir une taille réduite. Cela lui a entraîné par conséquent, des conflits avec les successeurs (2) et (3) qui voulaient faire développer l'entreprise. Cela les a conduits à créer les unités (2) et (3) pour assurer le développement de l'activité d'origine en dehors de l'unité d'origine. On voit donc, que le manque de confiance en dirigeants externe était l'une des raisons qui ont conduit le cas 1 à se développer par la création d'entreprises indépendantes.

De même pour le cas 2, l'une des raisons qui ont poussé le fondateur (2) à refuser la croissance interne, est le manque de confiance en dirigeants externes. Il craint perdre le contrôle familial sur l'entreprise par l'introduction de parties externes dans le processus décisionnel.

Le fondateur (1) du cas 3 et les fondateurs du cas 4 ont également procédé à la création de plusieurs entreprises indépendantes de tailles réduites pour maintenir le contrôle sur l'entreprise et éviter ainsi, le recours aux dirigeants externes qui vont entraîner des couts d'incertitude et de contrôle.

La plupart des dirigeants-proprétaires des cas étudiés, refusent l'introduction de dirigeants externes pour éviter les coûts d'incertitude. Ils préfèrent tous maintenir la direction de l'entreprise entre les mains de la famille, car les intérêts des membres de la famille se convergent tous vers l'intérêt général de l'entreprise qui constitue pour eux un **patrimoine collectif** qu'ils doivent préserver.

Concernant cette **convergence d'intérêts**, elle se manifeste dans les cas 2, cas 3 et cas 4. Pour le cas 2, le fondateur (2), s'il n'avait pas eu confiance en membres de la famille à qui il a cédé la direction de l'unité (1), il n'aurait pas créé l'unité (2). En effet, c'est parce qu'il était rassuré que l'entreprise d'origine est entre les bonnes mains, c'est-à-dire que tant qu'elle est dirigée par quelqu'un de la famille, sa bonne marche est assurée. L'entreprise familiale est en effet perçue par ses membres comme un patrimoine collectif qu'ils doivent protéger et faire pérenniser, c'est pourquoi, les coûts de contrôle liés à la surveillance et à l'incertitude sont éliminés puisque les intérêts de tous les membres se convergent vers l'intérêt général de l'entreprise.

Ainsi, si le fondateur (1) du cas 3 n'avait pas confiance en son frère, il n'aurait pas créé les unités (2) et (3) et s'il n'avait pas confiance en son frère junior, il ne lui aurait pas laissé la responsabilité de l'unité (1) pour aller créer les unités (4) et (5). De même, les fondateurs frères du cas 4 se caractérisent par une forte solidarité qui a instauré des relations de confiance réciproque entre eux. Ainsi, ces relations de confiance a facilité la gestion et le développement des entreprises qu'ils ont créé. En effet, selon le fondateur (2), la création de toutes les entreprises n'aura pas eu lieu s'il n'y avait pas de confiance entre eux. La preuve, à chaque fois que l'un de ces frères vienne avec un projet d'investissement qui nécessite une nouvelle création, les frères mettent tous en commun leurs capitaux pour soutenir ce projet. S'ils n'étaient pas rassurés que leurs objectifs personnels convergent vers l'intérêt général du groupe, ils n'auraient jamais accepté de miser leurs propres capitaux.

Toutes les intégrations verticales effectuées par les fondateurs du cas 4 sont liées à la volonté de minimiser les risques d'incertitudes liées à la croissance externe. En effet, intégrer de nouvelles activités qui seront dirigées par les frères dotés d'une confiance réciproque permet de supprimer les coûts d'incertitude qu'aurait engendrée l'externalisation de ces activités. Cela est compatible avec ce qui a été souligné par Granovetter, 1995) et Allouche et Amann (1998).

Par ailleurs, si le fondateur (1) n'avait pas de confiance en son frère (fondateur 2), ils n'auraient jamais créé les unités (2) et (3). De même, chaque fondateur frère avait confiance en compétences des autres frères, c'est pourquoi, ils acceptent souvent de mettre en commun leurs moyens pour assurer le développement des entreprises qu'ils ont créées.

Pour conclure, les dirigeants-proprétaires des trois cas étudiés (cas 2, cas 3 et cas 4) se caractérisent par une confiance réciproque qui minimise les coûts de transaction, ce qui a facilité le développement de leurs entreprises par la création d'entreprises. Cela rejoint parfaitement les résultats des travaux de Mzid (2009).

Suite à ces résultats, on peut conclure que les rapports de confiance entre les membres de la famille, ont conduit la plupart des cas étudiés à se développer par création de nouvelles entreprises. Comme on l'a constaté, la manière dont la confiance a influencé sur les objectifs des dirigeants-proprétaires diffèrent d'un dirigeant à l'autre, mais le résultat est commun,

c'est que la confiance a conduit à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, au développement des affaires familiales.

Ainsi, La **sou-hypothèse H_{3,d}** selon laquelle les rapports de confiance entre les membres de la famille est l'une des raisons qui conduit le dirigeant-proprétaire à créer se développer par création de nouvelles entreprises **est acceptée**.

❖ La structure de la famille

Tableau 81 : Impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises.

La structure de la famille	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Autorité	✓	0	0	✓
Liberté	0	✓	✓	0
Egalité	0	✓	0	✓
Inégalité	✓	0	0	0

Source : à partir des données fournies par des répondants.

Selon l'analyse du contenu des cas étudiés, nous avons conclu que la structure de la famille a influencé sur le développement (création d'entreprises) de tous les cas étudiés. La manière d'influence est différente d'un cas à l'autre et cela revient aux principes privilégiés (autorité/liberté, égalité/inégalité) par chaque famille. Nous allons expliquer comment chaque principe a contribué au développement de chaque cas par la création d'entreprises.

L'autorité

Concernant l'autorité, ce sont le cas 1 et le cas 2 qui ont été influencés par ce principe pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Pour le cas 1, comme on l'a déjà vu dans l'analyse de contenu, le système de direction du successeur (1) était autoritaire et cela est lié à la structure de leur famille autoritaire qui provient des principes qui caractérisent généralement la famille kabyle (autorité et inégalité) en période postcoloniale (Gheddache (2012)). Comme les parents des dirigeants-proprétaires de ce cas ont vécu dans cette période, il est légitime qu'ils héritent ces deux valeurs qu'ils ont transposées au fonctionnement de leur entreprise par la suite. D'ailleurs, ils ont transmis la direction de l'entreprise d'origine au successeur (1), l'ainé de la famille sans prendre en considération les autres successeurs. Mais, comme l'autorité du père prédominait, les successeurs ont accepté ce choix et l'ont légitimé. Le successeur (1) comme il est l'ainé et appartient à l'ancienne génération, lui aussi, a hérité ces principes de son père. Ainsi, son style de direction était autoritaire. L'objectif de la pérennité de l'entreprise familiale a encore

renforcé cette autorité, ce qui a développé par conséquent chez le successeur (1) un comportement de réticence envers la croissance de l'entreprise par crainte de perdre le contrôle familial (Basly (2007), Kalika (1988)). L'autorité du dirigeant-proprétaire a constitué un frein au développement de l'entreprise et à la réalisation des objectifs personnels des successeurs (2) et (3) qui étaient des CAP qui souhaitaient la croissance de l'entreprise. Comme, l'autorité du successeur (1) les a empêchés de réaliser leurs objectifs, ils ont décidé de créer leurs propres entreprises (unité (2) et unité (3)).

Pour le cas 4, c'est en effet, l'autorité de leur père qui a conduit les frères fondateurs à travailler chez lui et à développer un sentiment d'attachement au métier traditionnel de leurs ancêtres (l'activité de négoce). Ainsi, grâce à leur volonté de faire pérenniser l'activité familiale, ils ont créé leur première entreprise de négoce de céréales, l'activité que leur grand-père exerçait déjà. Ensuite, l'attachement et la passion qu'ils ont pour cette activité principale, les a par la suite, conduit à la faire développer en créant d'autres entreprises spécialisées dans la même activité. L'autorité du père a donc, influencé indirectement sur le développement (création d'entreprises) de l'activité du négoce de céréales.

La liberté

Le principe de liberté quand à lui, se manifeste dans le cas 2 et le cas 3.

Pour le cas 2, la création de l'unité (2) par le fondateur (2) est liée à sa volonté d'assurer à tous les membres de la famille des postes de responsabilité pour leur offrir une marge de liberté. C'est en effet, le besoin de maintenir l'union familiale entre eux qui commençaient à se fondre en raison de l'ampleur que les conflits commençaient à prendre. En plus, si la liberté ne constituait pas pour lui un principe et une valeur familiale, il n'aurait jamais fait participer les membres de la famille dans le processus décisionnel et n'aurait jamais cédé la direction de l'entreprise d'origine (unité 1) à l'un d'eux (son neveu).

De même, son frère (le fondateur 3) lorsqu'il a créé sa propre entreprise, c'est en effet, la recherche d'une certaine indépendance vis-à-vis de l'activité d'origine (boisson) envers laquelle il n'éprouve aucune passion qu'il voulait. Comme le principe de liberté est partagé par tous les membres de la famille, cela lui a facilité et l'a encouragé à prendre la décision de créer une nouvelle entreprise (unité 3) pour investir dans le domaine d'activité qui l'attire le plus (BTPH). Cela se conforme avec les travaux de Sharma et Manikutty (2003).

De même, pour le cas 3, le principe de liberté est fortement présent chez le fondateur (1). Comme on l'a vu dans l'analyse de contenu, le fondateur (1) était souvent indépendant et a même quitté le foyer de ses parents très tôt, avant même son mariage. Ce caractère est en effet, hérité du père qui était souvent ouvert et tolérant envers ses enfants. Ce système libéral s'est transposé vers l'entreprise. Comme il avait l'habitude de tout gérer seul, le retour de son frère après la fin de sa carrière sportive et sa présence permanente dans l'entreprise, il a senti un besoin d'indépendance, ce qui l'a poussé par conséquent, à séparer les deux activités principales de l'entreprise (négoce de filtres automobiles et d'eau). Ainsi, il a pensé que la création de deux entreprises ou chacun se concentre sur l'une des activités va lui permettre de

se procurer une marge de liberté vis-à-vis de son frère et de continuer à gérer individuellement comme il avait l'habitude de le faire. Cela rejoint également les apports de Sharma et Manikutty (2003).

L'égalité

Concernant ce principe, on l'a constaté dans le cas 2 et le cas 4.

Pour le cas 2, comme on l'a vu dans l'analyse du contenu de cas, l'une des raisons principales qui ont conduit le fondateur (2), est l'offre de postes de responsabilités pour tous les héritiers. Avec l'augmentation de la taille de la famille, les postes clés ne suffisaient pas pour intégrer tous les héritiers, ce qui a engendré des sentiments de jalousie et de mécontentement chez les membres qui n'ont pas pu se procurer un poste de management. Ainsi, pour offrir à tous ces héritiers les mêmes avantages d'opportunités (égalité), le fondateur (2) a décidé de créer une seconde entreprise (unité 2) pour pouvoir dégager plus de postes clés à distribuer aux membres de la famille.

Pour le cas 4, ce principe d'égalité que les frères ont hérité de leur père, les a conduits à partager la propriété de toutes les entreprises qu'ils ont créées par égalité. En effet, ceci a constitué un avantage compétitif pour ce groupe. A chaque fois qu'ils voulaient créer une entreprise pour faire développer l'activité, ils s'unissent et mettent leurs capitaux en commun (par égalité) pour mener ce développement. Cela a contribué considérablement au développement du groupe. La création de nouvelles entreprises a donc été facilitée (réunir les ressources nécessaires) grâce à ce principe d'équité qui caractérise les frères.

De même, le principe d'égalité ne s'arrête pas au partage du capital par équité, mais aussi dans la gestion commune des entreprises du groupe. En effet, ils exercent tous les mêmes tâches et ont tous le même pouvoir décisionnel. Le partage de la direction entre les frères a également, facilité la gestion des entreprises. En effet, être quatre frères à diriger les différentes entreprises a contribué à minimiser les coûts de transaction (incertitude et surveillance) qu'ils auraient pu subir en faisant appels aux dirigeants externes. Cela constitue aussi un avantage compétitif pour ce cas. Ainsi, l'une des raisons qui ont incité et encouragé les frères à la création d'entreprises est la gestion commune qu'ils partagent ensemble.

Ainsi, on peut dire que le principe d'égalité constitue l'une des raisons principales qui ont conduit à la création de nouvelles entreprises dans les deux cas (2 et 4) et par conséquent, à leur développement. Cela rejoint parfaitement les résultats de la recherche de Mzid (2009),

L'inégalité

Concernant l'inégalité, elle n'a influencé que sur le cas 1. En effet, le successeur (2) même s'il a accepté le fait que la direction de l'entreprise d'origine soit transmise à son cousin (successeur (1)), il n'était tout de même, pas convaincu de ce choix. C'est uniquement par respect au choix de son père et de son oncle qui ont pensé que la direction doit se transmettre à l'ainé de la famille vu que dans le système familial algérien et particulièrement en Kabylie le pouvoir décisionnel est l'apanage du père et après lui, c'est le fils aîné qui prend

sa place (Todd (1982), Gheddache (2012)). Ce choix, a créé en successeur (2), un mécontentement car pour lui, il fallait qu'ils partagent tous à la fois la direction. C'est en effet, cette discrimination qui l'a poussé à créer sa propre entreprise, surtout lorsqu'il a constaté qu'il ne pourrait jamais réaliser son objectif de faire développer l'entreprise d'origine tant que le successeur (1) ne voudrait pas renoncer à son conservatisme.

Comme on le remarque, la structure de la famille a influencé sur le choix de la création d'entreprises dans tous les cas étudiés. La, encore, la manière dont elle a influencé sur la décision des dirigeants-proprétaires diffèrent d'un cas à un autre selon le type de structure (selon la typologie de Todd) de chacun. Ainsi, comme les dirigeants-proprétaires du cas 1 appartiennent au type de famille autoritaire, c'est le principe d'autorité et d'inégalité qui ont influencé sur la décision de création de nouvelles entreprises, et par conséquent, sur le développement de l'entreprise familiale. Pour le cas 2, ce sont les principes d'égalité et de liberté qui ont conduit à la création de nouvelles entreprises puisque la structure de cette famille est du type nucléaire égalitaire. Pour les cas 4, il s'agit d'une structure communautaire, c'est pourquoi on a retrouvé l'impact des principes d'égalité et d'autorité sur le choix de la création de la plupart des entreprises.

Suite à ces résultats la **sou-hypothèse H_{3,4}** selon laquelle la structure de la famille est l'un des facteurs qui ont conduit le dirigeant-proprétaire aux choix de la création d'entreprises et par conséquent, au développement de l'entreprise familiale **est acceptée**.

Enfin, nous pouvons dire que l'**hypothèse H₃** selon laquelle l'objectif de la pérennité familiale pousse le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises et par conséquent à la constitution du groupement d'entreprises familiales **est acceptée**.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de mettre en exergue la relation entre les objectifs prioritaires du dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale et le développement de celle par la création d'entreprises (groupement). Nous avons donc, voulu identifier les facteurs qui ont influencé sur ses objectifs pour aboutir au choix de la création d'entreprises. Pour cela, nous avons mobilisé la typologie de Julien et Marchesnay (1991) pour expliquer les objectifs-prioritaires du dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale puisque la plupart des chercheurs l'ont validé et ont reconnu sa fonctionnalité. Nous avons donc, tenté d'expliquer les facteurs qui ont influencé sur les objectifs de croissance, d'autonomie, d'indépendance et de pérennité pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Après l'analyse inter-cas, nous avons pu conclure que l'objectif de développement a poussé la plupart des dirigeants-proprétaires à créer de nouvelles entreprises. Ainsi, les motifs de ces créations étaient liés principalement à la volonté de faire élargir et renforcer l'activité d'origine d'une part, et à la volonté de soutenir et de faciliter le processus de diversification d'autre part.

Nous avons également pu établir la relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise et le choix de la création d'entreprises. Ainsi, nos résultats ont montré que la plupart des nouvelles créations ont été liées à la fois, à la volonté d'éviter le risque de perte du pouvoir décisionnel engendré par la croissance interne (par taille) et le risque d'indépendance envers les partenaires externes engendré par la croissance externe.

Par ailleurs, nous avons pu conclure que la dimension familiale et l'objectif de la pérennité avait une grande influence sur le choix de la création d'entreprises, et par conséquent sur le développement de l'entreprise familiale. Ainsi nous avons pu vérifier que les sentiments d'altruisme, les rapports de confiance entre les membres de la famille et la structure de la famille avaient considérablement conduit au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, au développement.

En revanche, pour les facteurs de la transmission, nous n'avons pu vérifier son influence que dans deux cas sur quatre. Cela est dû à la nature des cas étudiés. Ainsi, l'impact de la transmission de l'entreprise sur le choix de la création d'entreprise doit faire encore, l'objet d'études plus approfondies sur un échantillon plus large.

Conclusion générale

Notre objectif était de comprendre le processus de développement de l'entreprise familiale par la structure de groupement d'entreprises familiales. Plus particulièrement, ce sont les motivations de la constitution de ce groupement dans le temps qui a attiré notre attention. Pour répondre à cette question, nous avons décidé de centrer notre étude sur la personne du dirigeant-proprétaire puisqu'il constitue la colonne vertébrale de la PME et l'élément principal du processus décisionnel.

Ainsi, comprendre les motivations de la constitution du groupement d'entreprises familiales revient à comprendre les raisons à l'origine du choix de la création de chaque entreprise le constituant. Compte tenue de la place prépondérante du dirigeant-proprétaire au sein de l'entreprise familiale et du pouvoir décisionnel qui constitue son apanage, nous avons pensé que la compréhension des raisons à l'origine de la constitution du groupement d'entreprises familiales dans le temps, revient à identifier les facteurs qui ont influencé sur les objectifs du dirigeant-proprétaire pour le conduire à chaque fois, à la création d'une nouvelle entreprise.

Vue que le dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale se situe au croisement de deux systèmes (famille et entreprise) aux valeurs et objectifs différents, le choix de la stratégie et de la structure de développement pour l'entreprise doit tenir compte à la fois, de ces deux réalités économiques et non-économiques. Le choix de la création d'une nouvelle entreprise est par conséquent, une décision qui doit prendre à la fois en considération, les besoins de la famille et de l'entreprise. Et comme la prise de décision traduit les objectifs du dirigeant-proprétaire, nous avons décidé de nous situer en amont de ces objectifs pour identifier les facteurs qui agissent sur ses objectifs pour qu'il aboutisse au choix de la création d'une nouvelle entreprise.

Comme on l'a vu, les objectifs du dirigeant-proprétaire traduisent à la fois les objectifs économiques de l'entreprise (croissance et développement) et les objectifs non-économique de la famille (généralement c'est la pérennité), c'est pourquoi il nous a été important de chercher à identifier les facteurs liés à ces deux objectifs génériques (croissance et pérennité familiale). Ors, dans l'entreprise familiale, ces deux objectifs sont conditionnés par celui du maintien du contrôle familial sur l'entreprise. Ainsi, la pérennité de l'entreprise se traduit par le maintien du contrôle (propriété et direction) entre les mains de la famille. De ce fait, la croissance ne doit pas conduire à dilapider le patrimoine familial. C'est en effet, à travers ces considérations que nous avons pu constituer notre modèle conceptuel.

Notre étude de terrain nous a permis de conclure qu'effectivement, plusieurs facteurs liés aux objectifs du développement (croissance) et de la pérennité du patrimoine familial ont influencé la décision de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, le développement par constitution de groupement d'entreprises familiales.

Ainsi, les résultats de notre recherche ont montré que :

- L'objectif de développement et de la croissance a poussé la plupart des dirigeants-proprétaires à créer de nouvelles entreprises. Les motifs de ces créations étaient liés

principalement à la volonté de faire élargir et renforcer l'activité d'origine d'une part, et à la volonté de soutenir et de faciliter le processus de diversification.

-L'objectif du maintien du contrôle familial sur l'entreprise a poussé les dirigeants-proprétaires au choix de la création de nouvelles entreprises. Ainsi, nos résultats ont montré que la plupart des nouvelles créations ont été liées à la fois, à la volonté d'éviter le risque de perte du pouvoir décisionnel engendré par la croissance interne (par taille) et le risque d'indépendance envers les partenaires externes engendré par la croissance externe.

-L'objectif de la pérennité familiale de l'entreprise avait une grande influence sur le choix de la création d'entreprises et par conséquent, sur le développement de l'entreprise familiale. Ainsi nous avons pu vérifier que les sentiments d'altruisme, les rapports de confiance entre les membres de la famille et la structure de la famille avaient considérablement conduit au choix de la création d'entreprises et par conséquent, au développement de l'entreprise. La manière dont ces facteurs ont influencé diffère d'un dirigeant-proprétaire à un autre, mais le résultat était commun : ils ont tous conduit à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales (et donc, au développement).

Pour la transmission familiale, nous n'avons pas pu accepter l'hypothèse qu'elle a été parmi les raisons qui ont conduit à la constitution du groupement familial, même si que nous avons constaté son impact considérable sur les deux premiers cas étudiés. Cela est dû en fait, à la nature des autres cas dont les entreprises d'origine sont encore en leurs premières générations. Ainsi, nous n'avons pas pu remarquer les problèmes de la transmission car les dirigeants-proprétaires même s'ils ont l'intention de transmettre les entreprises créées à leurs enfants, ils sont encore des CAP qui sont préoccupés par la l'accumulation des actifs engagés. En plus leurs enfants sont encore très jeunes (moins de dix ans) et n'ont pas intégré l'entreprise pour pouvoir augmenter les chances de remarquer les conflits liés à la transmission. L'impact de la transmission sur le développement de l'entreprise familiale par groupement d'entreprises familiales doit donc, faire l'objet d'une recherche plus approfondie sur un échantillon plus large.

A la lumière de cette recherche, nous avons pu conclure que le développement de l'entreprise familiale est à la fois, influencé par les considérations économiques de l'entreprise et les considérations familiales qui n'ont aucune relation avec la vocation de développement. Ainsi, les résultats de cette recherche ont montré que le développement de l'entreprise familiale peut- être **émergent** et non planifié à l'avance. Par exemple, pour la plupart des cas étudiés, la création de nouvelles entreprises pour offrir de l'emploi aux membres de la famille est une décision qui a conduit au développement de l'entreprise familiale (constitution de groupement). Pourtant, l'objectif derrière cette décision était de répondre à un besoin familial qui n'avait aucune relation avec la vocation de développement.

Par ailleurs, nous avons pu constater que la dimension familiale peut constituer **un avantage compétitif** qui contribue à améliorer la performance de l'entreprise familiale. La forme clanique de l'organisation de l'entreprise familiale qui se traduit par la confiance réciproque entre les membres de la famille a permis d'éviter les coûts de transaction

(surveillance et incertitude) liés à la croissance interne et externe grâce à la convergence des intérêts des membres de la famille. Ceci a contribué à faciliter et à encourager les membres de la famille à intégrer de nouvelles activités pour assurer le développement de l'entreprise familiale. La création d'une nouvelle entreprise dirigée par un membre de la famille permet en effet, de faciliter le développement de l'entreprise puisque la confiance réciproque permet d'éliminer les coûts de transaction.

De même, nous avons constaté que les conflits entre les membres de la famille ont également, joué à la faveur de l'entreprise. Ainsi, la création de nouvelles entreprises pour éviter les conflits entre les membres de la famille qui lutent pour les postes clés, conduit par conséquent, au développement de l'entreprise (constitution du groupement d'entreprises).

L'altruisme peut également, constituer un avantage compétitif du fait, qu'il contribue indirectement au développement de l'entreprise familiale. En effet, la recherche du bien être des membres de la famille peut conduire le dirigeant-proprétaire à la création de nouvelles entreprises pour réaliser leurs objectifs personnels et leurs créer de l'emploi, ce qui conduit par conséquent, au développement de l'entreprise (constitution du groupement d'entreprises).

Par ailleurs, même le système familial (structure de la famille) peut constituer un avantage compétitif pour l'entreprise familiale grâce aux croyances et aux valeurs partagées par les membres de la famille. Ainsi, comme l'ont montré les résultats de notre recherche, lorsque l'égalité constitue l'une des valeurs sacrés pour la famille, le dirigeant-proprétaire peut être conduit à la création de plusieurs entreprises pour offrir à tous les membres de la famille les mêmes avantages d'opportunités. Ainsi, la nécessité de traiter les membres de la famille par égalité, conduit le dirigeant-proprétaire à la création de nouvelles entreprises et par conséquent, au développement de l'entreprise (constitution de groupement d'entreprises).

Nous avons pu montrer par ailleurs, que le choix de la création de nouvelles entreprises n'est pas seulement l'apanage des fondateurs, mais aussi des héritiers qui décident d'entreprendre pour réagir contre l'inégalité des fondateurs lorsque la direction se transmet à un seul héritier. Dans ce cas, les sentiments de jalousie et de mécontentement, peuvent pousser le reste des héritiers à créer leurs propres entreprises.

De même, lorsque la famille est régie par un système libéral ou l'indépendance constitue une valeur que chaque membre de la famille doit respecter, le dirigeant-proprétaire peut être conduit à la création de nouvelles entreprises pour se procurer une marge de liberté à travers la gestion autonome de l'entreprise. Dans notre cas, la recherche d'indépendance nous l'avons constaté chez les héritiers qui ont eux-mêmes créé leurs propres entreprises pour pouvoir gérer indépendamment leurs propres affaires. On l'a également, constaté chez les fondateurs qui ont contribué eux-mêmes à travers la création de nouvelles entreprises, à offrir cette marge de liberté à leurs enfants et autres membres de la famille. Ainsi, nous pouvons constater que la structure de la famille a été l'un des facteurs qui ont contribué à la création d'entreprises et par conséquent, au développement de l'entreprise familiale.

Comme nous pouvons le remarquer, **la famille influence sur le développement de l'entreprise**. Ainsi, contrairement à ceux qui préconisent que les entreprises familiales sont

moins performantes que leurs homologues non familiales et que la famille constitue un frein au développement de l'entreprise familiale, nous avons montré qu'au contraire, la famille peut constituer un facteur clé de succès qui procure à l'entreprise un avantage compétitif que les autres entreprises ne peuvent pas détenir (confiance réciproque, l'altruisme familial, la structure familiale).

Notre objectif était de comprendre les raisons du développement de la PME familiale par la création de plusieurs entreprises (groupement d'entreprises familiales) au lieu de faire croître l'entreprise d'origine. Ainsi, pour atteindre cet objectif, nous nous sommes orientés vers l'identification des raisons qui ont conduit à chaque fois, à la création d'une nouvelle entreprise. En fait, notre objectif derrière tout ça, était de comprendre l'impact de la famille sur le développement de l'entreprise familiale car c'est cette entité « **familiale** » qui rend l'entreprise familiale spécifique. Effectivement, nous avons pu montrer que la dimension familiale a un impact considérable sur le développement de l'entreprise familiale. En effet, lors du choix de la décision stratégique les objectifs familiaux rentrent en amont de toute considération.

❖ **Les limites de la recherche**

Notre recherche a présenté plusieurs limites que nous allons résumer dans ce qui suit :

-Le manque de pertinence et de fiabilité des informations fournies par les dirigeants-proprétaires en raison de leur réticence à répondre aux questions liées à la dimension familiales. En effet, les questions liées à la famille étaient très sensibles du fait qu'elles touchent à l'intimité de chaque famille étudiée (conflits entre les membres de la famille, rapports de confiance, héritage ...), ce qui nous a d'ailleurs poussés à plusieurs reprises, d'aller voir d'autres gens qui sont très proche des dirigeants-proprétaires interviewés pour valider les informations fournies.

-Difficultés de trouver des cas qui réunissent à la fois tous les critères de sélection. Ainsi, Il nous était difficile de sélectionner les groupements d'entreprises familiales. Il n'y a pas de reconnaissance juridiques ni pour ces groupements, ni pour les entreprises familiales. Cela veut dire qu'il n'existe pas de sources qui permettent de nous orienter directement vers ces deux entités. Ainsi, nous étions obligés d'aller nous-mêmes chercher des cas sur le terrain. Cela nous a fait perdre énormément du temps.

-Difficulté d'organiser un rendez-vous avec les dirigeants-proprétaires qui étaient très occupés par leurs affaires, ce qui a conduit à ne constituer qu'un échantillon (quatre cas).

-La taille réduite de notre échantillon par conséquent, ne nous permet pas de se décider sur la validité de l'hypothèse $H_{3,a}$ liée à l'influence des problèmes de la transmission sur le choix de la création d'entreprises. En effet, nous avons trouvé des difficultés à trouver des groupements d'entreprises qui réunissent à la fois des successeurs et des fondateurs dans une même entreprise pour augmenter la chance de trouver ces problèmes.

-Notre échantillon est tellement réduit pour pouvoir généraliser les résultats concernant l'impact de la dimension familiale sur le développement de l'entreprise familiale. En effet, les facteurs liés à la dimension familiale sont tellement personnels qu'il faut exploiter encore d'autres cas pour pouvoir former des résultats qu'on peut généraliser sur tous les groupements d'entreprises familiales.

Finalement, les résultats de cette recherche et limites rencontrées ouvrent des portes pour le prolongement de cette recherche.

❖ **Quels prolongements pour cette recherche ?**

-Certaines limites que nous avons évoquées constituent le prolongement de notre recherche. Ainsi, cette recherche doit faire l'objet d'étude plus rigoureuse en ajoutant plus de cas à étudier jusqu'à la saturation qui ne doit pas dépasser tout de même, les dix cas (Esenhard, 1989). Centrer la recherche sur la seule personne du dirigeant-propriétaire rend la recherche personnalisée, ce qui rend la comparaison entre les cas très difficile. Ainsi, il faudrait traiter plus de cas pour pouvoir déduire des similitudes et les généraliser pour l'ensemble de dirigeants-propriétaires.

-Une étude quantitative serait aussi nécessaire pour tester la fiabilité et la solidité des résultats.

-mener des recherches plus approfondies sur l'impact de la dimension familiale sur le développement de l'entreprise familiale, notamment la transmission familiale car malheureusement, ce facteur n'a pas été exploité profondément.

-ce qui a attiré notre attention lorsque nous étions en phase de la recherche de cas sur le terrain, est l'existence fréquente de groupements de petites entreprises familiales (qui ne dépasse pas chacune les 49 salariés). Ces formes de groupements qualifiés par les chercheurs de l'entreprenariat d'**hypogroupes** ont fait récemment, l'objet de plusieurs recherches à travers le monde. Ces nouvelles modalités de développement n'ont été prises en compte par la communauté scientifique que très récemment. En Algérie ce nouveau champ d'étude est encore vierge. Pourtant, cette forme de développement est très fréquente et elle est abondante notamment, dans le cas des entreprises familiales. Ainsi, s'intéresser à cette stratégie organisationnelle dans le contexte algérien semble très attractif pour pouvoir comprendre le développement de la petite entreprise familiale.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. Arnaud.D (2007), « Economie de l'entreprise », La collection de l'étudiant, Lasary.
2. Bauer.M (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Inter éditions.
3. Bardet.H, Beetschen.A, Charveriat.A et Gouthiere.B (2007) « Les holdings, guide juridique et fiscal », Francis Lefebvre, 4ème édition.
4. B. de Montmorillon (1986) ; « Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique » ; Edition Economica; Paris.
5. 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.
6. Batch.L (1993), « La croissance des groupes industriels », Economica, Paris .
7. Bienayeme.A (1973), « La croissance des entreprises : Analyse dynamique des fonctions de la firme », Edition Bordas.
8. Bouglet .J (2010), « Stratégie d'entreprise », éditions Galino Editeur, Lextenso Editions.
9. Cadieu .L et Brouad. B (2009), « la transmission des PME. Perspectives et enjeux ». Edition Presse de l'université de Quebec.
10. Darblat.M, Izard.L, Scaramusa.M (2007), « L'essentiel sur le management », Edition Foucher, Vanves.
11. Desreumeaux. A (1993), « Stratégie », Edition Dalloz.
12. Fayolle.A (2003), « Le métier de créateur d'entreprise », Edition d'Organisation.
13. Filleau.M. G, Ripoul.C.M (1999), « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », Edition Ellipses.
14. Gaultier.A (1990), « Les holdings familiales : pérennité et succession », Paris, Les Editions de l'Organisation.
15. Gérvais.M (2003), « stratégie de l'entreprise », Edition Economica (5^{ième} édition), Paris.
16. Helfer.J.P ; Kalika.M et Orsoni.J (2010), « Management stratégique et organisation », Edition Vuiber.
17. Julien.M etMarchesnay.M (1996), « L'entrepreneuriat », Edition Economica, Paris.
18. Lavalette.G, Niculescu.M (199), « Les stratégies de croissance », édition d'Organisation, Paris.
19. Layronas.Let Debray.C dans O.Torrés (1998), « PME : De nouvelles approches » ; Economica, Paris.
20. Marchesnay.M (2004), « Management stratégique », Les Editions de L'ADREG, Mai.
21. Martinet.A.C (1983), «Stratégie», editionVuiber.
22. Mintzberg.H(1982), « Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, Paris.

23. Plane.J.M (2003), « Théorie des organisations », Edition Dunod (2^{ième} édition), Paris.
24. Porter.M (1987), “choix stratégiques et concurrence”, Edition Economica, Paris.
25. Robbins.S ; DeCenzo.D et Colter.M (2011). « Management ; L’essentiel des concepts et pratiques », Edition ; Nouveau Horizon, MARS, Paris ; 7^{ième} édition.
26. Stratégor (1997), « Politique générale de l’entreprise : stratégie, structure, décision, identité », Edition Dunod, Paris, (3^{ième} édition).
27. Stratégor (2013), « Toute la stratégie de l’entreprise », édition Dunod, 16^{ième} édition.
28. Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica.

Articles et communications

29. Adam-ledunois.S et Le Vigoureux.F (1998), " Entreprises moyennes : l’indépendance en question ", Communication au 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Metz.
30. Allouche.J et Amann.B (1998), "La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales", *Economie et Société, série Gestion*, numéro spécial, septembre.
31. Allouche.J et Amann.B (2000), « L’entreprise familiale : un état de l’art », *Finance, Contrôle, Stratégie, Mars*, vol 1, N°3, PP33-79.
32. Arrègle J.L, Very.P.V et Raytcheva.S (2002), "Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d’un modèle intégrateur", 11^{ème} Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5, 6 et 7 juin Paris, PP 1-28.
33. Arregle.J. L, Durand. R. et Very.P (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *Management*, vol 7, n°2, PP13-36.
34. Arrègle.J.L et Mari.I (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *revue française de gestion*, Vol 1, N° 200, PP 87-109.
35. Arunoff .C.E et Ward.J.L (1995), "Family Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?" *Family Business Review*, vol 8, n°2, PP121-130.
36. Barrédy.C et Batac.J (2010), « Faire de la stratégie en famille. 60 ans d’histoire dans une entreprise familiale », université Bordeaux IV – IRGO.
37. Basly.S (2006), « propriété, décision et stratégie de l’entreprise familiale : une analyse théorique », colloque de l’Association Française de Finance, Juin.
38. Basly.S (2007), « le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale », conférence Paper, janvier 2007.
39. Bayad.M et Garand.D.J (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l’image a l’action », Communication au 4^o Congrès international francophone de la PME, Metz.
40. Bird.B, Welsh.H, .Astrachan.J.HetPistrui.P (2002), “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, *Family Business Review*, 15/4, PP 337-350.
41. Boissin.J (2000), "Système de valeur du management familiale en PME", 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille,1-16.

42. Bouderballa.R (2007). « Regroupement familial et transmission d'entreprises : Entre famille et contexte tunisien ». Colloque : Gouvernance et entreprises familiales : la place de l'éthique et du développement durable, Marrakech, 10 et 11 mai. PP1-384.
43. Boukrif.M et Madoui.M (2014), «Les pratiques managériales dans les PME algériennes, quel impact sur leur développement ? Cas des PME de la région de Soummam », Revue Dirrassat, Université Laghouat, juin.
44. Bouyacoub.A (1997), « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale », Cahier du CREAD, N° 40, 2^{ème} trimestre.
45. Brunner.C (1975), « Les contraintes de la fusion dans le secteur des PME », Analyse financière, 3^e trimestre, PP 103-106.
46. Carriere.J.B (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue Internationale PME, vol 3, n°3-4, PP 301-325.
47. Coche.C « Structure familiale et gouvernement de l'entreprise familiale», Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon.
48. Cossette.P (2003), «Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », revue de l'Entreprenariat, vol 2, N°1.
49. Debicki. B.J, Matherne.C.F, Kellermans.F.W, Chrisman.J.J (2009), "Family Business Research in the New Millenium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why", *Family Business Review*, 22/ 2, PP 151-166.
50. Debray.D (2000) ; « Contrôles dans l'hypogroupe : Implications organisationnelles et managériales d'une stratégie de croissance en PME » ; IX iemeconference internationale de management strategique - " Perspectives en management strategique " AIMS. Montpellier- 24-25-26 mai.
51. Debray.D « L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise » ; communication; Université de Montpellier I.
52. Dimnagjingar.R (2012), "Gouvernance et performance des PME familiales », Thèse de Doctorat, université des sciences et technologies de Lille (France) et Institut d'Administration des Entreprises.
53. Distelberg.B et Sorenson.R.L (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses. A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability, *Family Business Review*, 22/1, P65-81.
54. Djemaouni.H et Mekaoussi.S (2012), « PME et innovation : cas de l'Algérie », Colloque international et Ecole Doctorale, Hammamet, Tunisie, Juin.
55. Donckels.R et Frohlich.E (1991), "Are Family Business Really Different?" *Family Business Review*, vol. 4, n°2, 1 PP 149-160.
56. Ellouze karray. H (2008), « L'entreprenariat, clé de développement stratégique d'une entreprise familiale tunisienne », 2^{ème} journées Georges Doriot, 15, 16 Mai.
57. Enrietti.A (1989), "De la petite entreprise au groupe", Revue Internationale *PME*, n°2, PP 201-210.
58. Filion.L.J (1996), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.13, n° 4, Décembre, PP 306-320.

59. Fillion.L.J (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », la Revue Organisations & Territoires, 9/1, Hiver.
60. Futso.Y.C (2004), "L'entreprise familiale et la triple gestion des problématiques d'entreprise, de capital et de famille : l'exemple de la PME familiale au Cameroun", 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 31 mars et 1^{er} avril, Lyon.
61. Futso.Y.C (2004), "L'entreprise familiale et la triple gestion des problématiques d'entreprise, de capital et de famille : l'exemple de la PME familiale au Cameroun", 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 31 mars et 1^{er} avril, Lyon.
62. Gebagnidi.L (2013), «Comportements Stratégiques-Types des Dirigeants au Sein des Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEAA) au Bénin: Création de Richesses et Réduction de la Pauvreté », Rapport de Recherche du FR-CIEA (Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires, N° 58/13, Dakar, Octobre, Bénin.
63. Gersicck.K.L et al (1997), "Generation to generation: A Life Cycles of The Family Business" , Family Business Review, vol 9, n°4, PP 447-449.
64. Hirigoyen.G (2009), « Concilier finance et management dans les entreprises familiales. », Revue française de gestion 8/198-199, PP 393-411.
65. Huppert.R (1981), "Stratégies de développement des PMI françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°17, 3ème trimestre, PP 26-42.
66. Jacquemin.A, (1989). « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique. » Revue d'Economie Industrielle (47). PP 6-13.
67. Jaouen.A (2008) « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », 9^{ème} CIFEPME, Louvain-la Neuve, PP 01-19.
68. Jouen.A (2010), «Typologie de dirigeants de très petite entreprise », Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship **Audience:** Academic **Format:** Magazine/Journal **Subject:** Business , PP 05-08.
69. Kellermanns.F.W et Eddleston.K.A (2006), "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 30, n°6, PP 809-830.
70. Khebbache.K et Gassem.S (2009), « Le processus d'innovation dans les PME algériennes », Revue Economie et management, université Tlemecen, N° 09, Octobre, Les PME magrébines facteurs d'intégration régionale.
71. Kolvereid.L et Bullvag.E (1993), "Novices Versus Experienced Business Founder: An Exploratory Investigation", in Birley&Subramony (éditeur), Entrepreneurship Research: Global Perspectives, Amsterdam, PP 275-285.
72. KPMG (2014), « Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire – Les investisseurs privés, clé de leur croissance ? Rapport du baromètre européen des entreprises familiales.
73. Lachachi .W(2006), L'entrepreneur algérien émerge d'une nouvelle classe », Colloque international : Les critères de qualification des petites et moyennes entreprises dans les pays arabes, 17 et 18 Avril.
74. -Lambretch .J et Pirnay.F (2009), « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : La clé de la longévité », étude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.
75. Langley. A (1997), "L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques".
76. Ledentu.F (2011), « une croissance durable des entreprises familiales », guide de gouvernance pour les entreprises familiales : Famille, Entreprise, Environnement.

77. Levy.A (1988), « les dirigeants de PME et leurs entreprises », Ministère de la recherche GRAD, université d'Angers, Mai.
78. Levy.A (1988), « les dirigeants de PME et leurs entreprises », Ministère de la recherche GRAD, université d'Angers, Mai.
79. Lorrain.J et Dussault.L (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 2, PP 157-176.
80. Lwango.A, « Gouvernance de l'entrepreneuriat familial : Quelques leçons à tirer de Franz Haniel& Cie ». Communication.
81. Madoui .M (2008), « Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : Un essai de typologie », *Cahier du CREAD*.
82. Madoui .M et Boukrif.M (2009), « De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie »,
83. Mallard.A (2004) ; « Les groupes de PME, une structure particulière pour la communication en entreprise », *Communication et organisation, Management International*, vol 2, n°1, 37-50.
84. Marechesnay.M, Chabchoub.S , Karray.H (2006), "Y a t-il un entrepreneuriat méditerranéen ?", *Revue Française de Gestion*, n°166, PP 101-118.
85. Meister.V (2001), "Etude organisationnelle d'une PME familiale : sensibilisation et changement", PP 1-46. P15 ; <http://www.unil.ch> (accès 3e 130ct0bre 2015).
86. Melbouci.L (2005), « Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources », *Revue des sciences humaines*, N° 8, université Mohamed Khider, Biskra.
87. Melbouci.L (2006), « de l'économie administrée à l'économie à l'économie administrée : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ? », 8^{ième} congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, 2006.
88. Melbouci.L (2007), »Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien ». Site internet : [http:// web.hec.ca/airpme/image/File/2008/C36.Pdf](http://web.hec.ca/airpme/image/File/2008/C36.Pdf).
89. Melbouci.L (2008), « l'entrepreneuriat en Algérie en internationalisation : une approche par le capital social », université de Tizi-ouzou.
90. Messeghem.M (1998), « La PME face à l'assurance qualité », dans *Actes des XIVèmes journées nationales des IAE*, Nantes, Tome 3, Marketing, stratégie et organisation, Coord Brechet JP, Mévellec, Presses Académiques de l'Ouest, Nantes.
91. Mezghani.L (2007), « La transmission de l'entreprise familiale à Sfax : Etat des lieux et perspectives », acte colloque sur la gouvernance et l'entreprise familiale.
92. Mouline.J.P (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle, stratégie*, 3/1, P 197-222.
93. Moumou.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 Mamemri, Tizi-Ouzou.
94. Mzid.I et .Mezghani.L « L'hypogroupe : une traduction des objectifs du dirigeant de l'entreprise familiale, acte colloque sur la gouvernance des entreprises familiales.
95. Mzid.I et Mezghani.L (2010) ; « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe » ; *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 23, numéro 1, PP 125-154.
96. Mzid.I et Mezghani.L (2012), « Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales », *revue Management International*, vol 16, n° 2, 2012, PP 147-159.

97. Mzid.I, "Transmission, priorités du dirigeant et développement de l'entreprise familiale en hypogroupe », communication.
98. Ndjambou.R et Sassine.M (2014), «Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », La Revue Gestion et Organisation, pp 01-13.
99. Ndjambou .R et Sassine.M (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », revue de Gestion et Organisation, 6 (2014).
100. Poulain.R.T (2006), « Qu'est ce qu'une Entreprise familiale ? Réflexion théorique et perspectives empiriques », revue française des sciences de gestion, Vol3, N°219, PP 77-88.
101. Sghir.S (2009), « Culture et management en Algérie : Difficultés et perspectives », Recherche économique et managériale, N° 12, Décembre.
102. Srairi.S (2003), "Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens", XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin, les côtes de Carthage.
103. St-Pierre.J, Cadieux.L (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?», Revue de l'Entrepreneuriat, N°1, Vol 10, P. 33-52.
104. Tabet-Aoul.W et Bendiabdellah.A (2010), « Quelle GRH dans la TPE algérienne ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, avril, Montpellier, France.
105. Tounes.A et Assala.K (2007), « Influence culturelle sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre.
106. Trehan.T (2000), « Eclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension : enseignements d'une recherche exploratoire », IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24, 25 et 26 Mai, PP 1-20.
107. Ward.J (1988), « the special role of strategic planing for family business”, Family Business Review, summer, 2 /1, PP 105-117.
108. Ward.J.L (2005), « La gouvernance des entreprises familiales », E Journal USA : perspectives économiques, Février, PP 42-45.
109. Youaleu.C.K et Filion.L.J (1996), "Neuf étapes du processus entrepreneurial", 13^{ème} Colloque du CCPME, HEC Montréal, 31 octobre, 1er et 2 novembre, PP 307-321.

Mémoires et thèses

110. Arabi.K (2008), «Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie », thèse de doctorat, université de Bejaia.
111. Dimnagjingar.R (2012), "Gouvernance et performance des PME familiales », Thèse de Doctorat, en sciences de gestion, université des sciences et technologies de Lille (France) et Institut d'Administration des Entreprises.
112. Bouzit.N (2010), « Entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives, cas de la Wilaya de Bejaia », mémoire de magister, université de Béjaia.
113. Faber.F « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat, Graphe, IAE de Lille.

114. Flament .A (2006), « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiales », recension des écrits, Chaire de recherche de Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie de savoir, télé université de l'UQAM.
115. Gheddache.L (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Maameri de TiziOuzou.
116. Lagarde.V (2004), « Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise : application au cas agricole », thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Limoge (France).
117. Manjot.L (2009) “ « Grandir sans grossir, nouvelle voie de développement des PME familiales? » ; memoire de recherche présenté devant l'Ecole de Commerce Européenne Pour l'obtention du diplôme de l'ECE ; Ecole DE Commerce Européenne.
118. Mzid.I (2009),”L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : Cas des hypogroupes », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Sfax, Tunisie.
119. Sandy Lachapelle (2013), « La stratégie illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de petites entreprises », Maitrise en sciences de la gestion, HEC Montréal.

Sites internet

- 1) <http://communicationorganisation.revues.org>
- 2) www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm
- 3) <http://communicationorganisation.revues.org/2955>
- 4) [http// web.hec.ca/airpme/image/File/2008/C36.Pdf](http://web.hec.ca/airpme/image/File/2008/C36.Pdf)
- 5) [http//www. mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz)
- 6) [http//www.les–infostrateges.com/actu/10071001/le-poids-des-tpe-en-France](http://www.les-infostrateges.com/actu/10071001/le-poids-des-tpe-en-France)

Journaux officiels

- 1) J.O n° 74 (20/08/2002).
- 2) J.O n° 13 (13/11/2003).
- 3) J.O n° 27 (26/02/2004).

Annexes

Annexes

Annexe N° 1 : présentation du guide d'entretien

Présentation du guide d'entretien

1-Présentation du groupe familial

Q1 : Présentez les unités du groupe ?

- Quel est le nombre d'unités constituant le groupe ?
- Quelle est la date de création de chaque unité ?
- Quel est l'effectif de chaque unité ?
- Quels sont les secteurs d'activités et les produits de chaque unité ?
- Comment est réparti le capital de chaque unité ?
- Qui dirige chaque unité ?

2. Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire

Q1 : quels sont vos objectifs prioritaires ?

- La pérennité ?
- La croissance ?
- L'autonomie?
- L'Indépendance ?

3. La relation entre l'objectif de développement d'activités et la création d'entreprises (logique entrepreneuriale)

Q1 : quelle est la voie de développement choisie pour chaque unité créée ?

- La spécialisation ?
- La diversification ?

Q2 : quel sont les objectifs recherchés par cette voie de développement ?

Q3 : pourquoi avez-vous choisi de créer une nouvelle entreprise pour la mise en œuvre de cette stratégie au lieu de l'intégrer dans l'entreprise d'origine ?

4. La relation entre l'objectif du maintien du contrôle sur l'entreprise et le développement par création d'entreprise

Q1 : comment justifiez-vous la petite taille des unités du groupe en termes d'effectif ?

- les nouvelles créations sont-elles liées aux risques de la croissance en taille (risques de délégation, perte d'informations...)?

-les nouvelles créations sont-elles liées au risque de dépendance envers les partenaires externes (fournisseurs, clients, l'Etat) ?

- quels sont les objectifs recherchés par la création d'une Holding familiale ?

5. La relation entre l'objectif de la pérennité de l'entreprise familiale et le développement par la création d'entreprises

5.1 L'impact de la transmission

Q1 : avez-vous l'intention de transmettre l'entreprise à l'un des héritiers ? Pour qui ?

Q2 : quel est l'impact de la transmission sur le développement par la création de nouvelles entreprises.

-ces créations sont-elles liées à des conflits entre les héritiers ?

-ces créations sont-elles liées à des divergences d'intérêts entre les prédécesseurs et les successeurs ?

5.2 L'impact de l'altruisme familial

Q1 : quel est l'impact de l'altruisme familial sur le développement par création d'entreprises ?

5.3 L'impact des rapports de confiance entre les membres de la famille

Q1 : Quel est l'impact de la confiance entre les membres de la famille sur le développement par création d'entreprises ?

5.4 L'impact de la structure de la famille

Q1 : quel est l'impact du type de la structure de la famille sur le développement par création d'entreprises ?

-la répartition de l'héritage au sein de votre famille se fait-il par égalité ?

-l'indépendance de chaque membre de votre famille constitue-t-elle une valeur familiale ?

-pensez-vous que la création de la nouvelle entreprise est liée à la structure de votre famille ?

EF : Entreprise familiale

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne entreprise industrielle

TPE : Très petite entreprise

ME : Moyenne entreprise

PE : Petite entreprise

PNB : Produit National Brut

PIC : Pérennité, indépendance, croissance

CAP : Croissance, autonomie, pérennité

DAS : Domaine d'activité stratégique

BCG : Boston Consulting Group

GIE : Groupement d'intérêt économique

OPA : Offre publique d'achat

OPE : Offre publique d'échange

GSE : Gestion Sociale des Entreprises

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes

ASPI : Agence Pour la Promotion et le Soutien à l'Investissement

ANDI : Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement

CNAC : Caisse Nationale d'Aide à la Création

ANGEM : Agence Nationale

BTPH : Bâtiments, travaux publics et hydrauliques

GRH : Gestion des ressources humaines

R&D : Recherche et développement

SARL : Société à responsabilité limitée

SNC : Société à nom collectif

EURL : Entreprise uni personnelle à responsabilité limitée

Tableau 1 : répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les thèmes.....	14
Tableau 2 : thèmes des recherches réalisés sur les entreprises familiales.....	15
Tableau 3 : place des PME familiales dans les tissus économiques de huit pays Européens.....	16
Tableau 4 : les PME familiales en fonction de leur taille.....	17
Tableau 5 : les entreprises familiales en Europe (nombre et contribution au PNB).....	18
Tableau 6 : le poids économique des entreprises familiales.....	18
Tableau 7 : les définitions mono-critères de l'entreprise familiale.....	20
Tableau 8 : les définitions pluri-critères de l'entreprise familiale.....	21
Tableau 9 : les deux dimensions structurelles de l'entreprise familiale.....	23
Tableau 10 : les trois fondements de l'entreprise familiale.....	23
Tableau 11 : les catégories de processus décisionnels.....	40
Tableau 12 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et non familiale.....	50
Tableau 13 : Configuration liant le nombre d'actionnaires et leur implication.....	51
Tableau 14 : les facteurs déterminants influençant l'implantation de la stratégie dans l'EF..	57
Tableau 15 : les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales.....	59
Tableau 16 : facteurs influençant le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants....	65
Tableau 17 : typologie des profils PIC et CAP.....	68
Tableau 18 : les trois types de synergies.....	87
Tableau 19 : avantages respectifs de l'intégration verticale en amont et en aval.....	89
Tableau 20 : avantages communs de l'intégration verticale en amont et en aval.....	89
Tableau 21 :les motivations de la diversification.....	91
Tableau 22 : Avantages et inconvénients des partenariats.....	97
Tableau 23 : la constitution des groupes.....	110
Tableau 24 : Les motifs de la filialisation.....	113
Tableau 25 :Les mécanismes conducteurs, voie de développement et formation des	

groupes de PME.....	125
Tableau 26: Les systèmes familiaux selon Todd (1990).....	139
Tableau 27: Les principales caractéristiques de systèmes familiaux selon Todd (1990).....	140
Tableau 28: évolution de la population des PME entre fin 2001 et fin2012.....	153
Tableau 29 : population des PME à la fin du 1 ^{er} semestre 2013.....	154
Tableau 30 : mouvements constatés dans la démographie des PME privées.....	154
Tableau 31: Mouvement de création des PME par région.....	155
Tableau 32: les PME dans les dix premières wilayas (1 ^{er} semestre 2013).....	156
Tableau 33 : évolution des PME par secteurs d'activité	157
Tableau 34 : Les PME privées par tranche d'effectif en 1 ^{ER} semestre 2013.....	157
Tableau 35 : mouvement des PME selon le secteur d'activité /tranche d'effectif.....	158
Tableau 36: population des PME de la wilaya de Bejaia vers la fin 2015.....	159
Tableau 37 : évolution des PME de la wilaya de Bejaia entre fin 2011 et fin 2015.....	159
Tableau 38 : répartition des PME privées par secteurs d'activité (fin 2015).....	160
Tableau 39: répartition des PME de la wilaya de Bejaia selon secteur d'activité/effectif...	161
Tableau 40 : les caractéristiques managériales des PME en situation de passivité et de suivi.....	162
Tableau 41: les caractéristiques managériales des PME en situation de croissance.....	163
Tableau 42: les caractéristiques managériales des PME en situation de compétitivité....	164
Tableau 42: présentation du cas 01.....	181
Tableau 43 : les objectifs prioritaires du dirigeant prioritaire (cas 1).....	183
Tableau 44 : les facteurs liés à l'objectif de développement qui ont conduit à la création des unités du cas 1.....	188
Tableau 45: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des nouvelles unités du cas 1.....	191
Tableau 46: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 1.....	193
Tableau 47: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas1.....	195

Tableau 48 : l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 1.....	196
Tableau 49 : impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 1.....	197
Tableau 50: présentation du cas 02.....	198
Tableau 51: Les objectifs prioritaires des dirigeants-propriétaires du cas 2.....	199
Tableau 52: les facteurs liés à l'objectif de développement qui ont conduit à la création des unités du cas 2.....	203
Tableau 53: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des nouvelles unités du cas 2.....	206
Tableau 54: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 2.....	208
Tableau 55: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas 2.....	209
Tableau 56: l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 2.....	210
Tableau 57: impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 2.....	212
Tableau 58: présentation du cas 03.....	212
Tableau 59 : les objectifs prioritaires des dirigeants-propriétaires du cas 3.....	214
Tableau 60: les facteurs liés à l'objectif de développement qui ont conduit à la création des unités du cas 3.....	218
Tableau 61: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des nouvelles unités du cas 3.....	221
Tableau 62: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 3.....	223
Tableau 63: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas 3.....	225
Tableau 64: l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 3.....	227
Tableau 65: impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 3.....	228
Tableau 66 : présentation du cas 4.....	228
Tableau 67: les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires du cas 4.....	231
Tableau 68: tableau récapitulatif sur le processus du développement du cas 4.....	236

Tableau 69: Les facteurs liés à l'objectif du maintien du contrôle qui ont conduit à la création des unités du cas 4.....	241
Tableau70: les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités du cas 4.....	243
Tableau 71: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités du cas 4.....	145
Tableau 72: l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises dans le cas 4.....	246
Tableau 73: impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises dans le cas 4.....	247
Tableau 74: les objectifs prioritaires du dirigeant-propriétaire.....	248
Tableau 75: les voies de développement stratégique des cas.....	253
Tableau 76: récapitulation des voies et des motifs de développement des entreprises Etudiés.....	253
Tableau 77: la relation entre le maintien du contrôle et le développement par la création d'entreprises.....	259
Tableau 78: l'influence de la transmission sur la décision de création d'entreprises.....	264
Tableau 79: l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création des unités des différents cas étudiés.....	266
Tableau 80: impact des rapports de confiances sur le développement par la création d'entreprises.....	269
Tableau 81 : Impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises.....	271

Liste des figures

Figure A : Le modèle conceptuel.....9

Figure-1: Système d'entreprise familiale avec la famille et l'entreprise comme sous- système.....26

Figure 2 : l'entreprise familiale entre les logiques des deux sous systèmes : la famille et l'entreprise.....27

Figure 3 : L'entreprise familiale avec l'interdépendance des sous-systèmes comme élément central.....28

Figure 4 : le système de l'entreprise familiale avec la famille, l'entreprise et la propriété comme sous systèmes.....29

Figure 5 : l'Entreprise familiale comme système à part entière.....30

Figure 6 : le système ouvert de l'entreprise familiale.....31

Figure 7: les déterminants potentiels du processus de décision stratégique.....38

Figure 8 : l'interdépendance de la famille et du plan stratégique.....55

Figure 9 : le processus du management stratégique dans l'EF.....56

Figure 10 : le concept de vision du dirigeant.....71

Figure 11 : La spécialisation à travers la matrice BCG.....82

Figure 12 : types de DAS et courbe du cycle de vie.....83

Figure 13 : La stratégie de diversification non liée.....85

Figure 14 : la stratégie d'intégration horizontale.....86

Figure 15 : l'intégration verticale.....88

Figure 16 : Le choix entre croissance interne et croissance externe.....100

Figure 17 : les variables du profil du dirigeant propriétaire susceptibles d'influencer le choix de la stratégie de développement.....101

Figure 18 : structure de groupe d'entreprises familiales vs regroupement d'entreprises familiales.....120

Figure 19 : Objectifs et mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale.....136

Liste des figures

Figure 20 : évolution du nombre de PME créées sur la période fin du 1 ^{er} semestre 2013.....	153
Figure 21: Population des PME à la fin du 1 ^{er} semestre 2013.....	155
Figure 22 : PME privées par région (1 ^{er} semestre 2013).....	155
Figure 23 : création nettes de PME par région (1 ^{er} semestre 2013).....	155
Figure 24 : évolution de la population des PME de la wilaya de Bejaia entre fin 2011 et fin 2015.....	159
Figure 25 : Répartition des PME de la wilaya de Bejaia selon l'effectif.....	160
Figure 26 : classification des unités du groupe par secteur d'activité.....	236

Sommaire.....	I
Introduction générale.....	01
Chapitre I : L'entreprise familiale : importance, définition et particularités stratégiques	
Introduction.....	12
Section 01 : Importance et définition de l'entreprise familiale	
1.1 Panorama des recherches sur les entreprises familiales.....	13
1.2 Importance économique de l'entreprise familiale.....	16
1.3 Définition de l'entreprise familiale.....	19
1.3.1. Les définitions structurelles et de processus.....	19
1.3.1.1 Les définitions mono-critères.....	19
1.3.1.2 Les définitions pluri-critères.....	21
1.3.2 Définition de l'entreprise familiale en tant que système.....	25
1.3.2.1 L'EF analysée en deux sous-systèmes.....	25
1.3.2.2 L'EF analysée en tant que trois sous-systèmes.....	29
Section 02 :Particularité décisionnelles et stratégiques de l'EF	
2.1 Les modèles de la prise de décision.....	31
2.1.1 Le modèle de la rationalité absolue (parfaite).....	32
2.1.2 Le modèle de la rationalité limitée (A.H.Simon).....	33
2.1.3 La théorie du comportement de la firme (Cyert et March).....	34
2.1.4 L'analyse stratégique (Crozier et Freidberg).....	36
2.1.5 La décision stratégique dans la PME.....	38
2.2 Particularités décisionnelles et stratégiques dans l'EF.....	40
2.2.1 Les objectifs de l'EF.....	40
2.2.1.1 La transmission familiale de l'entreprise.....	41
2.2.1.2 Le maintien du contrôle familial sur l'entreprise.....	43
2.2.1.3 La croissance : recherchée ?.....	44

A/ La préférence pour le financement interne.....	45
B/ La position vis-à-vis de l'endettement.....	46
C/ La position vis-à-vis de l'ouverture du capital.....	46
D/ Le dilemme croissance/structure organisationnelle.....	48
2.2.2 La décision stratégique dans l'EF.....	49
2.2.2.1 La nature de la prise de décision stratégique dans l'EF.....	49
2.2.2.2 Les acteurs influents dans le processus décisionnel.....	50
A/ Les acteurs internes.....	51
B/ Les acteurs externes.....	52
2.2.2.3 La décision : entre autocratie et démocratie.....	53
2.2.3 La formulation de la stratégie dans l'EF.....	54
Figure 8 : l'interdépendance de la famille et du plan stratégique.....	55
Figure 9 : Le processus du management stratégique dans l'EF.....	56
Tableau 14 : Les facteurs déterminants influents l'implantation de la stratégie dans l'EF.....	57
2.2.4 Les spécificités du comportement stratégique de l'E.....	57
2.2.4.1 L'engagement à long terme vis-à-vis de la continuité de l'entreprise.....	57
2.2.4.2 L'orientation vers l'environnement familial et intérieur.....	58
Section 03 : Influence du profil du dirigeant-proprétaire sur la prise de décision	
3.1 Les objectifs du dirigeant-proprétaire.....	61
3.1.1 Explication des objectifs du dirigeant-proprétaire par l'approche typologique.....	62
3.1.1.1 Quelque typologies de dirigeants-proprétaires.....	62
3.1.1.2 Le PIC et le CAP : pour une typologie générique et plus appropriée.....	67
A/ Le comportement stratégique du PIC.....	67
B/ Le comportement stratégique du CAP.....	68
3.2 Vision stratégique du dirigeant-proprétaire et prise de décision.....	69
3.2.3 Les logique d'action du dirigeant-proprétaire.....	72
3.2.3.1 La logique patrimoniale.....	73

3.2.3.2 La logique entrepreneuriale.....	73
3.2.3.3 La logique managériale.....	73
Conclusion.....	73

Chapitre II : La relation entre les objectifs du dirigeant propriétaire et le développement de l’EF par création d’entreprises.

Introduction.....	76
--------------------------	-----------

Section 01 : Choix des voies et modalités de développement pour l’EF

1.1 Les voies de développement stratégique.....	78
1.1.1 La spécialisation.....	79
1.1.1.1 Les voies de la spécialisation.....	80
1.1.1.2 Avantages et limites de la spécialisation.....	80
1.1.2 La diversification.....	83
1.1.2.1 Les voies de la diversification	84
A/ La diversification géographique.....	84
B/ La diversification non-liée.....	84
B.1 Avantages et limites.....	85
C/ L’intégration horizontale.....	86
C.1 Avantages et limites.....	86
D/ L’intégration verticale.....	88
D.1 Avantages et limites.....	89
1.2 Les modalités de développement.....	92
1.2.1 La croissance interne.....	92
1.2.1.1 Avantages et limites	93
1.2.2 La croissance externe.....	95
1.2.2.1 Les fusion-acquisitions.....	95
1.2.2.2 Les partenariats.....	96
1.2.2.3 La stratégie d’externalisation.....	97
1.2.2.4 Avantages et limites de la croissance externe.....	98

1.2. 3 Le choix entre croissance interne et externe : une explication par la théorie des couts de transaction.....	99
1.3 Le profil du dirigeant-proprétaire : une variable explicative du choix de la stratégie de développement pour l’EF.....	100
1.3.1 Le niveau de formation.....	101
1.3.2 Les expériences antérieures.....	102
1.3.2 La perception des freins pour le développement.....	102
1.3.3 Les motivations personnelles.....	104
1.3.4 Le style de direction.....	105

Section 2 : Le choix de la structure de développement pour l’EF

2.1 La relation entre la stratégie de développement et les structures traditionnelles.....	107
2.2 L’émergence de la structure de groupe.....	110
2.2.1 Les avantages de la structure de groupe.....	111
2.2.1.1 Approche institutionnelle.....	111
2.2.1.2 Approche organisationnelle.....	112
2.2.2.3 Approche stratégique.....	114
2.3 L’émergence des structures de groupes de PME.....	116
2.4 Le groupe de PME : une structure privilégiée pour le développement de la PME familiale.....	118

Section 03 : La relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire et le développement par la création d’entreprises (en groupe)

3.1 La création d’entreprises : une traduction de l’objectif de développement et du maintien du contrôle.....	123
3.1.1 Un mécanisme facilitateur du processus de la diversification.....	123
3.1.2 Un moyen efficace pour le maintien du contrôle.....	127
3.2 La création d’entreprises : une traduction de l’objectif de la pérennité.....	129

3.2.1 Les problèmes de la transmission.....	130
3.2.1.1 Les problèmes du transfert de la direction.....	131
3.2.1.2 Les problèmes du transfert de la propriété.....	133
3.2.2 L'altruisme familial.....	134
3.2.3 Les rapports de confiance.....	137
3.2.4 La structure de la famille.....	138
3.2.4.1 Evolution historique de la famille algérienne.....	143
Conclusion	146

Chapitre III : Etat des lieux des PME familiales du dirigeant-propriétaire en Algérie

Introduction	147
---------------------------	------------

Section 01 : Evolution de l'entreprenariat et développement de la PME en Algérie

1.1 Emergence et évolution de l'entreprenariat en Algérie.....	148
1.1.1 La période d'économie planifiée.....	148
1.1.2 L'Algérie en transition vers l'économie de marché.....	149
1.2 Définition et développement de la PME algérienne.....	151
1.2.1 Définition de la PME en Algérie.....	151
1.2.2 Evolution de la population des PME.....	152
1.2.3 La répartition spatiale des PME.....	155
1.2.4 La répartition sectorielle des PME.....	156
1.2.5 La répartition des PME selon l'effectif.....	157
1.2.6 Les caractéristiques du secteur des PME dans la wilaya de Bejaia.....	158
1.2.6.1 Evolution de la population des PME.....	158
1.2.6.2 Répartition des PME selon le secteur d'activité.....	159
1.2.6.3 Répartition des PME privées selon l'effectif.....	160

Section 02 : Les caractéristiques managériales de la PME algérienne et profil du dirigeant-propriétaire

2.1 Les spécificités du management de la PME algérienne.....	161
2.1.1 Les caractéristiques managériales de la PME algérienne selon le rapport euro-développement-décembre 2007.....	162
2.1.1.1 PME en situation de passivité et de suivi.....	162
2.1.1.2 PME en situation de croissance.....	162
2.1.1.3 PME en situation de compétitivité.....	164

2.1.2 La gestion des ressources humaines.....	165
2.1.3 Les pratiques d'innovation.....	166
2.1.4 La culture d'entreprise.....	167
2.2 Profil et comportement stratégique du dirigeant –propriétaire en Algérie.....	168
2.2.1 Profil du dirigeant-propriétaire algérien.....	168
2.2.1.1 La typologie de M.Madoui (2008).....	168
2.2.1.2 les profils de A.Bouyacoub (1997).....	170
2.2.2 Le comportement stratégique du dirigeant propriétaire en Algérie.....	171
2.2.2.1 Le comportement stratégique du dirigeant propriétaire dans la période 1962-1990.....	171
2.2.2.2 Le comportement stratégique du dirigeant propriétaire algérien depuis 1990.....	172
Conclusion.....	172

Chapitre IV : La relation entre les objectifs du dirigeant-propriétaire et le développement par la création d'entreprises à Bejaïa

Introduction.....	173
--------------------------	------------

Section 01 : Méthodologie de la recherche

1.1 Le choix de la démarche qualitative.....	173
1.2 Le choix de la méthode des cas.....	173
1.3 La démarche de collecte de données.....	175
1.3.1 L'objet et le contexte de la recherche.....	175
1.3.2 La sélection des cas.....	176
1.3.3 Les outils de recueil des données.....	177
1.3.4 La construction du guide d'entretien.....	177
1.3.5 La conduite de l'entretien.....	180
1.4 L'analyse des données qualitatives.....	180

Section 02 : Analyse intra-cas des résultats

2.1 Analyse du cas 1.....	181
2.1.1 La constitution de l'historique du groupe familial.....	182
2.1.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire.....	183
2.1.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	187
2.1.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises.....	189
2.1.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création d'entreprises....	191
2.2 Analyse du cas 2.....	197
2.2.1 La constitution de l'historique du groupe familial.....	198
2.2.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire.....	199
2.2.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	202

2.2.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises.....	204
2.2.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création d'entreprises.....	206
2. Analyse du cas 3.....	212
2.3.1 La constitution de l'historique du groupe familial.....	213
2.3.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire.....	214
2.3.3 La relation entre l'objectif de développement et la création d'entreprises.....	216
2.3.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création d'entreprises.....	219
2.3.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	221
2.4 Analyse du cas 4.....	228
2.4.1 La constitution de l'historique du groupe familial.....	230
2.4.2 Les objectifs du dirigeant-prioritaire.....	231
2.4.3 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	233
2.4.4 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	239
2.4.5 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	242
Section 3 : Analyse inter-cas des résultats	
3.1 Les objectifs du dirigeant-prioritaire.....	248
3.2 La relation entre l'objectif de développement et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	252
3.3 La relation entre l'objectif du maintien du contrôle familial et le choix de la création de nouvelles entreprises	258
3.4 La relation entre l'objectif de la pérennité et le choix de la création de nouvelles entreprises.....	263
Conclusion	274
Conclusion générale.....	276
Bibliographie.....	281
Annexes.....	290
Liste des abréviations..... ;.....	292
Liste des tableaux	293
Liste des figures.....	295
Table de matières.....	297

Résumé

Nous nous intéressons dans cette recherche à comprendre les motivations de la constitution du groupement d'entreprises familiales dans le temps. Compte tenu de la place prépondérante du dirigeant-proprétaire et du pouvoir décisionnel qui constitue son apanage, il revient donc, d'identifier les éléments qui agissent sur ses objectifs pour aboutir au choix de la création de nouvelles entreprises.

Pour répondre à cette question, nous avons supposé l'existence de facteurs influant sur les objectifs de la croissance (développement), maintien du contrôle (autonomie et indépendance) et de la pérennité de l'affaire familiale. Ainsi, nous avons supposé que les motifs de la stratégie de spécialisation et de la diversification peuvent conduire le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises pour assurer le développement de l'entreprise. Par ailleurs, les risques de la croissance interne (perte du pouvoir décisionnel) et de la croissance externe (dépendance envers les partenaires externes) peuvent pousser le dirigeant-proprétaire à créer de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution de groupement familial. Enfin, nous avons supposé que la création de nouvelles entreprises peut répondre à des besoins familiaux qui n'ont pas forcément de relation avec la vocation de développement. Ainsi, les problèmes de la transmission de l'entreprise (conflits entre les membres de la famille), l'altruisme familial, les rapports de confiance et la structure de la famille peuvent conduire le dirigeant-proprétaire au choix de la création de nouvelles entreprises et par conséquent, à la constitution du groupement d'entreprises familiales.

Au terme de cette recherche, il s'est avéré que la volonté de renforcer et de développer l'activité d'origine, la volonté de développer de nouvelles activités, l'altruisme, la confiance et la structure de la famille constitue les éléments qui affectent les objectifs du dirigeant-proprétaire et le conduisent à la création de nouvelles entreprises. Quand aux problèmes de la transmission, l'hypothèse n'a pas pu être validée et doit faire l'objet de recherche sur un échantillon plus large.

Mots clés : PME familiale, dirigeant-proprétaire, objectifs, décision stratégique, développement, pérennité, contrôle, création d'entreprises, groupement d'entreprises familiales.

Summary

We are interested in this research to understand the motivations of the formation of the group of family enterprises over time. Given the preponderant role of the owner-manager and the decision-making power that is his prerogative, it is therefore necessary to identify the factors that act on his objectives to lead to the choice of the creation of new companies.

To answer this question, we assumed that there are factors influencing the objectives of growth (development), maintaining control (autonomy and independence) and the sustainability of the family business. Thus, we have assumed that the reasons for the strategy of specialization and diversification can lead the owner-manager to create new businesses to ensure the development of the company. On the other hand, the risks of internal growth (loss of decision-making power) and external growth (dependence on external partners) can lead the owner-manager to create new businesses and, consequently, to form a family group. Finally, we have assumed that the creation of new enterprises can meet family needs that are not necessarily related to the development vocation. Thus, the problems of corporate transmission (family conflict), family altruism, relationships of trust and family structure can lead the owner-manager to choose the creation of new businesses and consequently to the formation of the grouping of family enterprises.

At the end of this research, the desire to reinforce and develop the original activity, the desire to develop new activities, altruism, trust and the structure of the family Affect the objectives of the owner-manager and lead him to the creation of new enterprises. As for the problems of transmission, the hypothesis could not be validated and must be the subject of research on a larger sample.

Key words: Family SME, owner-manager, objectives, strategic decision, development, sustainability, control, creation of businesses, grouping of family businesses.

ملخص

نهتم في هذا البحث بفهم دوافع تكوين مجمع الشركات العائلية مع الوقت. مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع المهيمن للمدير-المالك وسلطته في اتخاذ القرارات، هدفنا يعود إلى تحديد العناصر التي تؤثر على أهدافه والتي تقود به إلى قرار تأسيس مجموعة من الشركات المستقلة مكونة ما يسمى بـ " مجمع الشركات العائلية".

للإجابة على هذا السؤال نفترض وجود عوامل تؤثر على هدف النمو (التطوير)، الحفاظ على السيطرة (الحكم الذاتي والاستقلال) واستمرارية الشركة العائلية والتي تؤدي إلى قرار تأسيس شركات جديدة. بالتالي نفترض أن دواعي استراتيجيتي التخصص والتنوع يمكن أن تؤدي بالمدير-المالك إلى قرار انشاء مشاريع جديدة لتطوير الشركة. علاوة على ذلك يمكن لمخاطر النمو الداخلي (فقدان صنع القرار) والنمو الخارجي (الاعتماد على الشركاء الخارجيين) دفع المدير-المالك لخلق أعمال جديدة وبالتالي إلى انشاء مجمع الشركات العائلية. وأخيرا افترضنا أن انشاء شركات جديدة يعود إلى تلبية حاجيات العائلة التي لا ترتبط بالضرورة بهدف تطوير المهنة. وهكذا فإن مشاكل نقل الملكية والإدارة (النزاعات بين أفراد العائلة)، الايثار الأسري، علاقات الثقة بين أفراد العائلة وبنية الأسرة يمكن لها أن تؤدي بالمدير-المالك إلى قرار انشاء شركات جديدة، بالتالي إلى تكوين " مجمع الشركات العائلية مع الوقت".

بعد هذا البحث تبين أن الرغبة في تعزيز وتطوير النشاط الأصلي، الرغبة في تطوير أنشطة جديدة، الايثار العائلي، الثقة وبنية الأسرة تشكل العناصر التي تؤثر على أهداف المدير-المالك والتي تؤدي به إلى قرار انشاء أعمال جديدة (شركات)، بينما مشاكل نقل الملكية والإدارة للجيل الجديد فلم يتسن لنا التحقق من الفرضية وبالتالي يجب تعميق البحث على عينة أكبر.

كلمات البحث: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المدير-المالك، الأهداف، القرار الاستراتيجي، التنمية، الاستمرارية،

المراقبة، انشاء الشركات، مجمع الشركات العائلية.