



Université Abderrahmane Mira Bejaia

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master Filière : Sciences de gestion

Option : Management

Thème

**Les Pratiques Managériales dans l'entreprise
familiale : cas de Rodéo**

Réalisé par :

-BESSAI Hillal
-IKKEN Salah

Encadré par :

Mme. ACHERCHOUR Zahoua

Année universitaire : 2021/2022

Remercîments

*Avant de présenter ce modeste travail, nous tenons à remercier DIEU
qui nous a donné la force et*

*le courage tout au long de notre cursus universitaire et nos parents
qui nous ont soutenus*

moralement et matériellement.

*Nous tenons à remercier également, notre promoteur Mme
ACHERCHOUR Zahoua qui a*

Veillé au bon déroulement de ce modeste travail.

*Nous tenons à remercier également, notre promoteur de stage, et le
dirigeant de l'entreprise Rodéo pour leurs collaborations et leur
patience pour la réalisation de notre travail de recherche.*

Nos chers frères et sœurs et nos proches.

Tous nos amis avec qui nous avons partagé des moments indélébiles.

*Tous ceux et toutes celles qui nous ont aidé de près comme de loin
durant notre parcours.*

Dédicace

A mes très chers parents

A mon petit frère et ma petite sœur

A tous mes ami(e)s.

Salah

Je dédie ce travail particulièrement, à mon très cher père et à ma très chère mère,

A mon frère et mes sœurs

A tous mes ami(e)s.

Hillal

Liste des abréviations

PNB : Produit National Brut

PIB : Produit Intérieur Brut

EF : Entreprise familiale

PME : Petite et moyenne entreprise

GRH : Gestion des ressources humaines

CT : Court terme

MLT : Moyen et long terme

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes

ANDI : Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement

ANGEM : Agence Nationale de gestion du Micro-crédit

SARL : Société à responsabilité limitée

Liste des tableaux

Tableau 01 : Les définitions de l'entreprise familiale	06
Tableau 02 : Pourcentage des PME familiale dans certains pays européens.....	10
Tableau 03 : contribution au PNB dans certains pays européens.....	11
Tableau 04 : Le poids économique des entreprises familiales.....	11
Tableau 05 : Le rôle sociétal des entreprises familiales.....	13
Tableau 06 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise Familiale et non familiale :	28
Tableau 07 : la conduite d'entretien.....	41
Tableau 08 : Réponses au guide d'entretien.....	45

Liste des figures

Figure 1 :L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différent.....	15
Figure 2 : Représentation d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale.....	17
Figure03 : L'interdépendance de la famille et plan stratégique.....	25
Figure 04 : Le processus du management stratégique	27
Figure 05 : Organigramme de la Direction générale.....	45

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre1 : Généralités sur le management familiales	04
Introduction :.....	04
Section 1 : Les définitions de l'entreprise familiales	04
Section 2 : L'importance des entreprises familiales	09
Section 3 : Les caractéristiques des entreprises familiales.....	14
Conclusion :.....	19
Chapitre 2 : Les particularités des pratiques managériales de l'entreprise familiale.....	20
Introduction.....	20
Section 1 : Les particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise familiale.....	20
Section 2 : Les particularités des fonctions financières et de GRH dans l'entreprise familiale.....	30
Conclusion.....	37
Chapitre 3 : les particularités managériales de l'entreprise Rodéo....	38
Introduction :.....	38
Section 1 : méthodologie de recherche et présentation du cas	38
Section 2 : analyse et interprétation des données.....	45
Conclusion.....	54
Conclusion générale.....	56

Bibliographie

Annexe

Table des matières

Résumé

Introduction

Générale

Introduction général

L'entreprise familiale constitue la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde, mais les recherches sur cette dernière dans le domaine du management ont été longtemps marginalisées, et cela malgré leurs poids économique. Cependant, au cours des dernières décennies, les recherches sur les entreprises familiales ont suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs essentiellement d'origine anglo-saxonne, provenant de tous les domaines, tels que les (ressources humaines, économie, sociologie, psychologie, droit management etc...).

Les résultats de ces recherches ont démontré la spécificité des entreprises familiales à la fois sur les plans organisationnel, stratégique, et ses modes de financement, ainsi que la prédominance de ces firmes familiales, et leurs contributions au développement des économies dans la grande majorité des pays du monde. Ainsi, aux Etats-Unis les entreprises familiales constitue 90% des entreprises, et elles génèrent plus de la moitié des salaires versée dans ce pays. En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB est de l'emploi sont assurés par les entreprises familiales (Allouche et Amann). En Australie, plus de 75% des entreprises sont possédées par des familles, et participent avec plus de 50% à l'emploi (Owens, 1994) et qu'elles contribuent à plus de 70% du PIB mondial. La Harvard Business School estime de son côté qu'elles représentent deux tiers des entreprises mondiales.

Cependant, malgré cet engouement des chercheurs pour l'entreprise familiale, la littérature ne parvient toujours pas à donner une définition qui fasse l'unanimité de tous les chercheurs de ce type d'entreprises. Les firmes familiales forment à la lecture des travaux académiques et des recherches qui on été déjà réalisés, un ensemble ambigu dont la définition en l'état actuelle du développement de la littérature, ne fait l'objet d'aucun consensus (Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Birley, 1997 ; Westhead et cowling, 1998 ; Chua et Alii, 1995).

Problématique de la recherche

La particularité de l'entreprise familiale est qu'elle est composée de deux sous-systèmes, celui de l'entreprise et celui de la famille. Ce dernier s'avère avoir une influence considérable sur son fonctionnement et ses pratiques managériales qui la rendent spécifiques et distinguée des entreprises non familiales. D'où notre intérêt à mener ce travail de recherche dans l'objectif d'approfondir l'étude des particularités de ses pratiques managériales. Nous voulons expliquer comment la dimension familiale à travers ses objectifs, ses valeurs et ses particularités influence sur le management de l'entreprise familiale. D'où la problématique suivante :

Quelles sont les caractéristiques des différentes pratiques managériales au sein de l'entreprise familiale?

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

- Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?
- Quelles sont les spécificités stratégiques et décisionnelles de l'entreprise familiale ?

Introduction général

- Quel mode de financement pour l'entreprise familiale ?
- Quelles sont les caractéristiques de la GRH au sein de l'entreprise familiale ?

Hypothèses de la recherche

Afin d'apporter des éléments de réponses et un éclairage à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse H1 : les pratiques managériales au sein de l'entreprise familiale sont largement influencées par la famille.

Hypothèse H2 : le profil du dirigeant propriétaire influence les pratiques managériales.

Hypothèse H3 : l'entreprise familiale assure ses activités essentielles par ses propres fonds dans le souci d'assurer son indépendance.

Cadre méthodologique

Pour bien mener notre travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui 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 base et de comprendre les entreprises familiales, ces définitions, son importance, ces caractéristiques, ses particularités décisionnelles et stratégiques, ses modes de financement sa fonction GRH.

-La seconde phase a trait à **un travail de terrain** qui consiste à la réalisation d'un guide d'entretien semi-directif auprès du dirigeant propriétaire de l'entreprise Rodéo dans la région de Bejaïa. Ce travail de terrain a pour objectif de comprendre les pratiques managériales au sein de cette entreprise. Une fois les données recueillies, nous procédons à l'analyse des caractéristiques des pratiques managériales adoptées par cette entreprise familiale.

Plan de travail

Pour bien mener notre travail, nous l'avons structuré autour de trois chapitres : le premier chapitre est consacré aux généralités sur les entreprises familiales. Le deuxième chapitre présente les particularités managériales des entreprises familiales, et enfin le troisième chapitre est consacré pour une étude de cas relative à une entreprise spécialisée dans la production de boisson, à savoir l'entreprise Rodéo.

Chapitre 1 :
Généralités sur les entreprises familiales

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

Introduction

Bien qu'elle soit la forme d'organisation la plus ancienne, l'entreprise familiale n'a attiré l'attention des chercheurs que très tardivement.¹ Malgré leur poids économique, les recherches en management ont relativement ignoré ce type d'organisation. Ce n'est en fait, qu'à partir des années quatre-vingt que les recherches sur la thématique de l'entreprise familiale se sont multipliées et devenue l'objet d'intérêt des chercheurs de tous les domaines (économie, sociologie, gestion, droit...etc.)². L'année 2018 a d'ailleurs, marqué l'anniversaire de trois décennies de recherche académique sur l'entreprise familiale, si l'on retient la date de publication du premier numéro de Family Business Review, la première revue académique dédiée à l'entreprise familiale³ (Labaki, R, 2019).

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différentes définitions de l'entreprise familiale, ses importances économiques et sociétales, et nous allons conclure le chapitre avec les principales caractéristiques de l'entreprise familiale.

Section 1 : Les définitions de l'entreprise familiale

Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et variées en raison de la multiplicité des auteurs ayant tenté de la définir. Cependant, on peut distinguer trois critères pour définir l'entreprise familiale : le capital détenu par la famille, le degré d'implication de la famille dans la gestion et la transmission de l'entreprise aux générations futur. Ce dernier est le critère le plus important sur qui l'ensemble des auteurs se focalise pour définir l'entreprise familiale.⁴

Pour José ALLOUCHE et Bruno AMANN On peut distinguer entre des définitions monocritère et des définitions pluri-critères.⁵

1.1 Les définitions monocritère

Les définitions monocritère sont les moins nombreuses. Elles retiennent trois critères :

- Le critère de la propriété

¹ ARRÈGLE.J.L, 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.

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

³LABAKI.R (2019), « La recherche sur les entreprises familiales : Une épopée de liaisons dangereuses », dans « Variations autour des PME et des entreprises de taille intermédiaire », édition : EMS, juillet. p.1.

⁴ HAROUN. Mohamed-Amoukrane(2016), caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale, mémoire de Magistère, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.12.

⁵Allouch.J et Amann.B (Mars 2000), op.cit. p.

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

- le critère du contrôle
- le critère de l'interaction famille entreprise

Hershon (1976) considère qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille.

Lansberg et al. (1988) se réfèrent également à la notion de contrôle mais en précisant un contrôle légal. La définition que donne P.B.Alcorn (1982) est particulière puisque cet auteur se réfère au critère de la propriété et ne glisse vers une approche pluri-critères que lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique.

Dyer (1986) la définit en faisant appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management est influencé par une famille. Cet auteur admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

Pour Barry (1975) C'est le critère du contrôle qui est retenu qui définit une entreprise comme étant familiale si elle est, en pratique, contrôlée par une seule famille.

Le critère de l'interaction famille entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard, Dyer (1983) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise).

Pour Davis (1983), c'est cette interaction entre deux organisations la famille et l'entreprise qui caractérise l'entreprise familiale.

À côté de ces définitions monocritère, la majorité des auteurs se réfèrent à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale.

1.2 Les définitions pluri-critères

C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

Stern (1986) la définit comme une entreprise qui est détenue et dirigée (c'est-à-dire contrôlée) par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Hollander, Elman 1988), Aronoff, et Ward (1990) adoptent une définition identique.

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

Rosenblatt et al. (1985) considère une entreprise comme étant familiale lorsque la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs : il s'agit d'influence sur la direction

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriété.

La définition retenue par Daily, Dollinger (1992) précise le lien entre les membres de la famille: il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise.

Tableau 1 – Les définitions de l'entreprise familiale

1-definition mono-critters	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barnes L.B., Hershon S.A. [1976], Alcorn, P. B. [1982], Lansberg I. et al. [1988]	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère du contrôle	Barry B.[1975], Beckhard R. et al. [1983], Handler, W. C. [1989]	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle
2/ Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. et al. [1985] ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Estapé M.J. [1994] ; Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] ; Cromie S. et al. [1995]	L'entreprise est la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N., Hatten K.J. [1987] ; Ward J. L. [1987]	La transmission de l'entreprise de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. [1953]	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley R. [1964]	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983]	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, Le fondateur.)

Source : José ALLOUCHE et Bruno AMANN, (2000), p.45.

Pour Jorissen, Laveren, Martens et Reheul (2002)⁶ l'entreprise familiale est celle dont la famille détient la majorité des actions et qui se perçoit comme une entreprise familiale.

Selon Stockholm School of Economics (2004)⁷ 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)⁸ 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)⁹ quant à eux retiennent les critères suivants pour définir l'entreprise familiale :

- L'entreprise est au minimum dans sa seconde génération ;

⁶ ACHERCHOUR. Z(2017), Analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire 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, Mémoire de magister, université de Bejaia, p23.

⁷ Ibid.p.24

⁸ idem

⁹ idem

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

- 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.

La définition la plus complète est celle émise par d'Astrchan et Kolenko (1994)¹⁰ car elle est la plus complète et la plus facile à mettre en œuvre, et elle permet de définir un échantillon d'entreprise moyen ni large ni restreint. Ces deux auteurs considèrent toutes entreprises comme étant une entreprise familiale si elle regroupe ces conditions :

- 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.

2.1 Les définitions de l'entreprise familiale selon l'approche systémique

Cette approche a pour but de décomposer l'entreprise familiale en plusieurs systèmes, ainsi certains auteurs ont défini 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.

2.1.1 L'entreprise familiale et tant que deux sous-systèmes

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 ». ¹¹

La définition du sous-système « entreprise » et comme suit « Les personnes que l'entreprise engage ou qui partagent les objectifs, valeurs et engagement communs pour l'ensemble de l'entreprise » Distelberg et Sorenson (2009)¹²

Selon Miller et Rice (1967), 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 quant à lui, fait partie des deux sous-systèmes. ¹³

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 »¹⁴.

¹⁰ idem

¹¹ Ibid.p.25

¹² idem

¹³ Ibid.p.26

¹⁴ Idem

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

2.1.2 L'entreprise familiale en tant que trois sous-systèmes

Davis et Tagiuri (1982)¹⁵ ont conclu l'existence de trois sous-système en interaction : la propriété le management et la famille. Chaque sous-système regroupe des personnes aux caractéristiques particulières. Ils ont ainsi, identifié sept groupes de personnes :

- point de vue purement familial.
- point de vue strictement managérial.
- actionnaires ni membres de la famille, ni membres de l'équipe dirigeante.
- membre de la famille qui n'est pas dans l'entreprise mais qui est actionnaire.
- successeur de la génération suivante ou beaux-enfants actifs dans l'entreprise.
- directeurs extérieurs à la famille devenus actionnaires.
- cumul des points de vue d'actionnaire.

Habbershon (2003) 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.¹⁶

Pieper et Klein (2007) 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 l'entreprise familiale.¹⁷

Section2 : L'importance des entreprises familiales

Une chose est sûr les entreprises familiales joue un rôle primordial dans le monde entier grâce à sa contribution dans l'emploi et le produit nationale brut. Les études faites sur l'importance de l'entreprise familiale se sont essentiellement axées sur une analyse quantitative de leur poids économiques. Ces études révèlent un constat sur la prédominance de ces firmes familiale. Dans les pays occidentaux l'entreprise familiale représente plus des deux tiers des entreprises de ses pays.¹⁸ Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure.¹⁹

2.1 L'importance économique des entreprises familiales

Aerts (1993) et Donckels²⁰ ont fait une étude sur plus 1132 PME en Europe et pour avoir une estimation du pourcentage des PME familiale dans ses pays les résultats sont synthétisés dans ce tableau :

¹⁵Ibid.p.29

¹⁶ Ibid.p30

¹⁷Idem

¹⁸ACHERCHOUR. Z (2017), op.cit., p16.

¹⁹Allouch.J et Amann.B (Mars 2000), op.cit. p46.

²⁰ ACHERCHOUR.Z.(2017), op.cit., p16.

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

Tableau 2 : Pourcentage des PME familiale dans certains pays européens :

Pays	Pourcentage des PME familiale
Allemagne	82%
Autriche	83,2%
Belgique	69%
Finlande	63%
France	60,5%
Pays-Bas	51,7%
Royaume- uni	67,3%
Suisse	67 ,3%

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

Aux États-Unis on constate qu'au moins 90 % des entreprises sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (A.B. Ibrahim, W.G. Ellis 1994 ; J.H. Astrachan, T.K. Kolenko 1994), et qu'elles ont un impact considérable sur le PNB entre 30 et 60 % (W.F.Gluck, T.S. Meson1980; A.B. Ibrahim,W.G. Ellis 1994; J.L. Ward 1987).²¹

Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine Fortune sont sous l'influence de blocs familiaux. Dreux (1990) considèrait que l'on pouvait estimer à environs 1,7 million le nombre d'entreprises familiales.²²

En Allemagne, 75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB. H. Reidel (1994) considère ainsi que 80% des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.²³

En Australie, R. Owens (1994) estime que 75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et qu'elles emploient 50 % des travailleurs.²⁴

Au Chili,J.L. Martinez (1994) les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75 % du monde total des entreprises (dont 65 % sont des moyennes et grandes entreprises).²⁵

Les entreprises familiales ont un impact très significatif sur le PNB. Dans le tableau ci-dessous on va présenter le pourcentage de contribution des entreprises familiales dans certains pays européens²⁶.

²¹Allouch.J et Amann.B (Mars 2000), op.cit. p47.

²² Idem

²³ Idem

²⁴ Idem

²⁵ Idem

²⁶ ACHERCHOUR .Z. (2017), op.cit.p18

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

Tableau 3 : contribution au PNB dans certains pays européens

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-Unis	70%	-
Suède	79%	-

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

Tableau 4 Le poids économique des entreprises familiales

Auteurs	Pays	Poids
Reidel [1994]	Allemagne	75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 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 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 : José ALLOUCHE et Bruno AMANN, (2000), p.47.

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

En Espagne, au sein des 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.²⁷

Au Royaume-Uni, 76 % des 8000 premières entreprises sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises.²⁸

En Europe occidentale, entre 45 % et 65 % du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales. Le plus bas niveau de l'activité familiale se situe au Portugal et le plus haut en Italie où 99 % des entreprises sont des entreprises familiales (M.A. Gallo 1994).²⁹

En France, on estime que 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles.³⁰

2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales

Dans le sillage de l'importance économique des entreprises familiales un second courant à émerger et qui se focalise sur le rôle sociétal des entreprises familiales.

M. Novak(1983) et D.T. Jaffe(1993)³¹ sont les auteurs qui ont mis l'accent sur l'importance du rôle sociétal des entreprises familiales, il préconise que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs, ni les entrepreneurs ni les entreprises mais ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires. Ainsi on constate la faiblesse de l'organisation de la transition à cause du changement de contrôle (J. L. Ward 1987) et cela à un impact négatif sur les performances et sur la famille et la communauté.

A. Astrachan (1988)³² met l'accent sur la sensibilité au changement de contrôle de management, ce qui engendre une remise en question d'une culture d'entreprise existante et cela a un impact négatif sur les performances de longue durée.

A. Astrachan (1988) a aussi analysé les valeurs propres à l'entreprise et leur influence sociale, et il a conclu que les entreprises familiales sont conscientes socialement, et que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise.³³

Upton(1995) a analysé le financement de la transition et met en évidence les effets néfastes de la transmission de l'entreprise familiale à la deuxième génération³⁴

²⁷Allouch.J et Amann.B (Mars 2000), op.cit.p48.

²⁸ Idem

²⁹Idem

³⁰ Idem

³¹Allouch.J et Amann.B (Mars 2000), op.cit.pp48.49.

³² Idem

³³ Ibid. p50.

³⁴ Idem

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

J. Longenecker et al (1989), A.R. Lyman (1991), S. Prokesch (1986) ont conclu que les entreprises familiales sont celle que les consommateurs préfèrent et offrent plus d'opportunités aux femmes et donne de l'importance aux respects des traditions.³⁵

Tableau 5– Le rôle sociétal des entreprises familiales

Auteurs	Critère d'analyse	Conclusions
Novak [1983], Jaffe [1990]	La famille comme base des analyses de l'économie	Ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires et non les travailleurs, les entrepreneurs ou les entreprises
Ward [1987]	L'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle	Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.
Astrachan [1988]	La sensibilité au changement de contrôle ou de management	Cette sensibilité entraîne la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et a des effets néfastes sur la performance de longue durée.
Astrachan [1988]	Les valeurs propres à l'entreprise familiale et leur influence sociale	Les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise
Upton [1995]	Financement de la transition	Conséquences (néfastes) de la transmission des entreprises familiales à deuxième génération
Prokesch [1986], Longenecker et al. [1989], Lyman, 1991]	Attrait des entreprises familiales	Elles sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions

Source : José ALLOUCHE et Bruno AMANN, (2000), p.49.

³⁵ Idem

Sectoin3 : Les Caractéristiques des entreprises familiales

Quasiment toutes les recherches qui ont été menées sur la base d'une comparaison entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales ont démontré que les firmes familiales disposent d'un certain nombre de spécificités et de particularités propre à elle ce qui la différencie des entreprises dite non familiale.³⁶

3.1. Les caractéristiques économiques

Quand on parle des spécificités et des caractéristiques économiques des entreprises familiales, on parle forcément de leur structure de financement. Ce qui fait la différence entre les entreprises non familiales et les entreprises familiales c'est le fait que cette dernière dispose de capitaux personnels faibles et se renforce progressivement au détriment de la distribution de dividendes, elle évite aussi le recours à des emprunts externes et elle a une ouverture limitée de leurs capitaux dans le but de garder à la fois une autonomie financière et de décision.

L'entreprise familiale contribue à la création d'emplois et elle a un impact sur le produit national brut. Elle a aussi une politique d'investissement durable et le profit à long terme.³⁷

3.2. Les caractéristiques de gestion

Les recherches sur les entreprises familiales ont démontré que celle-ci possède une gestion spécifique et particulière ce qui la différencie des entreprises non familiales. Et cette différence réside dans les points suivants :

3.2.1 Famille et entreprise

Quand on parle de famille on ne peut que faire le rapprochement avec le mode affectif et émotionnel qu'elle procure. La procréation, sécurité et tradition sont des valeurs transmises et les membres de la famille sont jugés pour ce qu'ils sont.³⁸

En revanche quand on parle d'entreprise, cette dernière suit un raisonnement économique, ses objectifs prioritaires sont la croissance, le profit et la performance. Les employés dans l'entreprise sont jugés pour ce qu'ils font.

Ci-dessous une représentation de l'entreprise entre deux sous-systèmes :³⁹

³⁶ HAROUN. Mohamed-Amoukrane(2016), caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale, mémoire de Magistère, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.20.

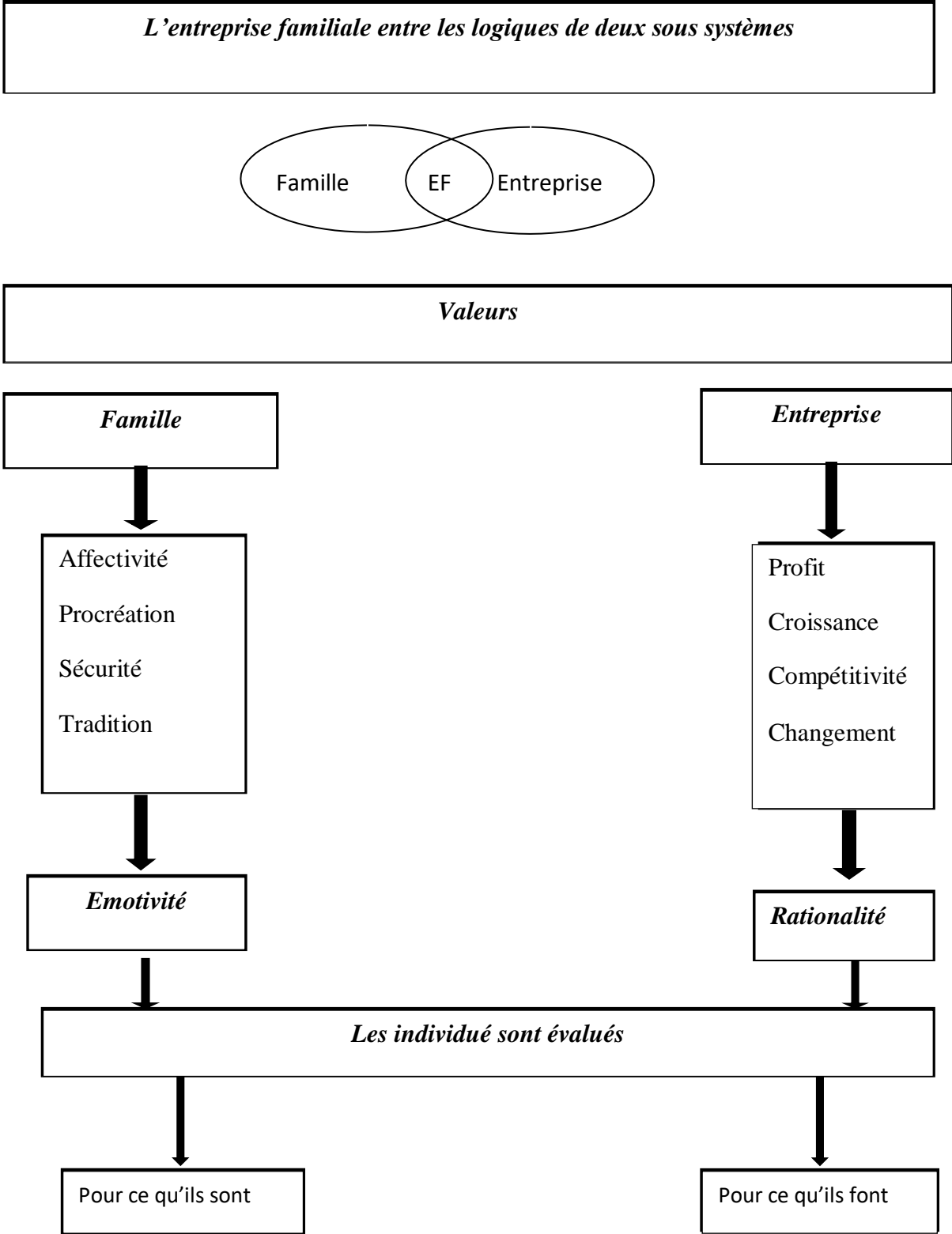
³⁷KEDJAT.Juba et GHASSOULI. Imane(2018), caractéristiques de l'entreprise familiale et sa transmission, cas de la commune d'El Kseur, Bejaia, Mémoire de Master, Université de Bejaia, p.33.

³⁸HAROUN. M.A.(2016), op.cit.p.21.

³⁹Ibid.p.22.

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

Figure 1 : L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différent



Source :Goetschin, (1987), p.100.

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

3.2.2. La concentration du pouvoir

Crozier définit le pouvoir comme suis «le pouvoir, au niveau le plus général, implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes ». ⁴⁰

Pour Mintzberg(1986) le pouvoir c'est « la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels ». ⁴¹

Selon l'approche dite, l'approche de Mintzberg, ⁴² le pouvoir est un système composé de quatre éléments :

- Des acteurs : il s'agit de toutes les personnes ou groupes de personnes qui participent à une décision organisationnelle.
- Des besoins : ces acteurs interviennent dans les décisions pour satisfaire des intérêts liés à leurs besoins.
- Des sources de pouvoir : ils disposent de moyens pour faire valoir leurs intérêts.
- des systèmes d'influence : ils agissent sur les décisions de différentes manières.

Dans les entreprises familiales le pouvoir est sous l'autorité d'une seule personnes, d'une poigné de personne lié entre elle par des liens familiaux. Les principaux avantages de la concentration du pouvoir est d'avoir une projection au long terme, une plus grande intégration verticale.

La prise de décision et son application est rapide dans les entreprises familiales du fait que la chaine décisionnelle n'est pas soumise à divers enjeux tel que les enjeux de pouvoir et ont plus de ca il existe d'une possibilité de discuter en dehors du contexte de travail.

Mais la concentration du pouvoir présente des inconvénients on peut en site quelques un :

- La solitude du dirigeant, cette solitude n'est acceptable sauf si elle est portée par une forte personnalité et une certaine maturité.
- Un dirigeant trop isolé sera coupé de son entourage et de l'évolution de son environnement qui peut être des évolutions technologiques, bouleversement sociologique ou culturel, ainsi les nouvelles contraintes commerciales ou légales.

3.2.3. Gouvernance de l'entreprise familiale

La définition que donne Gérard Charreau(1997) sur la gouvernance d'une entreprise est la suivante « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimité les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs conduite et définissent leurs espaces discrétionnaires ». ⁴³

⁴⁰ Ibid.p23

⁴¹idem

⁴²idem

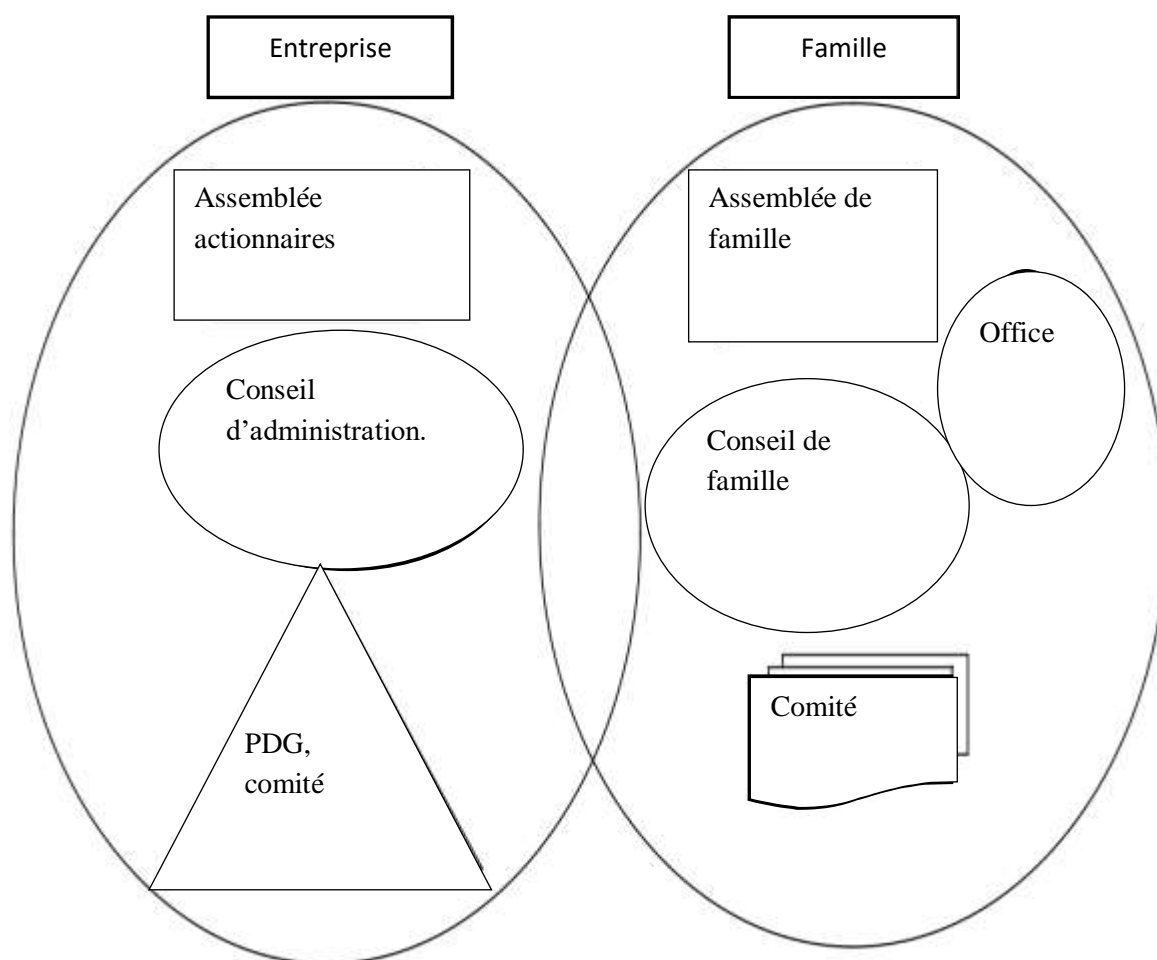
⁴³Ibid.p.24

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

Miguel Angel Gallo et Denise Kenyon Rouvinez , définissent la gouvernance de l'entreprise familiale comme « *un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleurs décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise* ». ⁴⁴

La gouvernance familiale a pour objectif de réaliser, maintenir et renforcer les liens familiaux et les liens famille entreprise et entretenir un actionnariat stable afin d'assurer un professionnalisme des actionnaires à l'égard de l'entreprise. ⁴⁵

Figure 2 : Représentation d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale.



Source : Miguel Angel Gallo et Denise-Rouvinez, in Denise Kenyon-Rouvinez et Ward(2004), p.81.

Une gouvernance familiale est jugée efficace, si elle est apte à concrétiser sa mission fondamentale et qui : ⁴⁶

- Permet d'apprécier et faire connaître l'entreprise à tous les membres de la famille.
- Promeut les valeurs de la famille et assure la relève.

⁴⁴ idem

⁴⁵ Ibid.p26

⁴⁶ idem

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

- Permet de développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familiale.
- Permet de guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial.
- Encourage l'implication du plus grand nombre de membre de la famille dans différentes activités.
- Facilite la communication familiale.

3.2.4. La composition de la structure de la gouvernance familiale

La gouvernance familiale est composée d'un certain nombre de structure qui sont les suivantes :

3.2.4.1. L'assemblée familiale

Elle a pour fonction principale d'organiser des réunions formelles de permettre aux membres de la famille d'échanger des informations et de consolider les relations entre eux.⁴⁷

3.2.4.2. Le conseil de famille

Il a deux missions principales :

- L'élaboration et la mise en œuvre du protocole familiale.
- L'anticipation des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leur relation entre eux et l'entreprise.⁴⁸

3.2.4.3. Le comité des actionnaires

Il est fondamental lorsque l'entreprise comprend un grand nombre de parent qui possèdent des actions. Le rôle de ce comité est de représenter les parents dans la structure de gouvernance. Les fonctions principales de ce comité des actionnaires est de traiter les problèmes lié à la stratégie, la performance, l'allocation du capitale, la vente et le rachat d'actions.⁴⁹

3.2.4.4. Family-office

Sa tâche principale est d'offrir une assistance à la gestion, au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal et la planification des carrières professionnelle.⁵⁰

⁴⁷ idem

⁴⁸ idem

⁴⁹ Ibid.p.27

⁵⁰ idem

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises familiales

3.3. Les caractéristiques sociales et culturelles

3.3.1. Les caractéristiques sociale

Astrachan (1988), affirme que les entreprises familiales détiennent une conscience sociale. Et que selon Lyman et al (1991) les entreprises familiales sont les entreprises préférées des consommateurs, car elle offre de meilleurs services, un rapport de qualité supérieur et elles possédant une meilleur politique d'emploi et un respect des traditions.

Un sentiment d'engagement émerge dans les entreprises familiale, et il est véhiculé par les membres de la famille à travers l'enthousiasme, ce qui amène a développé chez les employés un engagement supplémentaire et une loyauté plus importante (Leach, 1991). Selon le même auteur l'entreprise familiale, crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs, de même l'entreprise familiale est un lieu de travail ou les émotions sont transmises et vécues.⁵¹

3.3.2. Les caractéristiques culturelles

L'existence d'une culture dans les entreprises est un fait avérée, cette culture on l'appelle une culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle est un partage de croyance, valeurs, norme, tradition avec les membres de l'organisation. Elle est créée à travers des mythes des suppositions et le partage de croyances (Alverson 1993).

La culture organisationnelle n'est pas innée elle s'est construite à travers le temps et elle est influencé par l'histoire d l'entreprise (Allaire et Firsirotu 1993, 2004)⁵²

Conclusion

L'entreprise familiale et la forme d'organisation la plus ancienne et la plus complexe à cerner et à comprendre. Elle demeure un vaste terrain de recherche pour mieux l'appréhender car elle a quelques spécificités qui la rendent unique et une entité à part. La pluralité de ses définitions relève comme en l'a vu de sa spécificité par rapport aux entreprises non familiales. C'est en effet, cette dimension familiale qui s'implique dans le contrôle de la propriété et du management qui ont fait d'elle une distinction et une pluralité en termes de définition. L

L'objectif du chapitre suivant est d'approfondir notre étude sur les caractéristiques fondamentales de l'entreprise familiale à savoir, ses différentes fonctions principales et son comportement stratégique.

⁵¹ Ibid.p28

⁵² Ibid.p29.

Chapitre 2 : Les Particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter dans un premier lieu, les particularités décisionnelles et stratégiques des entreprises familiales. En deuxième lieu nous allons nous pencher sur ces modes de financement, et enfin les caractéristiques de la fonction gestion des ressources humaines dans ce type d'organisation.

Section 01 : Les particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise familiale

L'objectif de cette section est de comprendre l'impact de la dimension familiale sur la prise de décision et le comportement stratégique de l'EF. En effet, en plus de la vocation de croissance que la plupart des entreprises recherche, l'entreprise familiale recherche également la continuité de l'affaire par sa transmission aux héritiers. C'est pourquoi le comportement stratégique au sein de ce type d'entreprise est considérablement influencé par cet objectif de maintien de la nature familiale de l'entreprise. Ce dernier se traduit par le maintien du contrôle de la propriété et du pouvoir décisionnel entre les mains de la famille, ce qui rend son processus décisionnel et son mode de croissance spécifiques et différents de ceux d'une entreprise non-familiale.

1.1 Le comportement stratégique de l'entreprise familiale

Selon Sharma et al (1997)⁵³, les processus stratégiques de base des entreprises familiales et non familiales sont similaires. La principale différence réside dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière dont ils sont mis en œuvre et la qualité des objectifs impliqués dans le processus.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie au sein de ce type d'entreprise est un processus complexe et spécifique qui prend en compte les attentes de l'entreprise, de la famille, et du propriétaire-dirigeant, et ce, durant toutes les étapes du processus.

1.1.1 Les objectifs de l'entreprise familiale

Selon Barrédy (2002)⁵⁴, « *les deux principaux objectifs de l'entreprise familiale constituent le développement et la conservation du caractère familial* ». Préserver le caractère familial de l'entreprise suppose que la famille garde la place prépondérante qu'elle occupe au sein de l'entreprise. Cela se traduit par le maintien du contrôle de la propriété (détention majoritaire du capital) et du management (direction) entre ses mains. En effet, le dirigeant-propriétaire est souvent soucieux de la préservation du contrôle familial sur l'entreprise dans le but de transmettre le patrimoine aux générations futures. La croissance et le maintien du contrôle sont donc, les deux objectifs principaux de l'entreprise familiale.

⁵³Acherchour,Z,(2017),op.cit,p40.

⁵⁴Ibid., p41.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

a) La transmission de l'entreprise familiale

L'ultime défi de la plupart des entreprises familiales est de décider comment assurer la continuité de l'affaire familiale qui se traduit par la réussite de son processus de transmission. En effet, on estime que 30 % des entreprises familiales passent à la deuxième génération, 10 à 15 % passent à la troisième génération et seulement 3 à 5 % passent à la quatrième génération.

Les transmissions d'entreprise peuvent prendre plusieurs formes. On peut distinguer types. 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 étant⁵⁵: *«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 des entreprises»*.

Le transfert d'une entreprise familiale est un processus qui nécessite l'examen de plusieurs étapes, telles que la création d'un plan de transfert et le développement d'un successeur. Selon Cadieu.L et Brouad.B (2009)⁵⁶, ce processus comporte quatre phases.

1) L'initiation (Début) : Dans cette phase, le propriétaire-dirigeant s'intéresse à la gestion des différentes responsabilités de l'entreprise. L'intention de son père est de transmettre un jour l'entreprise qu'il a fondée aux enfants, mais il est peu probable qu'un successeur soit impliqué dans l'organisation à ce stade du processus. Cependant, pendant cette période, il a acquis une conscience positive de l'entreprise familiale.

2) Intégration : Dans cette phase, les fondateurs ont eu besoin d'aide et ont décidé d'intégrer des membres de la famille dans l'entreprise. En occupant des postes à temps partiel et en travaillant pendant les vacances, les successeurs potentiels sont en phase d'apprentissage. Il commence à développer une image de crédibilité auprès de ses collègues, et ses savoir-faire, responsabilités, compétences managériales.

⁵⁵Mezghani.L (2007), «la transmission de l'entreprise familiale à Sfax :Etat des lieux et perspectives», acte colloque sur la gouvernance et l'entreprise familiale, P167.

⁵⁶Acherchour.Z, (2017), op.cit., p42.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

3) Le règne conjoint (Règles communes) : Cette phase se caractérise par l'entrée formelle des successeurs dans ce rôle de l'entreprise. En effet, à ce stade, le successeur a acquis suffisamment de compétences en gestion et en management pour pouvoir prendre certaines décisions et devenir plus autonome. La continuité du processus repose fortement sur l'acceptation par le fondateur de faire confiance à son successeur, de partager le pouvoir et de déléguer certaines de ses responsabilités.

4) Le désengagement (Retrait) : Cette phase est caractérisée par le retrait du prédécesseur de diverses responsabilités de l'entreprise. Par conséquent, il y a une délégation claire d'autorité et de responsabilité et une séparation claire des fondateurs.

Ce processus semble linéaire, mais il est en réalité dynamique, complexe et semé d'embûches. En effet, optimiser le processus de communication familiale est très difficile compte tenu de l'existence de certains freins (résistance des prédécesseurs, conflits de successeurs, conflits générationnels).

Ces conflits s'intensifient à mesure que la taille de la famille de l'entreprise s'agrandit. Plus les familles sont impliquées dans l'entreprise, plus le processus de communication est affecté par ces conflits, mettant en péril la survie future de l'entreprise.

Cela signifie qu'il existe un risque que la croissance soit entravée car la famille qui s'agrandit perturbera le fonctionnement de l'entreprise et créera des conflits avec eux qui mettront en péril la survie de l'entreprise. Ainsi, les décisions stratégiques concernant le développement d'une entreprise sont influencées par les conditions d'héritage familial.

b) L'objectif du maintien de la propriété et de la direction familiale

Selon Debray (1997)⁵⁷, on distingue un contrôle interne et externe. Le contrôle interne renvoie au maintien du pouvoir décisionnel qui se traduit par le maintien de la direction et de la propriété. Quant au contrôle externe, il se traduit par l'indépendance vis-à-vis des partenaires externes et c'est notamment, l'indépendance patrimoniale qui est la plus recherchée par la plupart des dirigeants-propriétaires. Le problème qui se pose à l'entreprise familiale est comment se développer sans remettre en cause son caractère familial ? Il s'agit donc, de réunir le contrôle de la propriété et du management entre les mains de la famille.

Les travaux théoriques comme empiriques insistent sur la forte concentration du contrôle familial sur l'entreprise Coche. En effet, selon le baromètre européen des entreprises familiales de KPMG-EFB (2014), maintenir le contrôle familial de l'entreprise est la priorité absolue pour les entreprises familiales à l'échelle mondiale⁵⁸. Concernant le contrôle de la propriété, 76% des entreprises interrogées affirment que la famille détient la majorité des parts de l'entreprise dont 42% des entreprises interrogées, la famille détient 100% des parts. Quant au contrôle de la direction (management), la famille joue un rôle dominant au près des équipes de management. Sur 125 entreprises interrogées à travers le monde, 71% des cas, le

⁵⁷ Ibid.p.43

⁵⁸ Idem

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

directeur de l'entreprise est membre de la famille. L'engagement de la famille dans l'entreprise s'organise autour de valeurs partagées et d'une vision à long terme de l'entreprise. Dans certains cas, l'implication dans l'entreprise est considérée comme un rituel pour les membres de la famille.

La volonté de maintenir le caractère familial de l'entreprise se traduit par la recherche permanente de l'indépendance financière et de l'autonomie décisionnelle. Ainsi, l'indépendance et l'autonomie constituent les piliers de la pérennité de l'entreprise (Ledentu, 2011)⁵⁹. Cependant, au fur et à mesure que l'entreprise croît, le contrôle familial tend à diluer puisque l'entreprise aura tendance à recourir aux capitaux externes pour financer sa croissance. Parfois, cela peut aller jusqu'à l'ouverture du capital ce qui entraîne par conséquent, la perte de la propriété familiale, pilier de la pérennité de l'entreprise familiale.

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

1.1.2 L'objectif de la croissance

La croissance est une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale (Penrose, 1995)⁶⁰. C'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de ce dirigeant et ceux de la famille en général. Elle explique le fait que ce dernier recherche le développement de son entreprise et l'intégration des activités à forte croissance.

Cependant, les modèles de stade de développement (Perry, 1987 ; Churchill et Lewis, 1993 ; Greiner, 1998)⁶¹ prévoient généralement l'évolution de la petite entreprise vers la grande et y associent une caractérisation du management et du développement de l'organisation. Mais, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, l'aspect critique de la croissance pour celles-ci est la dilution du capital. Pour cette raison, lorsqu'il s'agit d'entreprise familiale, le comportement stratégique du dirigeant vis-à-vis de la croissance est problématique.

1.2.2.3 La démarche stratégique dans l'entreprise familiale

La plupart des recherches s'accordent à dire que les entreprises familiales, en particulier les petites entreprises, souffrent d'un manque de planification stratégique. Les PME familiales semblent préférer les opérations informelles.

⁵⁹ Idem

⁶⁰ Ibid.p.44

⁶¹ Idem

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

La planification stratégique est implicite et non formalisée par les responsables de ces unités. Selon le rapport d'Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux États-Unis (1997), moins d'un tiers des répondants ont déclaré avoir un plan stratégique écrit⁶². Ainsi, de nombreux auteurs estiment que la planification stratégique de l'entreprise familiale n'est qu'une stratégie mûrement réfléchie et accorde peu d'attention aux enjeux qui affectent l'avenir de l'entreprise.

Cependant, vous avez besoin d'un plan stratégique comme base d'une stratégie de pensée positive. Le plan stratégique d'une entreprise est « *un document qui décrit les différentes mesures prises pour améliorer la satisfaction de la clientèle, augmenter les bénéfices, rajeunir ou réussir* ».

Aussi, la mission de l'entreprise, toutes les orientations identifiées, et les programmes. , Et les actions sont prises en compte prendre pour réaliser la croissance future de l'entreprise. Surtout dans le cas de la gestion familiale, nous ne sommes pas seulement le plan stratégique de l'entreprise, mais aussi le plan de la famille.

Un plan familial, d'autre part, est un document qui représente le personnel à long terme et les objectifs professionnels de la famille décrits. Généralement, le critère d'intention de continuité de l'affaire familiale influence les orientations stratégiques de l'entreprise familiale.

L'élaboration du plan stratégique de l'entreprise familiale semble plus difficile que celui de son homologue non familial. 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.

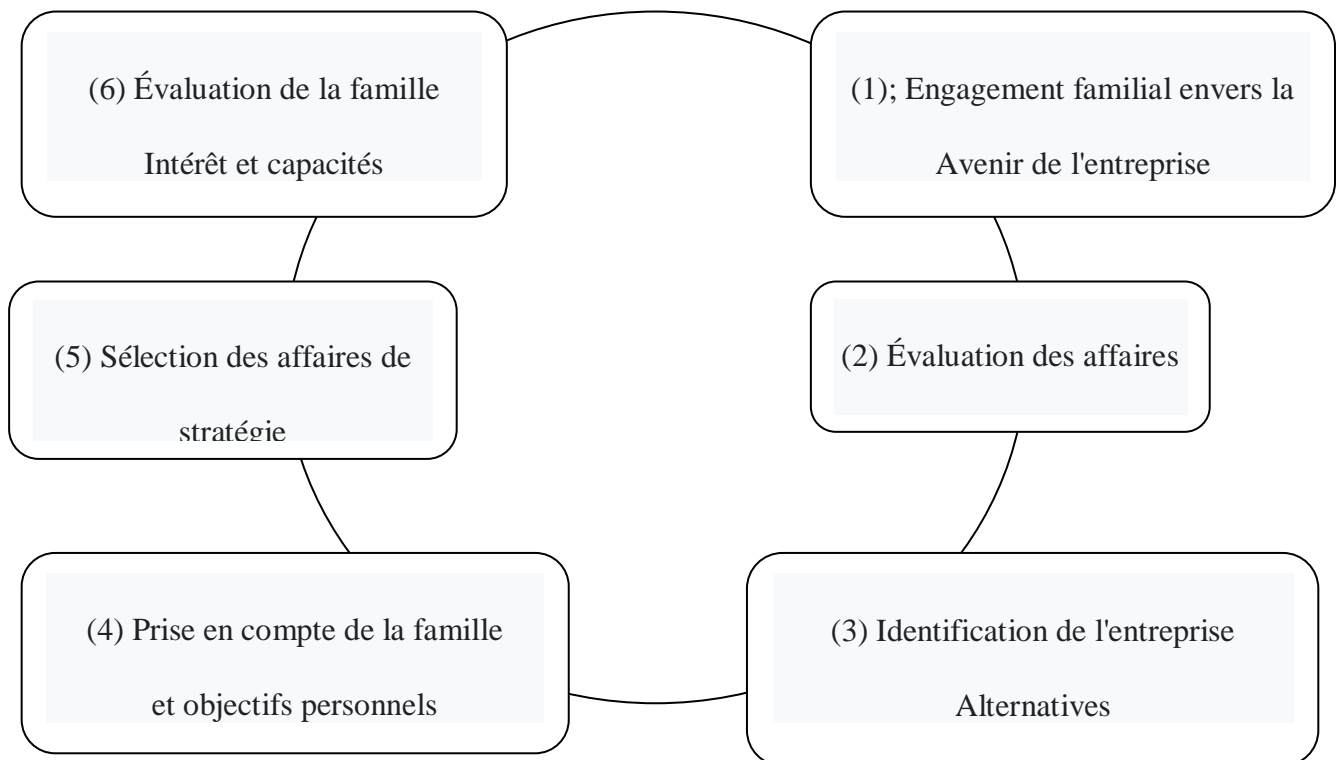
L'entreprise familiale formule donc, des décisions stratégiques en fonction de la famille et du business. Le schéma (figure 02 proposé par Ward (1988) montre l'interdépendance entre la famille et l'entreprise lors de l'élaboration de la stratégie.⁶³

⁶²Gheddache.L(2012),op.cit,P 66.

⁶³Ward.J (1988), « the special role of strategic planing for family business”, Family Business Review, summer,2 /1,PP105-117,P112.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

Figure03:«L'interdépendance de la famille et plan stratégique»



Source: Ward, The special role of strategic planning for family business, 1988, p53.

D'après Ward (1988, 1994)⁶⁴, l'entreprise familiale passe par différentes étapes pour formuler et planifier sa stratégie. À travers ces différentes étapes, on remarque que l'entreprise et la famille sont alternées tout au long du processus.

- L'étape 1 représente l'implication de la famille dans le processus à long terme.
- L'étape 2 s'assimile à une analyse de marché et financière; l'entreprise familiale suit ici les mêmes démarches que les entreprises non familiales.
- L'étape 3, toutes les alternatives sont étudiées et plus particulièrement les alternatives où l'entreprise familiale de par ses qualités et son métier peut retirer un avantage unique.
- L'étape 4 est centrée sur les buts de la famille et la considération familiale. C'est à cette étape que les valeurs de la famille entrent en jeu.
- Dans la sélection de la stratégie (étape5), ces valeurs vont influencer le choix, on va aussi observer une tolérance au risque.
- L'étape 6 est l'accord de la famille sur le choix de la stratégie en fonction de ses intérêts et capacités.

⁶⁴Acherchour.Z,(2017),op.cit,p55.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

D'après le schéma, La culture jouerait un rôle important et favorable dans l'implantation de la nouvelle stratégie. La famille étant déjà présente tout au long du processus, le choix de la stratégie semblerait tenir compte de la famille. D'ailleurs, Sharma, Chrisman et Chua(1997)⁶⁵, ont bien perçu l'importance de la culture familiale dans l'élaboration des stratégies. Comme le montre la figure 03, ci-après le processus du management stratégique comporte quatre grandes étapes telles que la formulation des objectifs, la formulation stratégique, l'implantation de la stratégie et l'évaluation de la performance organisationnelle.

D'après **la figure 04**, on peut remarquer que l'influence de la famille est présente à chacune des quatre étapes. Ce schéma a été conçu à partir des similarités et différences entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Ainsi, il permet de faire ressortir l'impact de la famille sur le processus du management stratégique. Les intérêts de la famille dominant et influencent les quatre étapes.

On remarque aussi que les buts de la famille interviennent lors de la formulation des objectifs et de l'évaluation de la performance organisationnelle. Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est la culture familiale et nous remarquons qu'elle est présente à la fois dans l'implantation de la stratégie mais aussi lors de l'évaluation et du contrôle de la stratégie, ce qui signifie que la culture a une influence directe sur l'implantation des stratégies.

L'objectif est donc, de connaître et de comprendre quels sont les éléments de la culture qui facilitent l'implantation de la stratégie ou au contraire la freinent.

D'après Sharma, Chrisman et Chua (1997)⁶⁶, il est important de saisir les différences entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, de comprendre comment et pourquoi la culture affecte l'implantation des stratégies et par conséquent a un impact sur la performance de l'entreprise familiale.

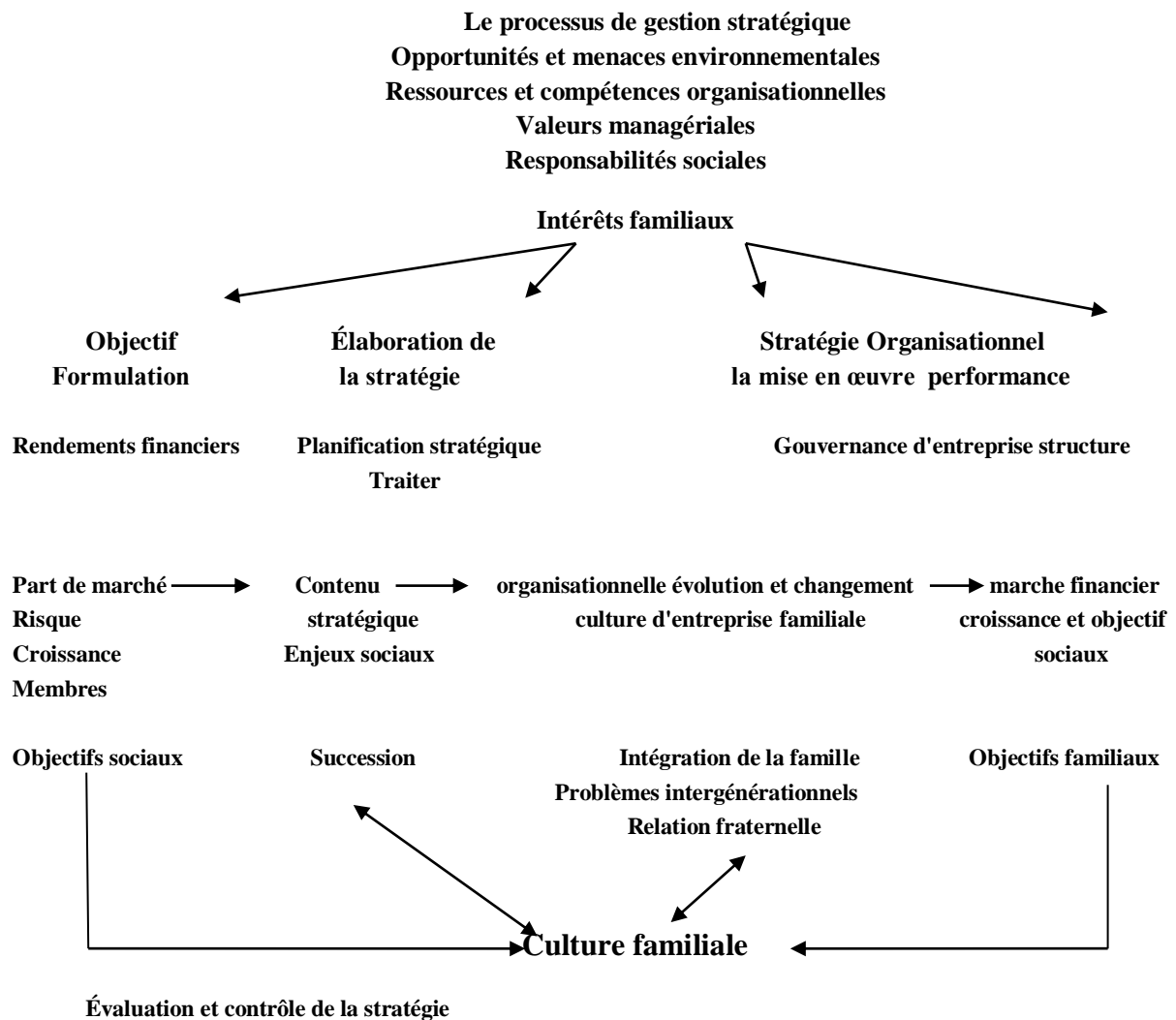
Ainsi, l'étude de Ward (1988,1993) et celle de Sharma,Chrisman et Chua (1997) Montrent que la famille a une réelle influence sur les choix de stratégie.

⁶⁵ Idem

⁶⁶ Idem

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

Figure 04: Le processus du management stratégique



Source: A. Flament (2006), P 50. Managers non familiaux impliqués

Pour conclure, la famille joue donc un rôle important dans la prise de décision. Ce processus de planification stratégique est généralement informel, intuitif et basé sur les sentiments du fondateur. C'est un processus complexe et dynamique impliquant des aspects de la culture et du pouvoir.

1.1.3 Les particularités décisionnelles de l'entreprise familiale

Au sein de l'entreprise familiale, le processus de prise de décision stratégique se caractérise par une centralisation entre les mains de la famille ou du dirigeant-proprétaire, en particulier les petites entreprises contrôlées par le fondateur. En moyenne, ces processus apparaissent moins standardisés, moins formalisés, non planifiés et surtout non gérés que les entreprises non familiales.

Selon Ward et Goetschin (1987)⁶⁷, la prise de décision d'une entreprise familiale est le résultat de l'intersection de deux systèmes aux valeurs, normes et objectifs différents : un

⁶⁷Lambretch.JetPirnay.F(2009), op.cit., P17

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

système familial qui suit une logique sentimentale et émotionnelle. , Suit la logique de la rationalité mais fonctionne.

Selon Berger Douce (2000), les décisions stratégiques représentent le comportement de base des activités du propriétaire/gestionnaire. C'est donc une caractéristique qui dépend des objectifs personnels de ce dernier. Julien et Marchensay (1996)⁶⁸ s'accordent également à dire que la prise de décision stratégique dans ce type d'organisation est fortement personnalisée.

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

Tableau 06 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise

Familiale et non familiale :

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

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

Dans les entreprises familiales, la bureaucratie est minimisée car la prise de décision repose principalement sur les propriétaires et les gestionnaires et est souvent intuitive. Par conséquent, s'appuyer sur l'utilisation de l'intuition accélère le processus de prise de décision et la réponse aux changements de l'environnement.

Selon Scharma et al (1997)⁶⁹, l'entreprise familiale est également considérée comme bénéfique pour le côté émotionnel de la prise de décision. Ceci s'explique par le fait que les critères de décision sont influencés par les considérations familiales et les décisions à prendre en compte dans les objectifs de l'entreprise. Les valeurs familiales sont certainement intégrées dans l'entreprise. Par conséquent, ces valeurs et cet attachement au patrimoine familial influencent la prise de décision. Inclure les considérations familiales dans la prise de décision expose les entreprises familiales à d'intenses luttes émotionnelles et cognitives (Mustakallio et Autio, 2001).

⁶⁸Acherchour.Z, (2017), op.cit., P66.

⁶⁹Basly.S(2006),op.cit, P, 19.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

Outre les conflits possibles, les décisions de ces sociétés peuvent avoir deux caractéristiques contradictoires. Elle peut être dictatoriale, mais elle peut aussi être une manifestation de la démocratie.

Contrairement à Aronoff, (1998)⁷⁰, qui décrit la prise de décision familiale comme autoritaire et personnelle, beaucoup d'autres sont basées sur la gestion d'équipe ou impliquent tous les salariés.

1.2.2.2 Les acteurs influents dans le processus décisionnel

L'entreprise familiale doit gérer deux ensembles de relations qui ne sont pas habituelles chez leurs homologues non familiales. Il s'agit d'abord 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 / Acteurs internes :

Les acteurs internes représentent les membres de la famille, qu'ils soient actifs ou non. Ils partagent les valeurs et les normes qui façonnent leur personnalité. D'autre part, ils ont des visions et des objectifs différents. Ainsi, selon votre position dans l'entreprise (participation à la direction, participation au conseil d'administration, niveau de participation), la famille n'a pas les mêmes intérêts financiers, économiques ou professionnels que l'entreprise. .. Ils en sont dérivés (Barredy et Batac, 2002)⁷¹.

Par exemple, les actionnaires familiaux non dirigeants ont des attentes financières plus élevées que la majorité des actionnaires dirigeants. Ce dernier tire un revenu stable de l'entreprise par le biais du salaire, et parce que c'est la base, il a une grande influence sur la prise de décision stratégique.

L'influence de la famille sur la formation d'une stratégie dépend aussi du cycle de vie de l'entreprise. Avec le développement de l'entreprise, le nombre de familles augmente. De ce fait, les rôles et les intérêts de ces acteurs évoluent et changent à chaque étape de la vie de l'entreprise.

A chaque étape, les intérêts ne sont pas les mêmes, et chaque famille modifie le discours des fonctions d'utilité en fonction de leur évolution dans l'entreprise. Par conséquent, les différences entre les objectifs personnels de chaque membre créent des conflits d'intérêts et des coûts d'agence. L'intensité de ces conflits augmente avec le nombre de familles influentes.

⁷⁰Dimnagjingar.R(2012), op.cit., P44.

⁷¹Barrédy.C et Batac.J(2010). «Fairedelastrategieenfamille.60ans d'histoire dans une entreprise Familiale», université Bordeaux IV–IRGO, P7.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

B / Acteurs externes :

Les influences externes résultent principalement de l'implication d'experts et de dirigeants, ainsi que de membres externes de la direction générale ou du collège des commissaires aux comptes (comité consultatif).

Selon Mustakallio et Autio (2001), la qualité de la prise de décision est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels. En particulier, selon Barach (1984)⁷², la présence d'un administrateur extérieur au conseil peut améliorer le dysfonctionnement du conseil traditionnel, paralysé par les liens familiaux. Harris et al (1994) ajoute que seuls les administrateurs non familiaux ou les familles ayant une expérience de travail significative en dehors de l'entreprise familiale peuvent apporter de nouvelles idées, une orientation du changement et la mise en œuvre de stratégies (Ward et Handy, 1988).

Cependant, des conflits d'intérêts peuvent survenir entre eux et leurs familles. Cependant, il convient de noter qu'il n'est pas pratique d'utiliser des éléments structurels (conseil d'administration, direction) dans les décisions stratégiques familiales.

En revanche, l'exercice du pouvoir par la famille du propriétaire terrien se fait le plus souvent dans des zones plus informelles (Melin et Nordqvist, 2000)⁷³. Les décisions réelles sont en fait prises en dehors de l'organisation formelle. Réunions imprévues, tables rondes à domicile, rencontres entre acteurs influents en salle à manger, etc. La Commission permet aux familles de discuter ensemble des questions économiques et familiales, actives ou non (Neubauer et Rank, 1998).

Cela améliore l'échange d'informations et de connaissances et peut relier l'avenir de l'entreprise à l'avenir de la famille.

Section 02 : Les particularités des fonctions financière et de GRH dans l'entreprise familiale

Cette section a pour but de présenter les caractéristiques et les spécificités du comportement financier de l'entreprise familiale et ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

2.1 Le comportement financier de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale se caractérise par un comportement financier très particulier dans la mesure où elle préfère l'autofinancement et évite l'endettement et l'ouverture du capital.

2.1.1 L'autofinancement : le mode de financement privilégié de l'entreprise familiale

En quête d'indépendance, les PME familiales semblent souvent réticentes à choisir d'autres modes de financement que le financement interne. En général, l'entreprise familiale

⁷²Barrédy.CetBatac.J(2010), op.cit., P9.

⁷³Gheddache.L(2012), op.cit. P64.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

soutient l'autofinancement de ses activités par l'accumulation de bénéfices et la constitution de réserves.

Toutefois, une entreprise familiale qui veut s'autofinancer le fera au détriment d'autres décisions économiques. Il existe une relation inversement proportionnelle entre les fonds propres et la distribution de dividendes. Les résultats de Calvi Reveyron (2000) montrent également que les entreprises familiales sont moins généreuses que les autres types d'entreprises.

Les cadres semblent avoir un impact négatif sur les ratios de rémunération. Hyrigoyen (1982, 1984) observe également que la majorité des entreprises familiales ne versent pas de dividendes. L'autofinancement est certainement le meilleur moyen de rendre une entreprise familiale indépendante, mais créer un équilibre et mener la croissance n'est pas toujours facile.

2.1.2 La réticence vis-à-vis de l'endettement et de l'ouverture du capital

Globalement, les recherches sur le comportement financier des entreprises familiales suggèrent que ces dernières se caractérisent par un faible 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)⁷⁴. Schulze et Dino (1998) ont constaté qu'environ un tiers des entreprises familiales américaines ne déclarent pas de dette, et les deux tiers déclarent un ratio dette/capital inférieur à 25 %.

En fait, de nombreuses entreprises poursuivent une politique monétaire, ce qui signifie des niveaux d'endettement bien inférieurs à ce que prédit la théorie générale de la structure financière.

Réduire le recours à l'endettement au profit des actionnaires familiaux est un atout qui sera transmis aux générations futures. Elle peut faciliter la mise en place de politiques d'investissement optimales à long terme, ce qui peut également créer une forte aversion pour les décisions stratégiques et financières risquées. Le recours à la dette augmente le risque financier, qui est positivement corrélé au risque de faillite et au risque de perte de contrôle (Gilson, 1990).

En ce qui concerne les dettes à court terme, j'hésite à emprunter à l'entreprise familiale.

Selon Mishra et McConaughy (1999), ces dettes à court terme sont surtout associées au risque de perte de contrôle.

Cependant, Minton et Wruck (2001), notent que le conservatisme budgétaire est temporaire. En effet, les 70% entreprises suivies changent d'attitude face à l'endettement, dont 50% tous les cinq ans.

⁷⁴Dimnagjingar.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.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

De plus, Schulze et al. (2003) estime que l'altruisme et la parenté qui caractérisent l'entreprise familiale peuvent permettre aux propriétaires d'emprunter de manière plus agressive et de prendre le risque que l'endettement fait peser sur la richesse personnelle.

Plus une entreprise grandit, plus elle a besoin de financement. Selon Khan's Financing Scheme (2000), si une entreprise n'est pas en mesure de répondre à ses besoins de financement de croissance par l'autofinancement et l'endettement, même si l'entreprise familiale a une forte aversion, elle s'adressera à des étrangers.

Cette forme de financement est due au fait que l'objectif est de donner la priorité à la durabilité. Dès lors, l'ouverture du capital inquiète l'entreprise familiale (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998)⁷⁵, car il existe un risque de créer une relation de substitution entre au moins deux pôles différents d'actionnaires différents.

Selon ces deux auteurs, le développement du capital par soumission traditionnelle de l'entreprise limite l'indépendance de l'entreprise dans toutes les décisions stratégiques, contrairement au processus de développement de l'entreprise par engagement de coopération, qui a une portée directe plus globale. Seules les activités ou les fonctions de l'entreprise peuvent l'affecter. La capacité et la volonté des agences externes de guider les décisions stratégiques réduiront l'indépendance de l'entreprise.

Les actionnaires minoritaires, qui sont des sociétés d'entreprises de taille moyenne, ne les considèrent pas comme de simples propriétaires de créances liées à la prospérité de l'entreprise et n'acceptent pas de renoncer totalement à leurs droits de vote les plus importants. Soutient la majorité (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998)⁷⁶.

Deux raisons expliquent cette position. Premièrement, les fournisseurs de capitaux de dette (les grands) manquent de transparence dans les moyens d'information (s'ils sont cotés en bourse), les coûts d'agence sont importants et les actions affectent les deux parties. Dès lors, la nécessité de mieux gérer ces coûts d'agence dans le cadre du capital développement est la nécessaire implication des agences externes dans le processus décisionnel des entreprises de taille moyenne et l'liquidité de son indépendance de participation. C'est un facteur descriptif d'affaiblissement. (Si non coté en bourse) Abandonner la participation minimale.

De manière générale, la logique d'indépendance financière sous-tend l'objectif de maintien du contrôle familial sur l'entreprise. Pour cette raison, la plupart des familles préfèrent s'autofinancer et s'appuient rarement sur des financements externes.

Cependant, le manque de ressources internes pour suivre le rythme de la croissance conduit à recourir à des modes de financement externes. Dans la théorie du financement hiérarchique, une entreprise choisit d'abord la première modalité entre l'emprunt et l'émission d'actions. En effet, son coût (en l'occurrence les intérêts) est inférieur au dividende

⁷⁵ Adam Ledunois et Le Vigoureux (1998), "Entreprises moyennes: l'indépendance en question", Communication au 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Metz, p.8.

⁷⁶ Basly, S. (2007) op.cit p.7

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

généralement attendu. Le comportement de financement des PME familiales suit le principe de hiérarchisation des modes de financement présenté par Mayers (1984).

Selon cela, les entreprises surmontent la résistance à l'utilisation de méthodes de financement spécifiques uniquement lorsque les options de financement les plus populaires ne sont plus disponibles. Le recours au (financement interne) ou à d'autres formes de financement a déjà atteint un niveau tel qu'une utilisation ultérieure entraîne des coûts excessifs ou un risque supplémentaire (endettement).

En définitive, l'entreprise familiale qui décide de s'ouvrir au capital se caractérise non seulement par une capacité d'autofinancement insuffisante, mais aussi par un endettement déjà très élevé.

Enfin, la volonté de maintenir le contrôle de la propriété entre les mains de la famille nécessite une logique. L'indépendance économique souligne la résistance à la croissance familiale et le fait que presque toutes les petites entreprises dans le monde sont familiales.

Jusqu'ici, nous avons décrit l'impact négatif potentiel du comportement économique sur la croissance de l'entreprise familiale. L'un des principaux facteurs limitant la croissance de l'entreprise familiale est la structure organisationnelle.

2.2 La gestion des ressources humaines dans l'entreprise familiale

La gestion du capital humain présente des spécificités dans l'entreprise familiale et se caractérise par l'influence considérable de la dimension familiale. L'altruisme familial est en effet, source de népotisme et de discrimination entre les employés membres de la famille et les employés externes.

2.2.1 Les personnages au sein de l'entreprise familiale

Les personnes sont inévitablement les plus importantes pour l'existence et la survie de l'organisation. Si l'entreprise familiale est une entité unique, quels sont les personnages qui la composent ? Comme la classification de BONSEN et al. (1990) et LEACH (1991)⁷⁷ auront plus de personnages au fur et à mesure que l'entreprise survivra de génération en génération.

- propriétaire.
- La femme du propriétaire traditionnel.
- Si le propriétaire a une seconde épouse.
- Femme entrepreneur.
- Un couple mari et femme traditionnel.
- Fils.
- Fille.
- Beau fils.
- Belle-sœur

⁷⁷ Idem, pp63.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

➤ Employé

Famille élargie : enfants (frères et/ou sœurs), conjoint et cous.

2.2.2 La politique de recrutement dans l'entreprise familiale :

Lors de l'embauche, les dirigeants d'une entreprise familiale tiennent compte de plusieurs critères. On peut citer :

a) Critères de sélection de la famille :

Dans certaines entreprises familiales, les membres de la famille répondent aux critères d'emploi, BORK et Al. (1996)⁷⁸.

La position d'autorité dans l'entreprise familiale est réservée à la famille, quelles que soient ses capacités ou ses expériences. Certains parents ont insisté pour que leurs enfants travaillent d'abord à l'extérieur de l'entreprise.

Dans ce cas, la nouvelle génération est confrontée à des styles de management différents et à des situations différentes des entreprises étrangères. Leurs esprits peuvent saisir l'intérieur et l'extérieur de ces situations avant de se lancer dans l'entreprise familiale.

b) Critères de choix des managers externes

En l'absence de procédures rigoureuses, le propriétaire/administrateur gère en choisissant un administrateur compatible avec sa personnalité. Ce dernier est souvent celui qui convient le mieux à la gestion d'une entreprise que le premier.

Cependant, les managers qui font partie de la famille sont plus intéressés à protéger la famille que les autres managers. Les propriétaires d'entreprises familiales ont des motivations et des compétences particulières lorsqu'il s'agit de gérer le patrimoine familial. Cette capacité s'explique par le fait qu'ils se nourrissent du capital symbolique et social de la famille.

De plus, l'environnement social dans lequel ils ont grandi a un impact positif sur leur comportement. Ces managers locaux tirent de lui la première leçon sur le travail familial et un réseau de leurs relations.

Par conséquent, les membres de la famille sont non seulement différents, mais ont également des capacités essentielles pour la gestion et la continuation de l'héritage. Cela favorise l'émergence du népotisme. Cela s'est avéré essentiel pour l'entreprise et la famille.

- Critères de sélection des salariés étrangers :

La flexibilité de la gestion des ressources humaines comporte deux aspects : un recrutement prudent et la diversité du personnel. L'embauche prudente n'a lieu que lorsque la personne a le sentiment qu'elle travaille toujours et qu'elle est susceptible d'être forcée de

⁷⁸ Idem, pp67.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

licencier. La polyvalence, bien sûr, permet à la main-d'œuvre de s'adapter autant que possible aux besoins qui découlent de la demande, dans une certaine mesure. Daniel Edgard et Mariel Michel (1987)⁷⁹.

Dans de nombreux cas, il est plus rapide, moins cher et plus sûr d'engager une personne inexpérimentée pour assister à la formation. En fait, l'entreprise familiale embauche des employés plutôt que de les embaucher. Elle accepte également sa famille et leur problème.

Lors de l'embauche, les dirigeants s'appuient sur leur propre expérience et leur propre jugement d'humanité, Dailey et Reuschling (1980).

-La source de recrutement :

Les recruteurs utilisent le bouche à oreille comme méthode de recrutement. Les propriétaires demandent généralement aux employés d'encourager leurs amis et leurs proches à venir travailler dans l'entreprise.

Pour COHN et LINDBERG (1974)⁸⁰, les sources d'adoption mises en place à la Firme Familiale sont:

- Employé actuel.
- Relations avec les employés (famille, amis, etc.).
- Employés qui travaillent déjà dans l'entreprise.
- Petites annonces.
- Recruteurs, agences.
- Les candidats qui ne sont pas acceptés à la date limite mais qui sont qualifiés.

2.2.3 La politique de rémunération dans l'entreprise familiale

La rémunération est l'un des moyens par lesquels une entreprise maintient ses talents. Cela varie d'une entreprise à l'autre. Dans l'entreprise familiale, les récompenses sont mises en place comme suit :

a)Rémunération des membres de la famille :

La rémunération de l'entreprise est déterminée par le marché du travail. La valeur du travail effectué est le salaire, qui est équivalent, échangeable et compétitif. Ce modèle pose souvent un défi à l'entreprise familiale. Surtout quand il s'agit d'indemnisation familiale.

Selon Bork (1996)⁸¹, l'indemnisation a toujours été une question délicate. L'entreprise familiale est plus importante car elle peut être considérée comme un moyen de comparaison entre les membres d'une même famille. Cela vient avec toutes les questions d'égalité. C'est

⁷⁹ Idem, pp68.

⁸⁰ Idem, pp69.

⁸¹ Ibid, pp 69-70.

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

une question très délicate, de sorte que la plupart des familles n'ont pas fait beaucoup d'efforts. Construire un système de récompense rationnel. Ils confondent souvent la question de la justice avec la question de l'égalité en payant tout le monde de la même manière.

20% d'entreprises familiales ont admis que les salaires familiaux ne sont pas répartis sur le marché. Les familles sont parfois moins payées "parce qu'elles ont le devoir d'aider", comme BENSON (1990). JohnL.WARD Dans d'autres cas. Les familles reçoivent souvent des récompenses de sous marché pour maintenir leur entreprise en vie.

Cette politique est très importante dans les premiers jours de l'entreprise et est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Certaines familles continuent de payer leurs membres en dessous des prix du marché pour maintenir une culture d'entreprise calme. Pour inciter les générations futures à rejoindre l'entreprise, les familles sont parfois rémunérées au-dessus des prix du marché ou perçoivent des primes.

b) Rémunération des membres non familiaux:

Une étude effectuée par Arthur Andersen auprès de 3900 entreprises familiales américaines ayant un chiffre d'affaires supérieur à un million de dollars, montre que les employés membres et non de la famille, reçoivent à peu près les mêmes avantages en volume⁸².

2.1.4 Les facteurs de motivation pour les non-membres de la famille :

Malheureusement, la plupart des propriétaires/gérants ne trouvent aucune différence entre leurs motivations en tant que propriétaires et celles de leurs employés. Une étape positive consiste à permettre aux membres étrangers d'exercer un pouvoir dans la prise de décision. Les entreprises familiales ont des difficultés à motiver les propriétaires non familiaux, LEACH (1991)⁸³.

Les rémunérations impayées sont des charges sociales (prévoyance sociale, CPE, prestations complémentaires, surcoûts de formation, de sécurité et conditions de travail, finances décision conjointe), prime pour prestations Complémentaire santé non indispensable rémunérée, ALLOUCHE et AMANN (1995)⁸⁴.

2.1.5 Développement des ressources humaines dans l'entreprise familiale :

Selon Bork et al.(1996)⁸⁵Les familles accèdent souvent à des postes de direction plus élevés grâce aux « droits de naissance ». Les cadres professionnels autres que les membres de la famille ont en revanche accès à ces postes en raison de leurs compétences. La famille reste au bureau tout le temps qu'elle travaille. Au contraire, un faible turn-over familial n'est pas

⁸² Idem, p70.

⁸³Ibid. pp70, 71.

⁸⁴Ibid., pp70, 71.

⁸⁵ Idem, pp71

Chapitres2 : Les particularités des pratiques managériales des entreprises familiales

sans conséquence, et selon COHN, cette faiblesse ne permet pas aux salariés de voir des opportunités d'être promus dans la hiérarchie ou de rejoindre le capital.

Selon ces auteurs, les décisions unilatérales et la fermeture des « salles de réunion » portent atteinte aux intérêts et aux engagements des membres étrangers.

DAILEY et REUSHLING, où l'on estime que plus de 50% DES cadres non familiaux ont été victimes de discrimination au moins une fois. Selon certains auteurs, notamment ALLOUCHE et AMAN (1995)⁸⁶, les entreprises familiales ont des contrats implicites d'adhésion des salariés.

Ainsi, la loyauté et l'identification sont à la base de l'esprit maison, et les propriétaires sont confiants de pouvoir compter sur une main-d'œuvre stable pour les projets de développement.

Selon ces auteurs, les entreprises familiales sont inclusives (nombre d'apprentis) et visent à compenser les faiblesses relatives des nouveaux apports techniques les plus appropriés en améliorant les capacités de l'entreprise Développer une politique de formation intensive (durée de l'apprentissage).

Conclusion :

L'objectif de ce chapitre, est de nous permettre de comprendre les différentes pratiques managériales des entreprises familiales. Le processus décisionnel et les décisions stratégiques sont fortement influencés par le dirigeant propriétaire ainsi que la famille dans le but de garantir la pérennité de l'entreprise et de sauvegarder le patrimoine familiale.

Tout au long de ce chapitre, nous avons constaté les différents modes de financement qui sont adoptés par les entreprises familiales, et les particularités de la fonction gestion des ressources humaines au sein de ses institutions familiales.

pour finir, l'entreprise familiale cherche avant tout à créer des emplois pour la famille, un environnement qui aide à travailler en dehors des tensions et des conflits qui résultent des différences d'intérêts entre les familles, maintenir le contrôle familiale et rechercher le bien être familiale à travers les liens familiaux.

⁸⁶ Idem, pp71.

Chapitre3 :

Les particularités des pratiques managériales au sein de RODEO

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche effectuée auprès de l'entreprise Rodéo. Nous allons en premier lieu, présenter dans la première section la démarche méthodologique de notre recherche et justifier nos choix méthodologiques. Ensuite, nous allons présenter l'organisme d'accueil et terminer enfin, avec la présentation et l'analyse des résultats de notre étude de terrain.

Section1 : Méthodologie de recherche et présentation du cas

L'objectif de cette section est d'expliquer d'une part, la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour bien mener notre travail et d'autre part, l'organisme d'accueil.

1.1 Méthodologie de recherche

1.1.1 Choix de la démarche

Notre objectif est d'identifier les différentes pratiques managériales au sein des entreprises familiales. Autrement dit, le but est de comprendre les différents procédés de management et de gestion dans les entreprises familiales. Dans ce cas, nous avons décidé d'opter pour une **démarche qualitative** car elle est la plus adéquate lorsqu'on est dans une approche de compréhension. En outre, elle accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Thietart. 2003)⁸⁷.

Les outils et les méthodes qualitatives sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude des processus complexes (Langley. 1997)⁸⁸.

D'autre part, la méthode de cas et celle qui est la plus adaptée pour contrôler la complexité du processus (Wacheux. 1996)⁸⁹. Selon le même auteur, l'étude de cas constitue une méthode d'accès au réel qui s'emploie notamment pour suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique d'événements et d'évaluer et comprendre des causalités et formuler des explications (Wacheux. 1996)⁹⁰.

Par ailleurs, nous avons privilégié dans notre recherche la méthode de cas unique, car en raison de la crise sanitaire (Covid 19), nous avons rencontré des difficultés d'accès aux entreprises, qui continuent à refuser de reconcevoir des stagiaires et ce, même si que la pandémie a pratiquement disparu. Par ailleurs, l'étude d'un seul cas permet d'étudier le phénomène en profondeur.

⁸⁷Acherchour.Z (2017), op.cit., p173.

⁸⁸Idem.

⁸⁹ Ibid. P174.

⁹⁰ Idem

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

1.1.2 La sélection du cas étudié

Notre étude est faite sur un cas qui est celui de l'entreprise Rodéo car :

- Elle fait partie des entreprises familiales les plus ancienne (date depuis 1965).
- La totalité du capital et de la direction de l'entreprise est détenue par la même famille.
- Elle est une entreprise dynamique et active.

1.1.3 L'outil de collecte de données

Selon Wacheux (1996) ⁹¹il existe plusieurs outils pour la collecte de données on peut distinguer notamment : l'entretien, l'observation non participante, l'observation participante, les archives et la documentation disponible.

Au cours de notre recherche nous avons privilégié **l'entretien semi directif** avec le dirigeant propriétaire car elle est la méthode la plus adéquate pour collecter des données fiables vue la subjectivité du phénomène à étudier.

Pour se faire, nous avons construit un guide d'entretien basé sur quatre thématiques :

- Le premier thème s'intéresse au profil du dirigeant propriétaire et son impact sur la gestion de l'entreprise familiale.
- Le deuxième thème s'intéresse aux particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise familiale.
- Le troisième thème s'intéresse aux différents modes de financement de l'entreprise familiale.
- Le quatrième thème et dernier thème lui, s'intéresse aux particularités de la fonction GRH de l'entreprise familiale.

Présentation du guide d'entretien

Q1. Quel est l'impact du profil du dirigeant-propriétaire sur la gestion de l'entreprise familiale?

-Quel est votre âge ?

-Quel est le niveau de votre formation ?

-Avez-vous acquis des connaissances et des compétences dans le domaine de gestion ?

-A quel âge avez-vous intégré cette entreprise ?

-Quels sont les postes que vous avez occupés avant celui du dirigeant de cette entreprise (au sein et en dehors de cette entreprise)?

⁹¹ Ibid., P.177

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

-Etes-vous un successeur à qui on a transmis cette entreprise ?

- Etes-vous le propriétaire unique de cette entreprise ou bien existent t-ils d'autres héritiers ?

-Quelle sont vos aspirations et objectifs personnels ?

Q2- Quelles sont les particularités décisionnelles et stratégiques de votre entreprise?

- Hiérarchisez vos objectifs prioritaires : croissance, pérennité, autonomie ou indépendance !

--Avez-vous l'intention de transmettre plu tard l'entreprise à vos enfants ou aux membres de la famille ?

- Avez-vous déjà recruté un dirigeant externe (n'appartenant pas à votre famille) ?

-Qui détient le capital (propriété) de l'entreprise ? Quel est la part (%) de la famille dans ce capital?

- Qui prend la décision dans l'entreprise et qui participe dans le processus décisionnel ?

-Disposez-vous d'un conseil d'administration ? Quelle est sa composition ?

-Disposez-vous d'un conseil de famille ? Quelle est sa composition ?

-Les membres de la famille non impliqués dans la gestion de l'entreprise participent-ils dans la prise de décision?

- Décrivez la démarche et les étapes de prise d'une décision au sein de votre entreprise?

-Quels sont les éléments de l'environnement familial qui influencent sur la décision (altruisme, confiance, valeurs et structure de la famille) ?

- Quels sont les éléments de l'environnement externe et internes à l'entreprise qui influencent sur la décision ?

-Avez-vous de plan stratégique ?

-Quelles sont les différentes stratégies de développement que vous avez adoptées depuis la création de l'entreprise à nos jours ? Quels sont les motifs (raisons) du choix de ces stratégies ?

-Avez-vous investi dans un autre domaine d'activité autre que le métier d'origine (diversification)? Pourquoi ?

- Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés et des obstacles pour assurer la croissance de votre entreprise ?

Q3-Quels sont les modes de financement de votre entreprise ?

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

-Comment financez-vous votre activité ? Quel est la part (%) de l'autofinancement, les crédits à court terme (CT) et l'endettement long terme (MLT) auprès des banques ? Justifiez vos choix en matière de financement !

-Recourez-vous aux fonds de la famille et des proches (financement informel) pour financer votre activité ?

-Avez-vous déjà bénéficié des programmes d'aide à l'investissement et à la création de projet de l'Etat (ANSEJ, ANJEM, ANDI...) pour assurer la croissance et le développement de votre entreprise ?

- Avez-vous ouvert votre capital aux partenaires externes pour mener la croissance de l'entreprise ? Pourquoi ?

Q4-quelles sont les particularités de la GRH dans votre entreprise ?

-Quel est l'effectif de votre entreprise ?

-Quel est le nombre d'employés ayant un lien de sang direct ou indirect avec votre famille?

- Quel sont les critères et les conditions de recrutement par votre entreprise (formation, expérience, âge, proximité du milieu de travail, liens familiaux...etc.) ?

-Décrivez la répartition des postes clés de management et les postes simples entre la famille et les employés externes?

- Les employés appartenant à la famille et les employés externes sont-ils soumis à la même grille de rémunération?

- Effectuez-vous des formations pour améliorer les compétences de vos employés ? Si oui, est ce que les employés de la famille et les employés externes bénéficient-ils des mêmes avantages ?

-Qu'en est-il pour les autres facteurs de motivation ? Bénéficient-ils tous des mêmes avantages ?

1.1.4 La conduite de l'entretien

Tableau 07 la conduite d'entretien

Phase	Durée	Conditions du déroulement de l'entretien
01	15 minutes	Nous avons instauré un climat de confiance avec le maître de stage. Et la présentation de l'objet de notre recherche.
02	1 heure et 15 minutes	Dans cette phase nous avons abordé toutes les questions en relation avec la guide d'entretien
03	20 minutes	Lors de cette phase nous avons invité le dirigeant pour avoir plus de précisions et de détails

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

1.1.5 Méthode d'analyse des résultats

Les résultats sont analysés avec la méthode de **l'analyse thématique du contenu**. Chaque thème constituant le guide d'entretien est analysé en profondeur et à la fin, on ressort avec une synthèse des résultats de notre recherche.

1.2 Présentation de l'entreprise Rodéo

1.2.1 Historique

La marque RODEO est née juste après l'indépendance en 1965 par trois frères. Ses trois fondateurs ont voulu lancer leur entreprise pour satisfaire localement les besoins des citoyens en boissons gazeuses. Vu la qualité de ses produits la marque se voyait prendre de l'élan d'où l'exigence d'acquérir un nouveau matériel afin de satisfaire la demande qui ne cessait d'augmenter. Avec sa nouvelle acquisition en 1981 la marque se lançait dans la région de Bejaia Sétif. En 1988 un autre matériel a été acquis pour renforcer la position concurrentielle et de se lancer sur tout l'Est du pays.

En 1995 l'entreprise s'est transformé en SNC Boissons Rodéo six jeunes associés la constituaient et ce pour donner une nouvelle vision de management, depuis la marque RODEO a pu pénétrer efficacement quasiment tout l'Est du pays, et dans le but de voir la boisson RODEO consommée dans tout le territoire national, et satisfaire l'ambition des fondateurs de la marque pour qu'elle devienne une marque leader par la qualité de ses produits et le comportement sociétal qu'elle se voit responsable pour servir aux mieux tout le monde, un investissement de l'ordre de 154 000 000,00 DA à fait l'objet d'acquisition en 2005 d'un matériel automatique sophistiqué digital Italien, devenue alors Sarl , depuis 2005 en plus des boissons gazeuses qu'elle commercialise la société Rodéo se lance dans les boissons aux fruits naturels.

Récemment (décembre 2012) la Sarl Limonadière Rodéo pénètre le marché avec deux lignes de produits nouvelles :

- L'une dans la boisson gazéifiée qui renferment les marques suivantes :
 - CRISTO au goût différent.
 - MOCA COLA.
- L'autre dans la boisson énergétique dénommée « T N T » destinée aux étudiants, sportifs et travailleurs de tous les niveaux.

1.2.2 Nature juridique de l'entreprise

RODEO est une société à responsabilité limitée (SARL) à caractère industrielle et commercial où la responsabilité est limitée jusqu'à concurrence des apports, et qui présente des caractéristiques d'une société mixte.

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

a)- **Commerciale** : Une fois les matières premières transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

b)- **Industrielle** : elle achète des matières premières et fourniture qu'elle transforme en produits finis.

1.2.3 La situation géographique de la SARL RODEO

L'entreprise est située à environ 11 km du chef-lieu de la daïra d'Akbou et à 70 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Sa superficie est de presque 9000 m² dont 2500 m² est bâtie.

1.2.4 Les missions et objectifs de l'entreprise

La SARL RODEO a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité de conditionnement des boissons produites à des prix compétitifs pour la satisfaction des clients. Elle a comme objectifs :

- Commerciaux :

- L'extension de ses produits sur le territoire national (développer la part de marché).
- Développer la gamme.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- Positionner ses produits sur tout le marché national et accroître la notoriété.

- De Rentabilité :

- Augmenter le chiffre d'affaires.
- Accroître le profit.
- Productivité.

1.2.5 L'activité de RODEO

L'activité de l'entreprise est la production de boissons non alcoolisées :

- Boissons fuitées.
- Boissons gazeuse.
- Boissons lactées aux fruits.
- Boissons énergétiques.

1.2.6 La politique de la marque

La Sarl RODEO a opté pour une appellation pour chaque ligne de produit

- Fakiaolé pour les boissons lactées aux fruits.
- Tonnerre et TNT pour les boissons énergétiques.
- RODEO,CRISTO et MOCA COLA au goût différent pour les sodas.

1.2.7 L'environnement concurrentiel de la société

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

La Sarl Rodéo évolue dans un environnement concurrentiel très étroit, et ce vu le nombre important de producteurs de boissons, pour faire face la Sarl Rodéo accentue son travail sur la qualité de ses produits et la fidélisation de sa clientèle en lui offrant des services concluants et des avantages conséquents.

1.2.8 Les composantes de la Direction Générale

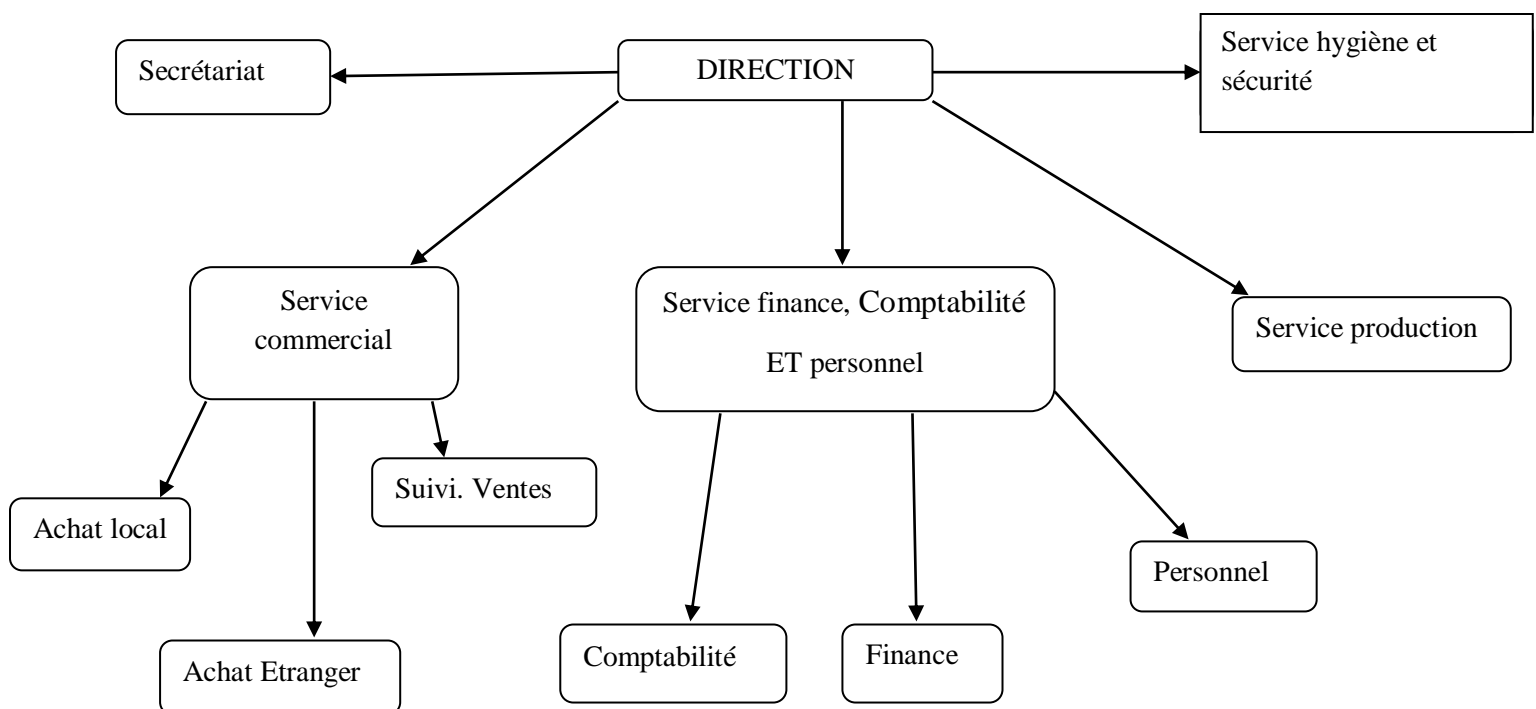
L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat et de quatre services (Voire l'organigramme) qui sont comme suite :

- Service Finance, comptabilité et personnel.
- Service Commercial.
- Service production.
- Service hygiène et sécurité.

1.2.9 Organigramme de la Direction générale

Figure 05 : Organigramme de la Direction générale



Source : remis par l'organisme d'accueil

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

Section2 : Analyse et interprétation des données

Dans cette section nous allons analyser et interpréter les résultats de notre étude de terrain à travers l'entretien semi directif que on a eu avec le dirigeant propriétaire de l'entreprise Rodéo, et de déterminer les différentes pratiques managérial qui caractérise cette firme familial.

2.1 Réponses au guide d'entretien

Tableau 08 Réponses aux guide d'entretien

<u>Questions générales</u>	<u>Questions secondaires</u>	<u>Réponses</u>
<u>1-Quel est l'impact du profil du dirigeant-propriétaire sur la gestion de l'entreprise ?</u>	-Quel est votre âge ?	Age : 55ans
	-Quel est le niveau de votre formation ?	Diplôme en électrotechnique CFPA. Niveau 4eme année moyenne.
	-Avez-vous acquis des connaissances et des compétences dans le domaine de gestion ?	Acquise avec l'expérience dans l'entreprise que j'ai intégrée à l'âge de 9 ans. Mon père et mon oncle (Fondateurs) m'ont transmis le savoir-faire.
	-A quel âge avez-vous intégré cette entreprise ?	J'ai intégré l'entreprise à l'âge 9 ans et j'ai repris la direction qu'on m'a transmise par les fondateurs à l'âge de 30 ans.

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	-Quels sont les postes que vous avez occupés avant celui du dirigeant de cette entreprise (au sein et en dehors de cette entreprise)?	Responsable de production avant le transfert de direction et dirigeant depuis la transmission. Je n'ai jamais travaillé en dehors de cette entreprise
	-Etes-vous un successeur à qui on a transmis cette entreprise ?	Oui je suis un successeur à qui on a transmis cette entreprise.
	- Etes-vous le propriétaire unique de cette entreprise ou bien existent t-ils d'autres héritiers ?	Oui il y'a d'autre héritiers
	-Quelle sont tes aspirations et objectifs personnels ?	Assurer la pérennité et la continuité de l'entreprise afin de la transmettre a la génération future, faire croître l'entreprise et maintenir le contrôle de la direction et du capital afin d'assurer le maximum d'indépendance.
<u>2- Quels sont les particularités décisionnelles et stratégiques de votre entreprise?</u>	- Quels sont vos objectifs prioritaires : croissance, pérennité, autonomie ou indépendance ?	la pérennité et l'autonomie/indépendance, et enfin la croissance.
	-Avez-vous l'intention de transmettre plu tard l'entreprise à vos enfants ou aux membres de la famille ?	Oui je vais la transmettre plus tard à mes enfants

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	<p>-Qui dirige l'entreprise ? Avez-vous déjà recruté un dirigeant externe (n'appartenant pas à votre famille) ?</p>	<p>Non j'ai jamais recruté un dirigeant externe pour diriger l'entreprise mais je prends souvent conseil auprès de mes employés (exemple comptable) et entourage professionnelle (exemple fournisseur).</p>
	<p>-Qui détient le capital (propriété) de l'entreprise ? Quel est la part (%) de la famille dans le capital de l'entreprise ?</p>	<p>La famille détient l'intégralité du capital de l'entreprise (100%).</p>
	<p>- Qui prend la décision finale dans l'entreprise et qui participe dans le processus décisionnel ?</p>	<p>Avant de prendre une décision importante je la soumetts au conseil de famille pour consultation et puis je prends la décision définitive.</p>
	<p>-Disposez-vous d'un conseil d'administration ? Qui sont ses membres ?</p>	<p>Oui nous avons un conseil d'administration. Ses membres : le dirigeant, les comptables, la famille.</p>
	<p>-Disposez-vous d'un conseil de famille ? Qui sont ses membres ?</p>	<p>Oui nous avons un conseil de famille, les membres sont ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le père ; Moi-même et mon frère ; - L'oncle (frère du père) et son fils ; - Fils du deuxième oncle (frère du père vivant à l'étranger).

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	-Les membres de la famille non impliqués dans la gestion de l'entreprise participent-ils dans la prise de décision?	Avant de prendre une décision je prends conseil auprès d'eux.
	- Décrivez la démarche et les étapes de prise d'une décision au sein de votre entreprise?	On se réunit avec les membres du conseil d'administration puis avec les membres du conseil de famille pour en discute et le dirigeant prend la décision.
	-Quels sont les éléments de l'environnement familial qui influencent sur la décision (altruisme, confiance, valeurs et structure de la famille) ?	La confiance car nous sommes une famille et tout est lié par le lien du sang et la structure de la famille. Les valeurs et les principes de la famille passent avant tout et la solidarité est notre force.
	- Quels sont les éléments de l'environnement externe et internes à l'entreprise qui influencent sur la décision ?	Le marché, les fournisseurs, la concurrence.
	-Avez-vous de plan stratégique ?	J'ai l'objectif d'acquiescer d'autres parts de marché sur le territoire national.

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	<p>-Quelles sont les différentes stratégies de développement que vous avez adoptées depuis la création de l'entreprise à nos jours ? Quels sont les motifs (raisons) du choix de ces stratégies ?</p>	<p>Elles consistent en général en un renouvellement du matériel et le développement du facteur humain pour avoir un effectif compétent.</p> <p>Ces stratégies sont justifiées par le fait que les moyens que nous disposons arrivent juste à subvenir aux contraintes et aux besoins.</p>
	<p>-Avez-vous investi dans un autre domaine d'activité autre que le métier d'origine (diversification)? Pourquoi ?</p>	<p>Nous n'avons pas investi dans d'autres domaines car cela comporte un grand risque puisque nous n'avons pas les compétences pour le faire. Ajoutant à cela, les contraintes et les blocages provenant de l'Etat.</p>
	<p>- Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés et des obstacles pour assurer la croissance de votre entreprise ?</p>	<p>Oui, nous avons rencontré des difficultés et obstacles pour assurer notre croissance.</p> <p>Exemple : problème de ressource naturelle (eau), et d'énorme contrainte vis-à-vis de l'état.</p>
<p><u>3-Quels sont les modes de financement de votre entreprise ?</u></p>	<p>- Comment financez-vous votre activité ? Quel est la part (%) de l'autofinancement, l'endettement à court terme (CT), à moyen et long terme (MLT) auprès des banques ? Pourquoi ?</p>	<p>On finance notre activité grâce à l'autofinancement à 100%, sinon nous évitons tout type d'endettement à long terme car notre devise est d'être indépendant.</p>

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	-Recourez-vous aux fonds de la famille et des proches (financement informel) pour financer votre activité ?	Non l'autofinancement nous suffit largement.
	-Avez-vous déjà bénéficié des programmes d'aide à l'investissement et à la création de projet de l'Etat (ANSEJ, ANJEM, ANDI....) pour assurer la croissance et le développement de votre entreprise ?	Oui, L'aide de l'ANDI pour l'équipement.
	- Avez-vous ouvert votre capital aux partenaires externes pour mener la croissance de l'entreprise ? Pourquoi ?	Non, je n'ai pas ouvert le capital aux partenaires externe car je veux être Indépendant.
<u>4-Quelles sont les particularités de la GRH dans votre entreprise ?</u>	-Quel est l'effectif de votre entreprise ?	20 personnes.
	-Quel est le nombre d'employés ayant un lien de sang direct ou indirect avec votre famille ?	06 de la famille et 20 sont externe a la famille.

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	<p>- Quel sont les critères et les conditions de recrutement par votre entreprise (formation, expérience, âge, proximité du milieu de travail, liens familiaux....etc.) ?</p>	<p>C'est l'expérience pour éviter les couts de formation.</p>
	<p>-Qui occupe les postes clés de management? Quel est le nombre d'employés externes et le nombre d'employés de la famille dans les postes clés (management) et les postes simples ?</p>	<p>Les postes clé sont détenus par les membres de la famille (06) et les autres postes par les personnes externes (20).</p>
	<p>- Les employés appartenant à la famille et les employés externes sont-ils soumis à la même grille de rémunération?</p>	<p>Non, les employés appartenant à la famille sont beaucoup mieux rémunérés que les employées externes parce que les employées appartenant à la famille n'ont pas d'horaire de travail fixe ils sont mobilisable a tout heure et tous les jours contrairement aux membres externes qui ont des horaires fixe et des jours de repos.</p>

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

	<p>- Effectuez-vous des formations pour améliorer les compétences de vos employés ? Si oui, est ce que les employés de la famille et les employés externes bénéficient-ils des mêmes avantages ?</p>	<p>Oui, on effectue des formations selon les postes et les expériences. Les avantages sont plus accordés à la famille car les membres de la famille sont sur de rester et de travailler pour l'entreprise contrairement aux externes qui peuvent partir à tout moment en contre un salaire plus élevé. On ne forme pas des employés pour qu'ils deviennent plus tard nos concurrents !</p>
	<p>-Quand est-il pour les autres facteurs de motivation ? Bénéficient-ils tous des mêmes avantages ?</p>	<p>On essaye d'avoir une équité au sein de l'entreprise et pour tous les employés à travers des primes et des cadeaux.</p>

2.2 Analyse et interprétation des résultats

2.2.1 Impact du profil dirigeant propriétaire sur la gestion de l'entreprise

L'objectif prioritaire du dirigeant est d'assurer la pérennité de l'entreprise et la sauvegarde du patrimoine familial que son père lui a transmis au détriment de la croissance de l'entreprise, ce qui prouve que le dirigeant propriétaire a un **profil PIC** (Pérennité, Indépendance, Croissance). Son intégration dans l'entreprise par son père dès le jeune âge (9 ans) malgré qu'il y'avait d'autres héritiers car c'était lui l'ainé, lui a permis d'acquérir de l'expérience professionnelle et les compétences nécessaires dans le domaine de la gestion pour assurer la relève, faisant passer son niveau d'étude insuffisant au second plan. Ce qui a résulté un style managérial autoritaire et conservateur, à cause de son attachement et de son affection pour son père qui lui a inculqué ce style dit patriarcale

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

2.2.2 Les particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise

Vu que le dirigeant a un **profil PIC** et que son objectif est la pérennité de l'entreprise et qu'il dispose d'un caractère conservateur et autoritaire, toutes ces caractéristiques ont un impact et une influence sur la prise de décision. Pour lui le maintien du pouvoir décisionnel et les décisions stratégiques est une priorité pour garder le contrôle familiale sur l'entreprise, faire appel à un dirigeant externe ou à une ouverture du capital est synonyme de dépendance des partenaires externes ce qui risque de remettre en cause son pouvoir décisionnel et par conséquent perdre le contrôle familiale sur l'entreprise.

Quant au processus décisionnel, le dirigeant propriétaire soumet les décisions importantes au **conseil de famille** qui sont au nombre de six (**le père, l'oncle, le dirigeant propriétaire, le fils aîné du père, le frère du dirigeant propriétaire, et les deux fils de l'oncle**) pour prendre conseil auprès d'eux puis le dirigeant prioritaire finit par prendre seul la décision finale, car pour lui la confiance et la structure de famille joue un rôle très important et influence ces décisions. Le mode décisionnel adopté est donc, consultatif.

Pour le dirigeant propriétaire, la stratégie se résume au renouvellement du matériel et le développement du facteur humain, quant à la diversification de son activité il se dit réticent, car cela comporte une grande prise de risque et qu'il ne veut pas se lancer dans un domaine qu'il ne maîtrise pas. Il se caractérise donc, par une réticence et un repli sur soi puisqu'il ne veut pas investir pour acquérir de nouvelles compétences afin d'augmenter le périmètre de ses activités.

Il ajoute aussi qu'il rencontre d'énormes difficultés pour assurer la croissance de son entreprise généralement liées aux ressources naturelles (manque d'eau) parce que l'eau constitue la matière première essentielle de son produit (Boisson), et des obstacles d'ordre foncier.

2.2.3 Les modes de financement de l'entreprise

Pour financer l'activité de l'entreprise, le dirigeant fait recours à l'autofinancement même si il a été à mainte fois, obligé d'effectuer un emprunt bancaire dans le passé et qui a été remboursé en sa totalité, et par souci d'indépendance et de sauvegarde du contrôle familial il n'a pas l'intention d'ouvrir le capital de l'entreprise aux partenaires externes. Il préfère rester dans son domaine d'origine (boisson) que de mener des alliances ou des partenariats pour diversifier les activités. L'indépendance et l'autonomie décisionnelle et financière constituent pour lui l'objectif prioritaire, ce qui explique le fait que son entreprise est spécialisée dans uniquement l'a boisson.

En outre l'entreprise a déjà bénéficié du programme d'aide à l'investissement et a la création de projet d'état (ANDI) pour acquérir du matériel afin assurer la croissance de l'entreprise.

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

2.2.4 Les particularités de la GRH

L'entreprise dispose d'un effectif de 26 employés dont 6 ont un lien de sang avec la famille, et 20 sont externes à la famille.

Pour le dirigeant propriétaire le critère le plus important qu'il prend en compte dans le processus de recrutement est l'expérience, car selon lui les futurs employés ayant déjà occupé le même poste dans une autre entreprise auront plus facilement la capacité à s'intégrer et à accomplir le travail qu'on leur demande, par contre ceux qui n'ont pas d'expérience auront besoin toujours d'un temps d'adaptation et d'effectuer les formations nécessaires pour qu'il soit opérationnelle et cela génère des coûts supplémentaire.

Les postes clés de management sont entièrement occupés par les membres de la famille et les autres postes sont occupés par les membres externes, ce qui prouve une nouvelle fois l'importance que donne le dirigeant au contrôle de la famille sur l'entreprise, selon lui les postes clés à hautes responsabilités doivent être attribués à des employés de confiance qui sont ni plus ni moins que les membres de sa famille.

Quant à la rémunération, les employés de la famille sont beaucoup mieux rémunérés que les employés externes, cela s'explique par le fait que les employés qui ont un lien de sang avec la famille n'ont pas d'heures de travail fixe, et ils sont mobilisables à toute heure et tous les jours afin de garantir la pérennité de l'entreprise et de sauvegarder le patrimoine familial, contrairement aux employés externes qui ont des horaires fixes, des jours de repos et leur seule préoccupation est d'avoir un salaire confortable. Et c'est le même cas pour la formation des employés, les membres de la famille ont beaucoup plus d'avantages que les employés externes.

Pour ce qui est des facteurs de motivation, le dirigeant a précisé qu'il essaye d'avoir une certaine équité avec l'ensemble des employés à travers les primes.

Conclusion

Ce dernier chapitre nous a permis de mettre en évidence les différentes pratiques managériales au sein d'une entreprise familiale, en l'occurrence l'entreprise Rodéo.

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que la famille influence considérablement les pratiques managériales au sein de l'entreprise familiale, **ce qui confirme notre première hypothèse (H1).**

Nous avons en outre, constaté l'impact du profil du dirigeant propriétaire à travers ses objectifs prioritaires, son niveau de formation, son expérience sur le management et sur la prise de décision ainsi que son attachement à la pérennité ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine familial de cette firme dans le but de le transmettre à la génération future, **ce qui confirme notre deuxième hypothèse (H2).**

Chapitre 3 : les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo

Nous avons constaté par ailleurs, que la recherche du maximum d'autonomie financière et d'indépendance dans le souci d'assurer la continuité de l'affaire familiale ont remis en cause le processus de développement stratégique de cette entreprise et l'a poussé à rester dans le domaine d'activité initial, ce qui risque de devenir fatal sur le long terme. Des mesures doivent être prises à cet égard pour maintenir une place et une position par rapport aux concurrents. La recherche du maintien du contrôle familial explique aussi le fait que la décision est centrée entre les mains du dirigeant-proprétaire qui consulte rarement et en cas de besoin les avis des membres du conseil de la famille. **Ce constat nous conduit également, à confirmer notre dernière hypothèse (H3).**

Nous avons également constaté que la politique de recrutement, de rémunération et de formation se caractérise un népotisme dans la mesure où le dirigeant-proprétaire favorise de faire bénéficier les membres de la famille des opportunités. Une politique jugée légitime car il pense que les salariés membres de la famille restent fidèles à l'entreprise et leurs objectifs convergent vers l'intérêt général de l'entreprise qui constitue pour eux un patrimoine collectif qu'il faut préserver.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

A travers ce travail de recherche, nous avons essayé de comprendre les spécificités des pratiques managériales dans l'entreprise familiale, car elle est une forme d'organisation très particulière et complexe en raison des deux systèmes d'entreprise et de famille qu'elle combine à la fois.

Afin d'aboutir à notre objectif, nous avons mené une démarche théorique qui consistait à présenter les caractéristiques managériales de l'entreprise familiale et une démarche qualitative par le biais d'un guide d'entretien auprès de l'entreprise Rodéo dans le but de comprendre les différentes pratiques qu'elle a adoptées.

A la lumière de cette recherche nous avons constaté la difficulté de définir l'entreprise familiale du fait que ces définitions sont très nombreuses et hétérogènes, s'ajoute à cela la difficulté des choix des critères, mais cependant on peut en distinguer trois critères : le capital détenu par la famille, le degré d'implication de la famille dans la gestion et la transmission à la génération future.

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que la famille influence considérablement les pratiques managériales au sein de l'entreprise familiale.

Nous avons en outre, constaté l'impact du profil du dirigeant propriétaire à travers ses objectifs prioritaires, son niveau de formation, son expérience sur le management et sur la prise de décision ainsi que son attachement à la pérennité ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine familial de cette firme dans le but de le transmettre à la génération future.

Nous avons constaté par ailleurs, que la recherche du maximum d'autonomie financière et d'indépendance dans le souci d'assurer la continuité de l'affaire familiale ont remis en cause le processus de développement stratégique de cette entreprise et l'a poussé à rester dans le domaine d'activité initial, ce qui risque de devenir fatal sur le long terme. Des mesures doivent être prises à cet égard pour maintenir une place et une position par rapport aux concurrents. La recherche du maintien du contrôle familiale explique aussi le fait que la décision est centrée entre les mains du dirigeant-propriétaire qui consulte rarement et en cas de besoin les avis des membres du conseil de la famille.

Nous avons également constaté que la politique de recrutement, de rémunération et de formation se caractérise un népotisme dans la mesure où le dirigeant-propriétaire favorise de faire bénéficier les membres de la famille des opportunités. Une politique jugée légitime car il pense que les salariés membres de la famille restent fidèles à l'entreprise et leurs objectifs convergent vers l'intérêt général de l'entreprise qui constitue pour eux un patrimoine collectif qu'il faut préserver.

Finalement, ce travail de recherche nous a permis de développer des connaissances et des compétences sur le management des entreprises familiales et de contribuer à l'avancement de la recherche sur ce type d'organisations.

Bibliographie

Ouvrages

1. Barredy.C (2002), "Structures juridiques, gouvernance et développement de l'entreprise" dans « La gestion des entreprises familiales », sous la direction de J.Gaby et G.Hirigoyen, Edition Economica, Paris.
2. Cadieu .L et Brouad. B (2009), « la transmission des PME. Perspectives et enjeux ». Edition Presse de l'université de Quebec.
3. Julien.M etMarchesnay.M (1996), « L'entrepreneuriat », Edition Economica, Paris.
4. Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica.

Articles

5. Adam-ledunois.S et Le Vigoureux.F (1998), " Entreprises moyennes : l'indépendance en question ", Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Metz.
6. Allouche.J et Amann.B (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, vol 1, N°3, PP33-79.
7. 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.
8. Barrédy.C et Batac.J (2010), « Faire de la stratégie en famille. 60 ans d'histoire dans une entreprise familiale », université Bordeaux IV – IRGO.
9. Basly.S (2006), « propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », colloque de l'Association Française de Finance, Juin.
10. 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.
11. LABAKI.R (2019), « La recherche sur les entreprises familiales : Une épopée de liaisons dangereuses », dans « Variations autour des PME et des entreprises de taille intermédiaire », édition : EMS, juillet. p.1.
12. 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.
13. 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, P167.
14. Ward.J (1988), « the special role of strategic planing for family business”, Family Business Review, summer, 2 /1, PP 105-117.

Memoires et thèses

15. ACHERCHOUR. Z(2017), Analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant-proprétaire 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, Mémoire de magister, université de Bejaia.

16. HAROUN. Mohamed-Amoukrane(2016), caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale, mémoire de Magistère, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

17. KEDJAT.Juba et GHASSOULI. Imane(2018), caractéristiques de l'entreprise familiale et sa transmission, cas de la commune d'El Kseur, Bejaia, Mémoire de Master, Université de Bejaia.

Annexes

Annexe N° 1 : Présentation du guide d'entretien

Présentation du guide d'entretien

Q1. Quel est l'impact du profil du dirigeant-proprétaire sur la gestion de l'entreprise familiale?

-Quel est votre âge ?

-Quel est le niveau de votre formation ?

-Avez-vous acquis des connaissances et des compétences dans le domaine de gestion ?

-A quel âge avez-vous intégré cette entreprise ?

-Quels sont les postes que vous avez occupés avant celui du dirigeant de cette entreprise (au sein et en dehors de cette entreprise)?

-Etes-vous un successeur à qui on a transmis cette entreprise ?

- Etes-vous le propriétaire unique de cette entreprise ou bien existent t-ils d'autres héritiers ?

-Quelle sont vos aspirations et objectifs personnels ?

Q2- Quelles sont les particularités décisionnelles et stratégiques de votre entreprise?

- Hiérarchisez vos objectifs prioritaires : croissance, pérennité, autonomie ou indépendance !

--Avez-vous l'intention de transmettre plus tard l'entreprise à vos enfants ou aux membres de la famille ?

- Avez-vous déjà recruté un dirigeant externe (n'appartenant pas à votre famille) ?

-Qui détient le capital (propriété) de l'entreprise ? Quel est la part (%) de la famille dans ce capital?

- Qui prend la décision dans l'entreprise et qui participe dans le processus décisionnel ?
- Disposez-vous d'un conseil d'administration ? Quelle est sa composition ?
- Disposez-vous d'un conseil de famille ? Quelle est sa composition ?
- Les membres de la famille non impliqués dans la gestion de l'entreprise participent-ils dans la prise de décision ?
- Décrivez la démarche et les étapes de prise d'une décision au sein de votre entreprise ?
- Quels sont les éléments de l'environnement familial qui influencent sur la décision (altruisme, confiance, valeurs et structure de la famille) ?
- Quels sont les éléments de l'environnement externe et internes à l'entreprise qui influencent sur la décision ?
- Avez-vous de plan stratégique ?
- Quelles sont les différentes stratégies de développement que vous avez adoptées depuis la création de l'entreprise à nos jours ? Quels sont les motifs (raisons) du choix de ces stratégies ?
- Avez-vous investi dans un autre domaine d'activité autre que le métier d'origine (diversification) ? Pourquoi ?
- Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés et des obstacles pour assurer la croissance de votre entreprise ?

Q3-Quels sont les modes de financement de votre entreprise ?

- Comment financez-vous votre activité ? Quel est la part (%) de l'autofinancement, les crédits à court terme (CT) et l'endettement long terme (MLT) auprès des banques ? Justifiez vos choix en matière de financement !
- Recourez-vous aux fonds de la famille et des proches (financement informel) pour financer votre activité ?
- Avez-vous déjà bénéficié des programmes d'aide à l'investissement et à la création de projet de l'Etat (ANSEJ, ANJEM, ANDI...) pour assurer la croissance et le développement de votre entreprise ?

- Avez-vous ouvert votre capital aux partenaires externes pour mener la croissance de l'entreprise ? Pourquoi ?

Q4-quelles sont les particularités de la GRH dans votre entreprise ?

-Quel est l'effectif de votre entreprise ?

-Quel est le nombre d'employés ayant un lien de sang direct ou indirect avec votre famille?

- Quel sont les critères et les conditions de recrutement par votre entreprise (formation, expérience, âge, proximité du milieu de travail, liens familiaux....etc.) ?

-Décrivez la répartition des postes clés de management et les postes simples entre la famille et les employés externes?

- Les employés appartenant à la famille et les employés externes sont-ils soumis à la même grille de rémunération?

- Effectuez-vous des formations pour améliorer les compétences de vos employés ? Si oui, est ce que les employés de la famille et les employés externes bénéficient-ils des mêmes avantages ?

-Qu'en est-il pour les autres facteurs de motivation ? Bénéficient-ils tous des mêmes avantages ?

Table des matières :

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Généralistes sur les entreprises familiales	04
Introduction	04
Section 1 : Les définitions de l'entreprise familiale	04
1.1 Les définitions monocritère.....	04
1.2 Les définitions pluri-critères.....	05
2.1 Les définitions de l'entreprise familiale selon l'approche systémique.....	08
2.1.1 L'entreprise familiale et tant que deux sous-systèmes.....	08
2.1.2 L'entreprise familiale en tant que trois sous-systèmes	09
Section2 : L'importance des entreprises familiales	09
2.1 L'importance économique des entreprises familiales.....	09
2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales	12
Section3 : Les Caractéristiques des entreprises familiales	14
3.1. Les caractéristiques économiques.....	14
3.2. Les caractéristiques de gestion	14
3.2.1 Famille et entreprise.....	14
3.2.2. La concentration du pouvoir	16
3.2.3. Gouvernance de l'entreprise familiale.....	16
3.2.4. La composition de la structure de la gouvernance familiale.....	18
3.3. Les caractéristiques sociales et culturelles.....	19
3.3.1. Les caractéristiques sociales.....	19
3.3.2. Les caractéristiques culturelles.....	19
Conclusion	19
Chapitre 2 : les particularistes des pratiques managériales des entreprises familiales	20
Introduction	20

Section 01 : Les particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise familiale.....	20
1.1 Le comportement stratégique de l'entreprise familiale.....	20
1.1.1 Les objectifs de l'entreprise familiale.....	20
1.1.2 L'objectif de la croissance.....	23
1.1.3 Les particularités décisionnelles de l'entreprise familiale.....	27
Section 02 : Les particularités des fonctions financière et de GRH dans l'entreprise familiale.....	30
2.1 Le comportement financier de l'entreprise familiale.....	30
2.1.1 L'autofinancement	30
2.1.2 La réticence vis-à-vis de l'endettement et de l'ouverture du capital.....	31
2.2 La gestion des ressources humaines dans l'entreprise familiale.....	33
2.2.1 Les personnages au sein de l'entreprise familiale.....	33
2.2.2 La politique de recrutement dans l'entreprise familiale.....	34
2.2.3 La politique de rémunération dans l'entreprise familiale.....	35
2.1.4 Les facteurs de motivation pour les non-membres de la famille.....	36
2.1.5 Développement des ressources humaines dans l'entreprise familiale	36
Conclusion	37
Chapitre 3: les particularités des pratiques managériales au sein de Rodéo.....	38
Introduction	38
Section1 : Méthodologie de recherche et présentation du cas.....	38
1.1 Méthodologie de recherche	38
1.1.1 Choix de la démarche	38
1.1.2 La sélection du cas étudié.....	39
1.1.3 L'outil de collecte de données.....	39
1.1.4 La conduite de l'entretien.....	41
1.1.5 Méthode d'analyse des résultats.....	42
1.2 Présentation de l'entreprise Rodéo	42

1.2.1 Historique.....	42
1.2.2 Nature juridique de l'entreprise.....	42
1.2.3. La situation géographique de la SARL RODEO.....	43
1.2.4 Les missions et objectifs de l'entreprise.....	43
1.2.5 L'activité de RODEO.....	43
1.2.6 La politique de la marque.....	43
1.2.7 L'environnement concurrentiel de la société.....	43
1.2.8 Les composantes de la Direction Générale.....	44
1.2.9 Organigramme de la Direction générale.....	44
Section2 : Analyse et interprétation des données.....	45
2.1 Réponses au guide d'entretien.....	45
2.2 Analyse et interprétation des résultats.....	52
2.2.1 Impact du dirigeant propriétaire sur la gestion de l'entreprise.....	52
2.2.2 Les particularités décisionnelles et stratégiques de l'entreprise.....	53
2.2.3 Les modes de financement de l'entreprise.....	53
2.2.4 Les particularités de la GRH.....	54
Conclusion.....	54
Conclusion générale.....	56
Bibliographie	57
Résumé.....	65

Résumé

Les entreprises familiales constituent la grande majorité des entreprises dans le monde, et elle contribue d'une manière significative au développement économique, du fait de tout ce qu'elle génère en termes d'emplois et de contribution en termes de PIB.

Notre ambition à travers ce travail est de comprendre les différentes pratiques managériales au sein d'une entreprise familiale. Notre étude est menée sur l'entreprise Rodéo dans la région d'Akbou (Bejaia).

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que le dirigeant propriétaire, et la famille, dans le but d'assurer la pérennité, le maintien du contrôle familial sur l'entreprise, et par souci d'indépendance vis à vis des partenaires externes, influencent sur le management de la firme, plus particulièrement sur les décisions stratégiques ainsi que les modes de financement de cette organisation.

Mots clés : entreprise familiale, contrôle familial, décision, stratégie, pérennité.

Summary

Family businesses make up the vast majority of businesses in the world, and they contribute significantly to economic development, due to all that they generate in terms of employment and contribution to GDP.

Our ambition through this work is to understand the different managerial practices within a family business. Our study is conducted on the company Rodeo in the region of Akbou (Bejaia).

At the end of our research, we concluded that the owner-manager and the family, in order to ensure the perennality, the maintenance of the family control on the company, and by concern of independence towards the external partners, influence on the management of the firm, more particularly on the strategic decisions as well as the modes of financing of this organization.

Key words: family business, family control, decision, strategy, sustainability.