

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES

**Thèse présentée en vue
de l'obtention du titre de Docteur
ès Sciences Economiques**

SUJET

***« Etude du comportement stratégique de
l'entreprise familiale »***

Réalisée par Lyés GHEDDACHE

Membres du jury :

M. Chabane BIA, Professeur, UMM TO	Président
M. Ahmed TESSA, Professeur, UMM TO.	Rapporteur
M. Abdel-Madjid DJENANE, Professeur, Université de Sétif	Examineur
M. Mohand Said SOUAM, Professeur, Université Paris 13	Examineur
M. Nacer AZOUANI, Maître de conférences « A », ESC Alger	Examineur
M. Brahim GUENDOULI, Maître de conférences « A », UMMTO	Examineur

Date de soutenance : 22/ 04/ 2012

A ma mère qui m'a appris à lire et écrire

A ma petite famille qui m'a patiemment

supporté dans les moments difficiles

Remerciements

Il m'est loin de prétendre que ce travail a été l'œuvre d'une seule personne, qui est moi-même. La liste de ceux à qui je dois exprimer ma reconnaissance est très longue. Je suis alors dans l'obligation de présenter ma gratitude sous forme synthétique, mais suivant laquelle je vais espérer que chacun se reconnaisse avoir été remercié, et trouver par là le plaisir de contribuer encore à aider les chercheurs lorsque ceux-ci les sollicitent.

Qu'il me soit permis, avant tout, d'adresser mes remerciements au Docteur Ahmed TESSA qui a bien voulu diriger mes recherches, et me consacrer généreusement de son précieux temps jusqu'à la finalisation de ma thèse. Je tiens également à lui exprimer mon profond respect pour la personnalité scientifique que j'ai pu découvrir en lui tout au long de mon expérience durant laquelle j'ai travaillé sous sa direction.

Je tiens exprimer ma gratitude envers les différents membres du jury qui ont bien voulu examiner mon travail.

Mes vifs remerciements s'adressent également à tous les entrepreneurs qui ont accepté de nous faire part généreusement de leurs expériences, et nous accorder de leurs précieux temps. Leurs contribution nous a été d'une très grande utilité pour la finalisation de notre recherche.

Je saisis l'occasion pour remercier tous les amis et toutes les personnes qui m'ont aidé à diffuser mon questionnaire d'enquête, et à m'organiser des entrevues avec les entrepreneurs.

Je remercie également mon ami et collègue, Arezki ANNICHE pour ses pertinentes lectures critiques de mon travail.

Certains professionnels (banquiers, avocats, etc) et responsables dans les administrations publiques (Direction générale des impôts, ANSEJ, etc) m'ont également consacré de leurs temps et m'ont fait part de leurs riches expériences. Qu'ils trouvent eux aussi dans ces quelques lignes ma reconnaissance.

Une fois encore, merci à tous.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1

PARTIE 1 : ETUDE DES PRINCIPAUX PARTICULARISMES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Chapitre 1 : Le comportement stratégique des entreprises familiales : éléments de spécificités

<u>Section 1.</u> L'entreprise familiale : un nouveau champ d'étude d'un phénomène ancien	13
<u>Section 2.</u> Les interactions famille – entreprise : Atouts et handicaps	30
<u>Section 3.</u> L'entreprise familiale à travers les théories de la firme	76

Chapitre 2 : Management, développement et pérennité de l'entreprise familiale

<u>Section 1.</u> Le management des entreprises familiales : une gestion des spécificités, et soucis de continuité familiale.....	96
<u>Section 2.</u> La gouvernance de l'entreprise familiale	134
<u>Section 3.</u> La transmission de l'entreprise familiale	159

PARTIE 2 : ANALYSE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES D'UN ECHANTILLON DE PME FAMILIALES DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU

Chapitre 1 : Etude du positionnement stratégique des PME familiales dans un environnement concurrentiel

<u>Section 1.</u> Méthodologie et résultats préliminaires de la recherche	182
<u>Section 2.</u> Présentation du contexte de la recherche	210
<u>Section 3.</u> Le positionnement stratégique de l'entreprise familiale dans son Environnement	233

Chapitre 2 : L'activité stratégique dans le cadre de la PME familiale de la wilaya de Tizi Ouzou.

<u>Section 1.</u> Les orientations stratégiques de l'entreprise familiale conditionnées par les représentations du dirigeant	283
<u>Section 2.</u> Etude des manœuvres stratégiques des entreprises familiales	319
<u>Section 3.</u> La réussite de la succession : un grand défi pour la continuité de la PME familiale	371
CONCLUSION GENERALE	402
Bibliographie	408
Listes des tableaux et figures	422
Annexes	426

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise familiale représente la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Beckhard et Dyer, 1983 ; Shanker et Astrachan, 1996 ; Gersick et alii, 1997). La fin du XXème siècle signe le « *retour triomphant du capitalisme familial* » (Allouche et Amann, 1997), qui avait été considéré pendant des décennies comme une forme désuète face à un capitalisme managérial conquérant. On s'est alors rendu compte que des géants du capitalisme moderne – qui représentent les fiertés de certains pays - sont en réalité des entreprises familiales¹.

Les recherches ont permis de révéler que les tissus économiques de la plupart des pays sont constitués, en grande majorité, d'entreprises familiales. De plus, celles-ci contribuent de manière très dynamique dans le développement des économies nationales.

Dans des économies réputées pour leurs grandes entreprises managériales, bon nombre d'études sont parvenues à mettre à jour que le capitalisme familial est, en réalité, la forme prédominante. Ainsi, les entreprises familiales comptent pour 90% des entreprises aux Etats-Unis et y participent de moitié aux salaires versés (Glueck et Meson, 1980 ; Davis, 1983 ; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994). En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000).

Toutefois, il est important de souligner que le phénomène du « *family business* », est un domaine de recherche assez récent. On assiste alors à une profusion de contributions, mais sans qu'il n'y ait de paradigme unifié (Wortman, 1994).

Par ailleurs, Allouche et Amann (2000), de leur côté, constatent qu'il y a absence de théorie unificatrice, ou même une multiplicité de théories contradictoires. Selon ces mêmes auteurs, ceci pourrait trouver son origine, soit dans le fait que les chercheurs ne se sont pas préoccupés d'apporter un fondement théorique à leurs recherches, ou bien la recherche dans cette voie se trouve dans une phase pré-paradigmatique, caractérisée par la cohabitation de diverses théories contradictoires, à la suite de tâtonnements et d'explorations du terrain. De plus, il n'y a encore aucune théorie dominante pour l'entreprise familiale (Chua *et alii*, 2003 ; Arregle *et alii*, 2004).

¹ Comme par exemple l'entreprise américaine Ford Motor dans laquelle la famille du fondateur détient 40 %. En Corée du Sud, la famille Lee détient 22 % de Samsung. En France, la famille Halley détient 13,03 % de Carrefour Group. En Allemagne, la famille Quandt détient 47 % de BMW.

Les résultats des recherches soulignent la spécificité des firmes familiales sur les plans organisationnel, culturel et stratégique. Un certain nombre d'axes de recherche sont beaucoup plus explorés que d'autres. Ainsi, le processus de transmission, qui est un problème crucial pour les PME familiales, est une des thématiques des plus privilégiées par les chercheurs (Chua, Chrisman et Sharma, 2003). Par contre, le sujet de la stratégie demeure encore dans la catégorie des thèmes les moins explorés (Harris, Martinez et Ward, 1994).

Toutefois, la plupart des résultats des études convergent sur l'idée que les entreprises familiales sont plus performantes comparées aux entreprises non familiales. Par exemple, sur le thème de la compétitivité, les résultats vont généralement dans le sens d'une supériorité des firmes familiales sur les entreprises non familiales. Pour cela, une longue liste d'avantages a été identifiée sans pour autant analyser de façon structurée les spécificités des firmes familiales à la base de ces avantages.

De plus, sur le plan stratégique, la PME familiale est réputée comme étant « un capitalisme patient ». On parle également de capitalisme dynastique¹. C'est en fait une vision stratégique qui va à contre courant des logiques d'investissement à très court terme qui marquent l'économie moderne.

En outre, la supériorité de l'entreprise familiale en matière de performances, comparée aux entreprises non familiales, est un constat qui est très largement partagé au sein de la communauté scientifique. D'ailleurs l'idée que l'entreprise familiale serait une forme d'organisation particulièrement plus efficace comparée à l'entreprise managériale n'est pas nouvelle. Adam Smith² indiquait déjà que : « ... les directeurs de ces sortes de compagnies (c'est-à-dire, les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels que les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres, et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie».

¹ Le meilleur exemple étant celui des Hénokiens, qui se sont constitués en une association qui a été créée en 1981, à l'initiative de Marie Brizard, et qui regroupe des entreprises multi-centenaires. Voir leur site Internet : www.henokiens.com. Sur les entreprises hénokiennes, voir notamment, le travail doctoral de Mignon (1999).

² Smith A (1776, tome 2, p 401).

Dans l'économie de marché algérienne, les entreprises privées qui enrichissent progressivement le paysage économique, sont principalement des entreprises à caractère familial. Ce sont les familles qui ont, en fait, permis d'installer un secteur privé remplaçant, au fur et à mesure, les entreprises publiques (qui ont été très critiquées pour leurs mauvaises performances et gaspillages de ressources).

Pourtant, le sujet de l'entreprise familiale n'a pas bénéficié de la curiosité des milieux de recherches algériens, et l'on manque de ce fait énormément de données (tant quantitatives que qualitatives). De plus, les organismes officiels présentent également des statistiques concernant les PME privées prises globalement¹. Ceci se traduit alors par un très grand vide en matière de données sur les entreprises familiales, qui sont assimilées à des PME. Pourtant, cette précision d'entreprise « familiale », constitue toute leur spécificité.

De ce fait, en Algérie, on ignore encore bon nombre de choses sur les entreprises familiales. On ne connaît pas, par exemple, leur contribution à l'emploi, ou même « la part de responsabilité » des transmissions non réussies dans le taux de mortalité des PME. En effet, les statistiques que diffusent le Ministère de la PME et de l'Artisanat², par exemple, ne laissent pas apparaître la dimension familiale des entreprises, notamment lorsqu'il s'agit de radiations et de réactivations.

Mais nous pouvons tout de même, avancer certains points qui permettent de constater que le phénomène est de taille au sein de l'économie nationale. Ainsi, certains auteurs avancent qu'il s'agit d'une forme d'organisation prédominante dans les premiers stades de développement d'un pays (Bhattacharya et Ravikumar, 2001). Or, l'économie de marché est une toute nouvelle orientation de l'Algérie, comparée aux autres nations qui en ont des expériences multi-centenaires. Les chercheurs algériens qui se sont intéressés à la PME, avancent à chaque fois que celles-ci sont majoritairement familiales (mais sans donner de chiffres exacts).

Par ailleurs, nous avons pu remarquer que, lorsque le processus de transition économique fut entamé au début des années 1990, l'environnement algérien n'était pas encore

¹ Celles-ci sont alors comparées aux PME publiques, et les résultats chiffrés montrent que les premières sont majoritaires et contribuent largement plus que les secondes dans l'économie nationale, en matière, notamment d'emploi.

² Et cela même si les responsables se sont efforcés d'améliorer la qualité des statistiques qu'ils présentent par des avancées, notamment techniques, notables, tel qu'il est précisé dans leur rapport sur l'exercice 2008.

attractif pour l'investissement direct étranger. Même les divers avantages proposés par les pouvoirs publics, n'ont pas atténué les réticences des capitaux étrangers. Ce sont alors, les investisseurs nationaux qui ont pris le relais, et principalement les familles algériennes. Toutefois, même au niveau interne, c'est-à-dire, pour les investisseurs potentiels locaux, le climat des affaires étant peu propice, l'association familiale paraît alors comme la meilleure solution pour l'investissement.

De ce fait, au fur et à mesure que l'économie de marché s'installe, certains noms de famille jouissent d'un grand niveau de notoriété, puisqu'ils renvoient à des « modèles de réussite » dans les affaires. Nous entendons alors parler de « grandes entreprises familiales » tant sur le plan national, que sur le plan de la wilaya de Tizi Ouzou. En fait, certaines familles entrepreneuriales, ont pu s'établir une notoriété sur la scène économique algérienne.

De plus, dans les programmes spécifiques d'aides à la création d'entreprises (ANSEJ, CNAC et ANGEM), les chômeurs promoteurs se seraient grandement appuyés sur les contributions de leurs familles. C'est alors une sorte de « micro-capitalisme familial » qui va se développer dans le temps au gré de l'apprentissage des familles entrepreneuriales, et des évolutions du processus de transition de l'économie nationale.

L'environnement algérien est également marqué par une dynamique concurrentielle qui s'intensifie de plus en plus. Dans un tel contexte, la stratégie devient vitale pour les PME familiales. D'autant plus que ce type d'entreprises, à côté des avantages qui leurs sont reconnus, présentent un bon nombre de fragilités lorsqu'elles sont confrontées à un niveau concurrentiel élevé. Et c'est le cas en Algérie, puisque l'environnement des affaires qui est devenu assez favorable, attire de plus en plus d'investisseurs.

Problématique de recherche

Dans ce travail de recherche, nous avons voulu analyser les spécificités des stratégies des entreprises familiales, et particulièrement celles qui sont relatives aux interactions famille/entreprise. Nous voulons savoir par là, quelles en sont les incidences sur l'évolution de l'entreprise dans un contexte de concurrence.

Pour ce faire, nous avons proposé une problématique qui s'articule autour de la question suivante :

Partant de l'idée que la PME familiale est d'une taille modeste, et que la majeure partie de la fortune familiale y est investie, la famille demeure très proche de l'entreprise et de son dirigeant. Quelles sont alors les principales incidences des interactions entre les deux entités sur les comportements et les performances stratégiques de l'entreprise ?

A côté de cette question principale, nous voulons également savoir comment se comportent les PME familiales dans l'environnement économique algérien en transition. La question que nous posons pour cela, est alors la suivante :

La nature particulière des entreprises familiales leur permet-elle d'avoir des sources originales d'avantages concurrentiels ?

De plus, dans l'étude de la stratégie des PME familiales, il nous paraît indispensable de soulever une question de recherche concernant le dirigeant de l'entreprise. En effet, le dirigeant d'une PME familiale occupe une place très importante dans la définition de la stratégie de celle-ci. Ce type de dirigeant peut cumuler deux fonctions : il peut être à la fois le chef de l'entreprise et le premier responsable de sa famille. Ses décisions stratégiques peuvent alors être le reflet des perceptions qu'il se fait par rapport à sa famille et à son entreprise. Nous allons alors, tenter d'analyser les implications de ces diverses perceptions sur la stratégie de l'entreprise, en tentant de répondre à la question suivante :

Comment se traduisent les représentations que se font les dirigeants par rapport à leurs familles, sur l'orientation stratégique de l'entreprise familiale ?

Hypothèses de travail

Pour mener ce travail de recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

H1. Le raisonnement se fait dans un contexte d'économie de marché concurrentielle.

H2. La concurrence oblige les entreprises familiales à adopter des comportements stratégiques.

H3. L'influence familiale est d'autant plus forte dans le management, que la taille de l'entreprise est réduite.

H4. Le dirigeant de l'entreprise familiale a le mandat de direction effective de son entreprise.

Organisation de la recherche doctorale

Nous avons choisi de structurer notre travail en deux parties, dans la mesure où cette démarche nous permettra de mettre en exergue les principaux concepts de cette thématique dans un premier temps ; et ensuite de présenter les résultats que nous avons pu obtenir à partir de notre enquête de terrain dans un second temps.

Ainsi, la première partie sera consacrée à la présentation de quelques concepts et spécificités relatifs à ce type d'entreprise, que nous avons jugée utile de préciser avant de passer à notre étude de terrain. Cette première partie sera structurée en deux chapitres, comprenant chacun trois sections. Le premier chapitre sera pour nous l'occasion de passer en revue les principales spécificités mises en exergue par les diverses recherches qui ont analysé l'entreprise familiale.

Le second chapitre est consacré à l'étude de certaines spécificités des entreprises familiales sur le plan de leur management stratégique et de la gestion opérationnelle. Nous allons voir, entre autres, quelles sont les principales caractéristiques de leurs pratiques en matière de GRH, de marketing, de gouvernance, et de transmission.

La seconde partie, empirique, nous servira à présenter l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus à travers notre enquête de terrain que nous avons menée au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou. Elle est organisée en deux chapitres, structurés en trois sections chacun.

Dans le premier chapitre, nous consacrons une première section à la présentation du « design » de notre recherche doctorale. Nous précisons notre positionnement épistémologique et présentons la méthodologie de travail adoptée, ainsi que les résultats préliminaires de notre enquête de terrain.

Au cours de la seconde section, nous dressons un état des lieux relatif à l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise familiale. En ce sens, nous passons en revue les principaux changements qui sont intervenus sur le plan national depuis le début du processus de transition économique. Ensuite, nous présentons les principaux changements qui ont marqué la région d'étude, c'est-à-dire, la wilaya de Tizi Ouzou.

Dans la troisième et dernière section de ce premier chapitre nous étudions la posture stratégique de l'entreprise familiale dans son environnement en mutation tel qu'il a été présenté dans la section précédente. Nous allons essayer de voir comment celle-ci évolue au gré des mutations de l'économie nationale en transition.

Le second chapitre porte sur les principales manœuvres stratégiques que nous avons pu observer (ou comprendre) durant notre travail de recherche.

La première section s'intéresse au dirigeant de la PME familiale. Celui-ci, comme le souligne la littérature, est le principal artisan de la stratégie de l'entreprise. Nous nous sommes donc intéressés à l'analyse des perceptions des dirigeants des entreprises familiales, en ce qui concerne les visions qu'ils portent sur la famille et sur les affaires.

Dans la seconde section nous analysons les stratégies de PME familiales, en essayant d'en déceler les dimensions familiales qui peuvent être à l'origine de la définition de ces manœuvres stratégiques.

La troisième section concerne sur deux éléments sur lesquels les PME familiales paraissent les plus vulnérables. Il s'agit des conflits familiaux et du processus de transmission de l'entreprise d'une génération à l'autre.

Intérêts du sujet de recherche

L'entreprise est l'un des sujets qui suscitent le plus d'intérêts de la part des milieux académiques, professionnels et des pouvoirs publics, vue la richesse des thématiques qui se présentent pour son analyse. Il y a aussi, et surtout, son rôle central dans le développement économique des nations. Ceci est particulièrement le cas dans le contexte algérien, marqué par un processus de transition économique, dont la réussite dépend grandement de la performance des entreprises.

L'économie de marché algérienne qui s'organise graduellement est composée essentiellement de PME familiales. Le développement économique repose en grande partie sur le dynamisme et la performance de ce type d'entreprises. Il y a donc nécessité de se préoccuper de ce type d'entreprise.

L'entreprise familiale nous est également parue comme étant une thématique de recherche intéressante, dans la mesure où il s'agit d'une entité économique qui est composée de deux systèmes, (la famille et l'entreprise), offrant ainsi des cadres d'analyse assez riches.

De plus, Tizi Ouzou est l'une des principales wilayas d'Algérie, sur plusieurs plans, notamment en matière de dynamique entrepreneuriale. Elle a fait l'objet de bon nombre d'études universitaires dans divers domaines, tels que les travaux de Dahmani (1984, 1987), ou même récemment le travail doctoral de Tessa (2005). Toutefois, le sujet de l'entreprise familiale, demeure comme une thématique inexplorée encore. A travers cette recherche doctorale, nous comptons alors, contribuer à l'enrichissement de nos connaissances sur la wilaya de Tizi Ouzou, en comblant une partie du manque sus indiqué.

PARTIE 1 :

ETUDE DES PRINCIPAUX PARTICULARISMES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Introduction à la première partie

Comme énoncé dans l'introduction générale, l'entreprise familiale est un sujet d'étude assez récent. Cependant, c'est une thématique de recherche qui a connu un très grand engouement de la part des milieux académiques (principalement anglo-saxons). Ce qui a alors donné lieu à de nombreuses contributions, rendant par là le sujet très riche, mais aussi assez complexe à cerner.

Cette première partie de la recherche sera donc consacrée à la présentation des cadres théoriques pertinents pour l'étude de l'entreprise familiale. Nous allons nous appuyer, pour cela, sur les résultats des principaux travaux effectués sur le sujet.

Pour cela, il nous est paru plus judicieux de structurer cette première partie en deux chapitres. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à des éléments de base. Dans un second temps, nous allons nous intéresser à des éléments beaucoup plus « opérationnels ».

Ainsi, dans un premier chapitre, intitulé, «Le comportement stratégique des entreprises familiales : éléments de spécificités », nous allons nous intéresser aux principaux concepts qui permettent de spécifier le phénomène de l'entreprise familiale, tant du point de vue des éléments nécessaires à sa définition que du point de vue de ses particularismes sur le plan stratégique. Nous allons également passer en revue les différentes analyses et débats théoriques qui ont concerné l'entreprise familiale à travers les théories de la firme.

Dans le second chapitre, portant le titre « Management, développement et pérennité de l'entreprise familiale », nous allons aborder quelques aspects relatifs aux spécificités, d'ordre « opérationnel », que présentent les entreprises familiales sur un certain nombre d'aspects. En d'autres termes, il s'agit de passer en revue un certain nombre d'éléments qui concourent à les distinguer assez nettement des autres types d'entreprises (c'est-à-dire les entreprises non familiales).

Ainsi, seront abordées les questions relatives à leur gestion fonctionnelle, concernant entre autres, la GRH, le marketing, etc. Aussi est-il pour le système de gouvernance qui, comme nous le verrons, pose un très grand problème pour ce genre d'entreprises, vu leur composition complexe. En effet, cette complexité provient du fait que dans l'entreprise familiale sont alliés à la fois un sous-système économique (l'entreprise), qui doit obéir à des règles marchandes qui sont rigoureuses, alors que celui-ci doit subir les pressions d'un sous-système social (la famille) qui suit des objectifs non économiques.

Le dernier point qui sera étudié sera le défi de la transmission de l'entreprise familiale d'une génération à l'autre. Ce dernier aspect est en fait l'un des thèmes qui a donné lieu à une très abondante littérature académique. Mais aussi, la transmission, est la question pour laquelle les professionnels ont été le plus sollicités par les familles entrepreneuriales afin de les aider à réussir le passage de relais d'une génération à l'autre et éviter, par là, la disparition de l'entreprise.

Chapitre 1 :

Le comportement stratégique des entreprises familiales : éléments de spécificités

Introduction

Bien que l'entreprise familiale soit une forme très ancienne de capitalisme, celle-ci n'a reçu de l'importance de la part des milieux de la recherche que très récemment. Ce n'est en fait, qu'à partir des années quatre-vingt seulement, que les recherches sur cet « ancien phénomène » se sont multipliées. Des études dans diverses disciplines ont alors été faites : en économie, en gestion, en droit, en psychologie, en sociologie, et dans d'autres disciplines.

Cet engouement de la recherche pour l'entreprise familiale a permis de produire un nombre important d'analyses. La richesse que recèle le domaine est ainsi le résultat de cette diversité de disciplines ainsi que de la profondeur de chacune.

Toutefois, la littérature n'a pas encore produit sur ce sujet de définition qui fasse l'unanimité (Pieper, 2003). En fait, l'entreprise familiale est une entité qui ne peut être définie à partir de certains critères qui ont servi à distinguer telle entreprise de telle autre, tel que le critère de la taille, par exemple, qui permet de distinguer la grande entreprise de la PME et de la TPE, ou même celui de la structure juridique¹.

L'essentiel est que, ceci a permis de distinguer assez clairement les entreprises familiales des autres types d'entreprises, puisque bon nombre de traits de spécificités ont été mis à jour à travers les diverses études menées sur le sujet.

Ainsi, l'entreprise familiale a pu être reconnue comme une forme d'entreprise bien distincte des entreprises non familiales, même si les recherches n'ont pas abouti à une conception unificatrice. Un autre constat de la recherche réside dans le fait que ce type d'entreprise est une forme dominante dans pratiquement la plupart des économies, tant sur le plan de leur nombre que sur le plan de leur contribution au développement des économies nationales, c'est l'objet de la section 1.

¹ Toutefois, il existe dans certains pays, tels que la France, la forme juridique de la SARL FAMILIALE. Mais celle-ci, constitue en réalité, une voie pour les familles entrepreneuriales, de bénéficier de certaines opportunités fiscales qui, une fois consommées, à leur maximum, l'entreprise peut changer de forme et perdre ainsi cette « visibilité temporaire ». Voir, notamment, BAILLY-MASSON (2007).

Lorsqu'on parle d'entreprise familiale, la première idée qui vient est la double composition de ce type d'entreprise, la situant ainsi entre sociologie et économie, et qui constitue en fait, leur caractéristique fondamentale. De cette « imbrication », découlent un bon nombre d'interactions entre le sous-système « entreprise » et le sous-système « famille ». Ces deux sous-systèmes sont en réalité très différents, voire même contradictoires, eu égard aux principes de fonctionnement de chacun. D'une part, la famille, qui est un univers dans lequel prédomine l'affectif, et d'autre part l'entreprise qui est soumise aux rigueurs de l'univers rationnel. Une bonne partie des points forts et faiblesses qui ont été constatés dans les entreprises familiales, proviennent de ces interactions. Ceci sera étudié dans la section 2.

Lorsqu'on aborde le sujet de l'entreprise, il est essentiel de faire un inventaire (sans prétendre à l'exhaustivité) des débats théoriques qui la concernent. C'est d'ailleurs l'aspect le plus fondamental et le plus profond, dans l'étude des phénomènes économiques en général. En ce sens, la troisième et dernière section, sera consacrée à la présentation des différents essais d'analyse des entreprises familiales à travers certains prismes des théories de la firme, et principalement la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance.

Section 1. L'entreprise familiale : un champ d'étude nouveau, un phénomène ancien

L'un des premiers résultats des recherches menées sur l'entreprise familiale, est le fait que celle-ci occupe une place prépondérante dans la plupart des économies, et même dans les économies de marché réputées pour leurs entreprises managériales. Les contributions des entreprises familiales dans le développement des économies, ont été vérifiées par bon nombre d'études empiriques. En effet, les résultats des recherches démontrent des parts relatives assez significatives de ces entreprises dans des indicateurs macroéconomiques, tels que le PNB et l'emploi.

Toutefois, les chercheurs ne sont pas parvenus à une définition unifiée de l'entreprise familiale, et chaque définition donnée paraît très différente des autres. Ceci est dû au fait, d'une part, de la très grande hétérogénéité de ces entreprises, et d'autre part, aux voies différentes empruntées par les chercheurs. D'ailleurs, certains ont tenté de donner une définition sur la base de critères que d'autres n'ont pas pris en compte.

1.1. Le poids économique des entreprises familiales

L'entreprise familiale ne semble pas être une exception, ou un type d'organisation obsolète. De nombreuses études concluent que les entreprises familiales représentent un pourcentage important dans le total des entreprises et notamment parmi les PME, jusqu'à plus des deux tiers dans les pays occidentaux. Bref, longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, l'entreprise familiale n'en reste pas moins une réalité dans la quasi-totalité des économies mondiales.

Selon O'hara (2004), l'entreprise de construction Kongo Gumi, créée par un Coréen en 578 à Osaka au Japon, serait la plus ancienne entreprise familiale au monde. Viendrait ensuite l'hôtel Ho-Shi à Komatsu au Japon, créé en 718 et qui en est à la 46^{ème} génération.

L'entreprise familiale européenne la plus ancienne serait le Château de Goulaine créé en 1000 en France (voir tableau 1).

Tableau 1 : Les plus anciennes entreprises familiales au monde

Nom de l'entreprise	Date de création	Pays
Kongo Gumi	578	Japon
Ho-Shi	718	Japon
Château de Goulaine	1000	France
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Italie
Barone Ricasoli	1141	Italie
Barovier et Toso	1295	Italie
Hotel Pilgrim Haus	1304	Allemagne
Richard de Bas	1326	France
Torrini Firenze	1369	Italie
Antinori	1385	Italie

Source : www.familybusinessmagazine.com, 2008.

Donckels et Aerts (1993), dans leur étude, ont interrogé 1.132 dirigeants de PME dans huit (8) pays européens, afin d'estimer la proportion d'entreprises à caractère familial. Ils ont obtenu des résultats assez significatifs. Les auteurs ont alors pu remarquer que les tissus de certains pays sont majoritairement constitués d'entreprises familiales.

Le tableau ci-après représente la place des PME familiales dans les tissus économiques de huit pays européens.

Tableau 2 : Les PME familiales dans huit pays européens

Pays	Pourcentage de PME familiales
Allemagne	82,0 %
Autriche	83,2 %
Belgique	69,0 %
Finlande	63,2%
France	60,5 %
Pays-Bas	51,7 %
Royaume-Uni	67,3 %
Suisse	67,2 %

Source : Allouche et Amann (2000).

Dans ces huit pays, les PME familiales (c'est-à-dire dans ce cas les PME dont la majorité des parts est détenue par une famille et dont les principales fonctions de gestion sont exercées par des membres de la famille), représentent un pourcentage allant de 51 % à 83 % des PME. Et plus la taille de l'entreprise est petite, plus la part des PME familiales augmente dans le total.

Tableau 3 : Les PME familiales en fonction de leur taille dans huit pays européens

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

Source : Allouche et Amann (2000).

Ces résultats sont confirmés par l'enquête de Wtterwulgh, Janssen, Mertens et Olivier (1994). Celle-ci révèle que 82 % des PME sont détenues majoritairement par le dirigeant et/ou sa famille. En outre, ils constatent que 71 % de ces entreprises sont gérées par des membres de la famille.

Aux Etats-Unis, Astrachan et Kolenko (1994) estiment que plus de 90 % des entreprises sont détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles et qu'elles représentent entre 30 et 60 % du PNB. En Allemagne, Reidel (1994), constate que 80 % des entreprises sont de type familial.

En Australie, Owens (1994) estime que les entreprises familiales représentent 75 % des entreprises et qu'elles emploient 50 % des travailleurs.

Dans l'Union Européenne, selon Crouzet (1995), le pourcentage des entreprises familiales varie de 75 % à 99 % selon les pays. Par entreprise familiale, Crouzet entend l'entreprise possédée, contrôlée et gérée par une famille. Elles représentent deux tiers du PIB et assurent deux tiers des emplois.

Dans son enquête sur les dirigeants de PME françaises, Ducheneaut (1996) constate que 43 % des dirigeants de PME détiennent directement plus de 50 % du capital de leur entreprise. Si on y ajoute le capital détenu par la famille et les amis, le pourcentage de détention monte à 72 %. Selon Allouche et Amann (1995), 29,4 % des 1000 plus grandes entreprises françaises étaient contrôlées par des familles en 1992. Hugron (1998), de même que Neubauer et Lank (1998) confirment également que l'entreprise familiale est une forme prédominante dans les économies occidentales et omniprésente dans les économies en voie de développement.

Par ailleurs, il est important de constater que les entreprises familiales ne sont pas que des PME et qu'il en existe de nombreuses parmi les grandes entreprises.

En effet, de célèbres grandes marques sont aussi des entreprises familiales : Hermès, Aldi, Ikea, Porsche, Fiat ou encore *Ford Motor Compagny* qui est encore aujourd'hui contrôlée par la famille Ford à 40%. En Belgique, l'enquête réalisée auprès de 224 entreprises familiales par PriceWaterhouseCoopers et Trends Top 30.000 sur l'entrepreneuriat familial en 2006, a montré que deux tiers des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros et 88% occupent moins de 50 travailleurs.

Dans leur étude menée en Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne et Italie, Faccio et Lang (2002) ont trouvé que, sur les entreprises qui composaient leur échantillon, 43,9 % étaient des entreprises familiales. Cependant, cette étude comporte un biais : les entreprises familiales ont été identifiées par le nom de famille. Ce qui mène à une sous-estimation du nombre d'entreprises familiales. Pour les Pays-Bas, Floren (2002), obtient un taux de 55 % d'entreprises familiales et ce, malgré le fait qu'il ait choisi une définition plus stricte.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la réelle importance des entreprises familiales dans l'économie mondiale. Un bon nombre d'entreprises de renommée mondiale sont en réalité des entreprises familiales.

Tableau 4 : Les plus grandes entreprises familiales au monde (par chiffre d'affaires)

	Nom de l'entreprise	Pourcentage de détention par la famille	Pays
1	Wal-Mart	La famille Walton détient 38 %	USA
2	Ford Motor	La famille Ford détient 40 %	USA
3	Samsung	La famille Lee détient 22 %	Corée du Sud
4	LG Group	Les familles Koo et Huh détiennent 40 %	Corée du Sud
5	Carrefour Group	La famille Halley détient 13,03 %	France
6	Fiat Group	La famille Agnelli détient 30 %	Italie
7	IFI	La famille Agnelli détient 100 %	Italie
8	PSA Peugeot Citroën	La famille Peugeot détient 42 %	France
9	Cargill	La famille Cargill/MacMillan détient 85 %	USA
10	BMW	La famille Quandt détient 47 %	Allemagne
80	Interbrew	Un trust de familles détient 60 %	Belgique
106	CetA	La famille Brenninkmeijer détient tous les postes majeurs	Belgique

Source : www.familybusinessmagazine.com. 2008.

Selon une étude de l'*International Family Enterprise Research Academy* (IFERA, 2003), les entreprises familiales sont non seulement dominantes dans la plupart des pays européens en termes de nombre, mais aussi en ce qui concerne la contribution au PNB. Ceci est repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Le poids des entreprises familiales en Europe

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

Source : IFERA (2003)

Certains chercheurs se sont intéressés à identifier le poids économique des entreprises familiales dans leurs propres pays, et les résultats ont été assez significatifs. Ainsi, par exemple, aux Etats-Unis, les études de (Glueck et Meson, 1980; Ward, 1987; Ibrahim et Ellis, 1994,

Astrachan et Kolenko, 1994) ont permis de révéler que la part des entreprises familiales à 95 % et 40% du PNB, contre 65% et 75 % des entreprises respectivement en Amérique Centrale et Latine et en Australie, suivant les résultats obtenus respectivement par (Owens, 1994 ; Martinez, 1994). Le tableau suivant donne un aperçu synthétique de ces résultats.

Tableau 6 : 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 et emploient 50% des travailleurs.
Martinez (1994)	Chili	75% des entreprises sont des entreprises familiales dont 65% sont 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	Etats-Unis	90% des entreprises sont possédées par des familles, elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB et paient la moitié du total des salaires.
Allouche et Amann (1995)	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 58,86% sont familiales.

Source : Allouche et Amann, (2000).

1.2. L'entreprise familiale : un concept polysémique

Les études relatées ci-dessus permettent non seulement de mettre en évidence la prépondérance des entreprises dites familiales dans un grand nombre d'économies, mais également de noter combien les contours de cette catégorie d'acteur économique restent flous, et personnalisés selon les chercheurs et les pays.

Ainsi, la littérature n'a pas encore produit sur ce sujet de définition qui fasse l'unanimité (Pieper, 2003). Ceci peut partiellement s'expliquer par le fait que les préoccupations des chercheurs se focalisent surtout sur les grandes entreprises ou sur l'ensemble des PME. Ces réticences envers l'entreprise familiale s'expliquent par la croyance d'une évolution des entreprises vers un modèle de direction professionnelle d'une part, et par la croyance que l'entreprise familiale est une survivance du passé d'autre part.

En outre, ce concept ne peut être défini à partir de formes juridiques spécifiques ou de critères spécifiques de taille. Ceci aboutit à ce que les auteurs ainsi que les chercheurs choisissent leur propre définition de l'entreprise familiale pour les besoins de leurs études ou ouvrages.

Les définitions sont donc nombreuses et hétérogènes. Cependant, la méthode prédominante pour identifier les entreprises familiales est la définition opérationnelle (Habbershon, Williams et Macmillan, 2003). Ainsi, certains auteurs choisissent une définition mono-critère, d'autres une définition multicritère. Néanmoins, à l'heure actuelle, les auteurs se réfèrent à des définitions regroupant plusieurs critères.

Pour Christensen (1953), l'entreprise est familiale lorsque l'entreprise porte le nom de la famille et est imprégnée de ses valeurs et traditions. La famille doit en outre fournir des dirigeants et être (ou avoir été) propriétaire d'une grande partie des actions.

La définition de Donnelley (1964) va dans le même sens avec une approche de l'entreprise familiale en termes de génération : l'entreprise doit être identifiée à la famille pendant au moins deux générations, ce qui implique que la famille exerce une influence sur la stratégie de l'entreprise mais aussi que l'on ne puisse considérer l'entreprise comme familiale qu'à partir d'un certain d'âge de celle-ci et si elle remplit sept conditions.

- 1) le lien familial est l'un des facteurs déterminants pour le choix du successeur ;
- 2) les enfants et/ou conjoints des dirigeants sont des membres du conseil d'administration ;
- 3) les valeurs et traditions de l'entreprise sont fortement identifiées à la famille ;
- 4) les membres de la famille conservent les actions de l'entreprise, un peu comme si c'était un devoir envers la famille ;
- 5) les actions des membres de la famille sont engagées en fonction de la réputation de l'entreprise ;
- 6) chaque membre de la famille doit déterminer son lien avec l'entreprise en fonction de sa carrière ;
- 7) la position occupée dans l'entreprise familiale a une influence sur le statut dans la famille.

Cependant, cette approche présente certaines insuffisances. D'une part, certains des critères proposés sont assez difficiles à vérifier et sont sujets à la subjectivité. D'autre part, cette définition exclut les entreprises de première génération.

Pour Yamashiro (1969), une entreprise familiale est une entreprise dirigée par une famille ou bien des personnes liées par le sang (père et fils, frère et sœur) et dont les investisseurs, les cadres et les employés sont tous ou en partie des personnes liées par le sang.

Channon (1971), quant à lui, considère qu'une entreprise est familiale si un membre de la famille a présidé le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations et si la famille détient au moins 5 % des droits de vote.

Barry (1975), quant à lui, a choisi une définition mono-critère, à savoir qu'une entreprise est familiale si elle est contrôlée par une seule famille.

Par contre, Barnes et Hershon (1976) définissent une entreprise comme familiale si le contrôle est resté entre les mains d'une seule famille.

Daily (1977) définit l'entreprise familiale américaine comme une entreprise ayant au moins une génération à la propriété et où la relation entre les membres de la famille et la prise de

décision est dynamique et interactive. Les caractéristiques suivantes permettront de se faire une idée quant à la présence de ce dialogue constant :

- la présence de membres de la famille à des postes de management ;
- l'existence d'un accord pour préserver le contrôle familial ;
- les actions de l'entreprise sont détenues par des membres de la famille et quelques actionnaires extérieurs, et ne sont pas négociées publiquement ;
- les produits et services ou les traditions de l'entreprise sont associées au nom de la famille;
- les organisations externes associent le nom de la famille et l'image sociale de l'entreprise.

Davis et Tagiuri (1982) définissent l'entreprise familiale comme « *une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille élargie influencent 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* ».

Pour Hugron (1983), « *l'entreprise familiale est une organisation de biens et services, à caractère commercial, dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de naissance ou par alliance d'une même famille* ».

Selon Davis (1983), les entreprises familiales sont celles dont la politique et la direction sont soumises à une influence significative d'un ou plusieurs membres de la famille, cette influence s'exerçant au travers de la propriété et parfois de la gestion.

Rosenblatt et ali (1985) considèrent, quant à eux, que l'entreprise est familiale lorsque la majorité du contrôle ou de la propriété appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion.

Pour Dyer (1986), une entreprise est familiale lorsque soit la propriété soit le management est influencé par la famille. Plus simplement, Stern (1986) se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles.

Handler (1989) définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

Leach et al (1990) ont retenu dans leur définition que la famille exerce une influence sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et qu'au moins un des critères suivants est vérifié :

- la famille détient plus de 50 % des droits de vote ;
- un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise ;
- un nombre significatif des membres de la famille fait partie du haut management.

Donckels (1989) a choisi une définition fort proche puisque l'entreprise est familiale lorsque la famille détient la majorité des parts et contrôle la gestion.

Daily et Dollinger (1992) apportent une précision sur les membres de la famille dans leur définition : il doit s'agir d'au moins deux personnes portant le même nom, impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et liées au propriétaire.

Selon Perreault (1993), une entreprise peut être considérée comme familiale lorsqu'une famille exerce une influence prédominante sur sa gestion présente et future. Une influence prédominante signifie que la famille prend les décisions stratégiques pour l'entreprise. La gestion signifie non seulement la planification, l'organisation, la direction mais également la maîtrise des forces familiales s'exerçant sur l'entreprise. La gestion présente et la gestion future font référence à la culture, aux valeurs et aux croyances de l'entrepreneur à transmettre de génération en génération. Ainsi, la gestion présente influencera la gestion future et celle-ci sera à l'image de la gestion présente.

Astrachan et Kolenko (1994) considèrent qu'une entreprise est familiale si elle répond aux critères suivants :

- la famille doit détenir au moins 50 % du capital pour les sociétés non cotées et 10 % pour les sociétés cotées ;
- l'entreprise doit exister depuis au moins 10 années ininterrompues ;
- au moins deux membres de la famille doivent être impliqués dans l'entreprise ;
- le propriétaire a la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

Selon Astrachan et Shanker (2003), les critères utilisés pour définir l'entreprise familiale doivent au moins inclure : la détention de la majorité du capital (et le contrôle des droits de vote), la présence de membres de la famille dans le conseil d'administration, dans la direction et la participation de multiples générations dans l'entreprise.

Litz (1995) considère qu'une entreprise est familiale à partir du moment où les membres d'une famille tentent de mettre en place, d'augmenter ou de préserver les relations familiales dans l'entreprise. Il propose dès lors une approche par les comportements en termes d'intentions et de réalisations des membres de l'entreprise à maintenir ou non l'entreprise familiale.

Le tableau suivant permet de distinguer l'entreprise familiale de l'entreprise non familiale à travers une approche en termes de comportements des individus dans l'organisation. Les considérations relatives aux rapports familiaux sont prédominantes dans les entreprises familiales.

Tableau 7 : Approche de l'entreprise familiale en termes de comportements

Réalisation de relations Intra organisationnelles basées sur la famille.	Familial	Entreprise non familiale potentielle	Entreprise familiale
		Entreprise familiale où un ou plusieurs membre(s) souhaite(nt) diminuer le pouvoir de la famille sur l’entreprise.	
	Non familial	Entreprise non familiale	Entreprise familiale potentielle.
		Entreprise non contrôlée par une famille	Entreprise où un ou plusieurs membre(s) souhaite(nt) augmenter le pouvoir de la famille sur l’entreprise
		Non familial	Familial
	Intentions de relations intra organisationnelles basées sur la famille		

Source : Mouline (1999), adapté à partir de Litz (1995).

Pour sa part, Ducheneaut (1996) constate que le caractère familial d'une entreprise repose sur trois fondements : l'origine familiale de la propriété par succession, le partage du capital avec la famille et des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise. Il propose la typologie qui est représentée dans le tableau suivant.

Tableau 8 : Les trois fondements de l'entreprise familiale

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

Source : Ducheneaut (1996).

A ces trois types, l'auteur ajoute deux autres types mixtes, à savoir :

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

Dans son enquête, Ducheneaut (1996) constate que c'est l'entreprise familiale de travail qui est le type d'entreprise familiale le plus fréquent.

Pour Ganderrio (1999) une entreprise familiale doit remplir au moins un des critères suivants :

- plus de 50 % des actions sont détenues par une famille unique ou plusieurs familles ;
- un groupe familial unique contrôle l'entreprise ;
- la majorité du top management provient de la même famille.

Smith et Amoako-Adu (1999) ont défini l'entreprise familiale comme :

- une entreprise dans laquelle une personne ou un groupe familial détient le plus grand bloc des droits de vote et au moins 10 % du total des droits de vote ;
- et le directeur est un membre de la famille avant la transmission.

Litz (1995) pour sa part, propose également une seconde approche de l'entreprise familiale en termes de propriété et gestion, c'est-à-dire une matrice basée sur les deux dimensions structurelles que sont le management et l'actionnariat. Mouline (1999), l'a adaptée au cas du marché français, tel que présenté dans le tableau qui suit.

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

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

Source : Mouline (1999).

D'autres auteurs ont proposé d'autres approches, parmi lesquels Floren (2002) qui définit qu'une entreprise est familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise ;
- la majorité ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont des membres d'une même famille.

Aussi, il y a lieu de citer Jorissen, Laveren, Martens et Reheul (2002) qui ont, quant à eux, considéré comme entreprise familiale celle dont la famille détient la majorité des actions et qui se perçoit elle-même comme une entreprise familiale.

Selon Vicindo Data Marketing (2002)¹, « *une entreprise à caractère familial est dirigée par un ou plusieurs membres de la même famille, avec comme intention d'en assurer la continuité au sein de la famille* ».

Pour la *Stockholm School of Economics* (2004)², l'entreprise familiale est une société contrôlée par une famille et présente au minimum une des trois caractéristiques suivantes :

- au moins trois membres de la famille sont actifs dans l'entreprise ;
- l'entreprise est sous contrôle familial depuis deux générations au moins ;
- les membres de la famille qui possèdent actuellement l'entreprise ont l'intention d'en céder le contrôle à la génération suivante.

Dans leur étude basée sur la comparaison des entreprises familiales de première, deuxième et troisième générations, Sonfield et Lussier (2004) ont défini l'entreprise familiale comme une entreprise dans laquelle la famille domine la propriété et le management.

Laveren et Bisschops (2004) ont, quant à eux, repris la définition de Floren de 1993 et y ont ajouté un critère. Ainsi, ils ont considéré qu'une entreprise est familiale si elle satisfait à au moins un des critères suivants :

- une famille détient plus de 50 % des actions ;

¹ www.iec-iab.be, « Zoom sur les entreprises familiales », consulté le 25/11/2008.

² Cité par Kenyon-Rouviniez et Ward, (2004), p 10.

- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise ;
- la majorité ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont des membres d'une famille ;
- l'entreprise se considère comme une entreprise familiale.

Cisneros Martinez (2006), a défini une entreprise familiale comme « *celle dans laquelle les propriétaires, ceux qui la gèrent et en ont le contrôle, sont les membres d'une même famille. Ils prennent des décisions stratégiques et peuvent appartenir à différentes générations* ».

Pour définir l'entreprise familiale, Bégin et Cammarata (2006) ont retenu plusieurs critères :

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

Comme nous pouvons le constater, la recherche et la sélection des entreprises familiales n'est pas facile à réaliser tant les définitions manquent de délimitations. En effet, le lien familial direct n'existe pas toujours et n'est pas toujours apparent (toutes les entreprises familiales ne portent pas forcément le nom de leur famille).

Jusqu'à présent, il n'y a pas encore de consensus sur le concept d'entreprise familiale. Cependant, nous remarquons que les chercheurs s'orientent progressivement vers une définition commune de l'entreprise familiale.

En effet, il ressort de l'ensemble de la littérature que les trois principaux critères qui permettent d'identifier les entreprises familiales sont le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise et enfin, la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce sont les critères qui reviennent le plus souvent dans les différentes définitions proposées par les chercheurs.

Tableau 10. Les définitions de l'entreprise familiale

1/ Définitions monocritère	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barnes L.B et Hershon S.A. (1976), Alcorn, P. B. (1982), Lansberg I, Perrow S. et Rogolsky S (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu ou des membres d'une même famille.
Critère du contrôle	Barry B (1975), Beckhard R. Dyer W. (1983), Keppner E. (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. et Pratt, J. Eds. (1985); Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. and Johnson, (1985); Dyer, W. G., Jr. (1986); Stern, M. H. (1986); Hollander B., Elman N. (1988); Handler, W. C. (1989); Aronoff, C. E. et Ward, J. L. eds. (1990); Gallo, M.A. et Estapé, M.J. (1994) Astrachan Joseph H., Kolenko Thomas A. (1994); Cromie S., Stephenson B., Monteith D. (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.
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 (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. and Dyer, W. G., Jr. (1983)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur).

Source :Allouche et Amann (2000)

Section 2. Les interactions famille – entreprise : atouts et handicaps

Les principales difficultés que suscite l'étude des entreprises familiales proviennent essentiellement de la double composition de celles-ci. D'un côté, il y a la famille qui est propriétaire de l'entreprise, et qui a des attentes qui sont très différentes (voire même en contradiction) des rigueurs marchandes auxquelles l'entreprise doit se conformer.

Ces deux entités sont en interactions permanentes. Bon nombre de recherches se sont intéressées à l'analyse de cette particularité des entreprises familiales et ont abouti à la mise en lumière de plusieurs traits distinctifs permettant de différencier sur plusieurs plans l'entreprise familiale des entreprises non familiales.

2.1. De la famille

La notion de famille est actuellement utilisée dans le cadre d'une multiplicité de disciplines et de savoirs (économie, droit, sociologie, anthropologie, éducation, etc.), et pour des objectifs divers (thérapie, régulation des naissances, émancipation de la femme, conservatisme, sécularisation, etc.). Plus encore, elle comprend une diversité de pratiques telles que le mariage, la socialisation, la procréation, l'enfance, la vieillesse, la gestion des ressources, etc. En parlant de la famille, on se réfère généralement à des activités aussi diverses que la reproduction, l'éducation des enfants, la socialisation, l'allocation des ressources, le mariage, le troisième âge, etc. Du fait qu'il n'a pas de référent empirique commun, le concept de « famille » se prête aisément à diverses manipulations individuelles et stratégies particulières d'entrée dans la vie adulte.

Indubitablement, la famille est l'institution dans laquelle s'effectuent les fonctions biologiques les plus vitales pour la survie et la continuité du groupe, et les processus sociaux les plus indispensables pour l'intégration et l'adaptation des individus à leur environnement social. Étant une cellule de base pour tout ce qui concerne la socialisation des individus et la formation de leur identité, aussi bien que pour les activités de production et de consommation, la famille n'a, toutefois, commencé que récemment à devenir un sujet de recherche privilégié pour les chercheurs en sciences sociales.

Toutefois, l'un des défis fondamentaux auxquels fait face la société algérienne contemporaine est le processus des mutations que vit la famille, et qui commence déjà à faire planer le doute sur la capacité de cette dernière à assurer la stabilité psychologique des individus et le développement harmonieux et équilibré de la société dans son ensemble.

2.1.1. Le concept de famille

Le mot famille, ou *familia* en italien, provient du mot latin *famulus*, qui signifiait à l'origine *serviteur*, c'est-à-dire l'ensemble des esclaves et des serviteurs vivant sous le même toit. Ensuite, ce mot a évolué et pris la définition suivante : la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs vivant sous le même toit (Mouline, 1999). Pour Segalen (1981), la famille est un terme qui désigne à la fois individus et relations.

Selon Kepner (1983) la famille doit apporter une sécurité au niveau économique, un sens identitaire et satisfaire un besoin social d'appartenance et d'affection.

La famille est le lieu de multiples représentations sociales. Parents et enfants apportent, traitent, s'imprègnent des informations venues du monde et qui entourent le groupe familial. Ces données sont transmises de manière explicite ou implicite au travers d'attentes, de commentaires, de joies ou de déceptions et modèlent les expériences individuelles et/ou collectives qui se transforment en un système représentatif et sélectif. Ainsi, les familles véhiculent les valeurs de l'ordre social qui domine la société (Castellan, 1986). Les familles développent ainsi des règles pour renforcer leur culture.

Dyer (1986), de son côté, distingue trois types de culture au sein des systèmes familiaux selon l'exercice du pouvoir, les relations de travail et la gestion des conflits :

- 1) culture patriarcale ou matriarcale : le chef de famille prend toutes les décisions importantes ;
- 2) culture participative : tous les membres de la famille tiennent compte des intérêts des autres et se font confiance ;
- 3) culture conflictuelle : chaque membre de la famille protège ses intérêts personnels. La confiance et la cohésion familiale ne se vérifient pas.

D'autres typologies pourraient également s'appliquer au cas des entreprises familiales. Nous pouvons ainsi citer la grille de Pearson (1992), fondée sur la relation entre le type culturel (allant de la culture progressiste à la culture traditionnelle) et le modèle de stratégie (de la stratégie dispersée à la stratégie ciblée).

Pour Perreault (1994), le système familial est régi par des échanges émotifs, est constitué du couple, des parents et des enfants. C'est aussi un lieu où règnent l'affectivité, la loyauté, le bien-être et l'entraide.

Bourdieu (1993), quant à lui, considère la famille comme un agent actif, doté de volonté, capable de penser. Selon lui, le rôle de la famille est d'instituer à chacun de ses membres, de manière durable, des sentiments propres à assurer l'intégration qui est la condition d'existence et de pérennité du groupe. La famille regroupe un ensemble d'habitus qu'elle inculque aux enfants par différents processus, elle forme un ensemble de valeurs auprès de ses membres (aide, soutien, respect, rejet, etc.). Ces valeurs permettent aux membres de la famille d'acquérir un esprit de famille. Elle met ainsi en œuvre le mécanisme de la reproduction socioculturelle, elle contribue aux phénomènes de l'accumulation et de la transmission des capitaux économiques, socioculturels et symboliques qui définissent les conditions de l'individu. « *La famille est un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous ses différentes espèces et de sa transmission entre les générations* » (Bourdieu, 1993).

Pour Arregle, Durand et Very (2004), la famille est un système social régi par des lois et habitudes pour prendre soin des besoins de ses membres. Elle les imprègne « *d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial* », Arregle, Durand et Very (2004).

2.1.2. Définitions générales

Généralement, les statistiques officielles définissent la famille en tant que ménage composé de deux individus ou plus, liés par des rapports de sang, d'adoption ou de mariage. Dans cette optique, on fait ressortir le lien de sang tout autant que l'intimité et la relation de cohabitation et d'interdépendance matérielle et affective entre les membres du ménage.

Une approche plus élargie conduit à définir la famille à partir de ce qu'elle fait en matière de production des richesses et de répartition des ressources alimentaires, et de sa contribution à l'acquisition de l'identité sociale, de l'identité de genre, et de l'identité linguistique, ethnique, nationale et religieuse.

La famille dite nucléaire regroupe le père, la mère et les enfants nés de leur union. Elle est donc composée de deux générations.

La famille reconstituée, c'est-à-dire un homme et une femme vivant sous le même toit avec un ou des enfants issus de leur précédent mariage auquel(s) s'ajoutent parfois un ou des enfants qu'ils auront ensemble.

2.1.3. Transformations de la famille algérienne

Définir la famille algérienne reviendrait à la représenter suivant les diverses configurations qui l'ont caractérisée au cours des différentes périodes historiques du pays. En effet, la famille algérienne a beaucoup évolué. Elle a été marquée par les multiples faits majeurs qui ont jalonné l'histoire de l'Algérie, en allant de la période précoloniale où la structure sociale était relativement simple (système tribal) vers la période actuelle marquée par une très forte diversité qui rendent sa définition beaucoup plus complexe.

2.1.3.1. Définition juridique

Le code de la famille algérien du 9 juin 1984 stipule dans ses premiers articles ce qui suit :

- La famille est la cellule de base de la société, elle se compose de personnes unies par les liens de mariage et par les liens de parenté. (Art 2).
- La famille repose dans son mode de vie sur l'union, la solidarité, la bonne entente, la saine éducation, la bonne moralité et l'élimination des maux sociaux. (Art. 3).

2.1.3.2. Evolutions historiques de la famille algérienne

La famille est réputée comme étant une structure sociale très stable, n'évoluant que très lentement dans le temps. Cette caractéristique est très nettement perceptible lorsqu'il s'agit de l'étude de l'évolution de la famille algérienne depuis la période précoloniale à la période actuelle.

A. La famille patriarcale

Au cours de la période précoloniale, l'identification sociale, en Algérie, opérait à deux niveaux : au niveau de la tribu et au niveau de la 'ayla (c'est-à-dire famille en langue arabe), communauté familiale patrilinéaire, respectant une stricte virilocalité, composée de fils mariés, demeurant unis du vivant du père, et souvent après sa mort, sous la direction du frère aîné ou de l'un des frères dont la compétence est reconnue. L'indivision de la propriété exploitée en commun, la crainte et le respect du père, le culte des ancêtres, l'attachement à la généalogie agnatique et à la solidarité qui en découle donnent à la communauté familiale algérienne les traits de la famille patriarcale telle qu'elle a été définie par les anthropologues.

La personnalité juridique que reconnaît le droit musulman à ses membres lui permet de se diviser. Lorsque, atteignant un volume optimal, elle autorise certains de ses membres à se distinguer et à s'autonomiser par rapport à la famille-souche.

Le chef de famille patriarcale est le grand-père s'il est encore vigoureux ou le fils aîné s'il a disparu. Son rôle est de répartir les tâches des travaux agricoles entre les différentes cellules du groupe domestique qui est l'unité de production et de consommation, et il s'assure de la bonne entente entre ses membres, dirige la prière et représente le groupe à l'extérieur. Il est craint parce qu'il a la faculté de maudire celui qui lui désobéirait, malédiction sanctionnée par un châtement divin (Bourdieu, 1974). La terre et le troupeau, hérités de père en fils, constituent la base matérielle permettant à la famille - ou ne lui permettant pas - d'entrer en compétition avec d'autres groupes familiaux pour les honneurs et les démonstrations symboliques.

La famille, telle que la décrivent les anthropologues, n'existe cependant plus. La déstructuration sociale induite par la colonisation dès le XIXe siècle a eu raison d'elle, suite à l'éparpillement des tribus, aux expropriations foncières, à l'exode rural, au salariat et à la monétarisation de l'économie.

B. La famille élargie

La famille patriarcale a dégénéré en famille élargie, groupement d'individus, pris entre l'attraction de la nouvelle forme familiale suscitée par le salariat (famille conjugale) et le désir de reconduire la forme patriarcale, c'est-à-dire, l'ancienne forme familiale.

Cette dynamique de mutation sociale va se renforcer dans la période post-coloniale avec les politiques agraires qui vont achever l'œuvre de déstructuration coloniale, et avec l'urbanisation. Après l'indépendance, ces mutations se sont approfondies dans la mesure où elles ont accéléré la déstructuration des groupes sociaux amorcée sous la colonisation.

Le résultat est que les populations, insérées dans des structures urbaines, habitant des appartements conçus pour des familles conjugales, soumises à l'influence du mode de vie occidental à travers les médias, acquérant désormais leur subsistance par l'échange marchand, subissent le conflit entre les représentations sociales que garde encore la mémoire collective et les nouvelles aspirations apparues à la faveur de la mutation sociale.

Toutefois, la famille élargie a une limite naturelle, une frontière qu'elle atteint lorsqu'elle devient elle-même un ensemble de familles élargies, alors qu'à l'origine elle était un ensemble de familles nucléaires. Le souhait de se séparer n'est pas motivé par l'attrait du modèle conjugal, mais le point de rupture est atteint lorsque les cousins - garçons ou filles - deviennent adultes.

C. La famille-réseau (ou famille composée)

Les membres des couches moyennes reproduisent le modèle élargi de la famille tout en étant dispersés dans différents quartiers de la ville. Le téléphone et la voiture permettent de maintenir un contact quotidien permanent et il suffit que le fils ou la belle-fille ne se manifeste pas deux jours de suite pour susciter des inquiétudes chez la mère. Le réseau se forme autour d'une famille centrale qui est celle des parents, ce qui suppose que les enfants mariés ont la possibilité d'acquérir des logements. Ce sont en général des commerçants, des hauts fonctionnaires, des membres de professions libérales (médecins, avocats, etc.). Le réseau familial, regroupant frères et sœurs mariés, tire sa cohérence de la présence dans une famille principale des parents. Dès que ces derniers disparaissent, le réseau se distend et se scinde en plusieurs réseaux qui se dotent de centres respectifs en s'autonomisant, (Addi, 2005).

Dans les couches très aisées (entrepreneurs, grands commerçants), dont les membres peuvent construire la maison qu'ils désirent, la mode est aux appartements différenciés dans le même immeuble où vivent des frères mariés. La famille élargie se regroupe dans une même maison ou immeuble, dans lequel chacun des frères mariés - ou en cours de mariage - dispose d'un appartement et y vit avec sa femme et ses enfants, de manière autonome y compris dans la préparation des repas. Ce modèle apparaît comme l'idéal pour des personnes cherchant à demeurer en contact permanent avec leurs parents et leurs frères et dont par ailleurs les épouses aspirent à plus d'autonomie vis-à-vis de la belle-mère et des belles-sœurs.

D. Autres formes familiales

Addi (2005) précise que les sociologues de la famille n'arrivent pas à trouver une dénomination consensuelle pour la famille algérienne actuelle. Les uns parlent de famille élargie, composée, étendue et récusent la notion de modèle familial unique. D'autres parlent d'un modèle familial diversifié, et présentant plusieurs types. Mais la tendance dominante est à la caractérisation d'un modèle familial résultant d'une stratégie multiple d'adaptation aussi bien en milieu urbain que rural.

S'appuyant sur une enquête, Oussedik (1988) a dégagé cinq types de familles qu'elle classe par ordre de fréquence :

- 1) la famille néo-patriarcale étendue (couple, enfants célibataires et mariés, petits-enfants);
- 2) la famille néo-patriarcale réduite (couple, enfants célibataires);
- 3) la famille conjugale (couple, enfants);
- 4) la famille conjugale réduite (enfants vivant avec un seul parent veuf ou divorcé) ;
- 5) la famille para-conjugale (couple avec enfants, hébergé par les beaux-parents en raison de la crise de logement).

Addi (2005) avance l'hypothèse suivant laquelle la famille patriarcale s'est transformée en famille élargie. Selon les ressources matérielles et le capital culturel des membres du groupe familial, elle se présente soit en famille composée de plusieurs ménages avec unité de résidence

et de lieu de consommation, soit en réseau familial structuré autour d'un ménage principal (en général celui des parents), mais réparti en plusieurs lieux de résidence.

2.2. Analyse systémique de l'entreprise familiale

Pour aborder la complexité de l'entreprise familiale, certains auteurs ont proposé de découper celle-ci en deux systèmes afin de faire apparaître les principaux antagonismes qui y subsistent. D'autres auteurs ont emprunté une voie d'analyse légèrement différente, lorsqu'ils ont proposé de concevoir l'entreprise familiale en trois sous-systèmes. Ces deux types d'analyse ont apporté des éléments de réponse assez significatifs pour la compréhension du phénomène de l'entreprise familiale.

2.2.1. L'analyse de l'entreprise familiale sous deux sous-systèmes

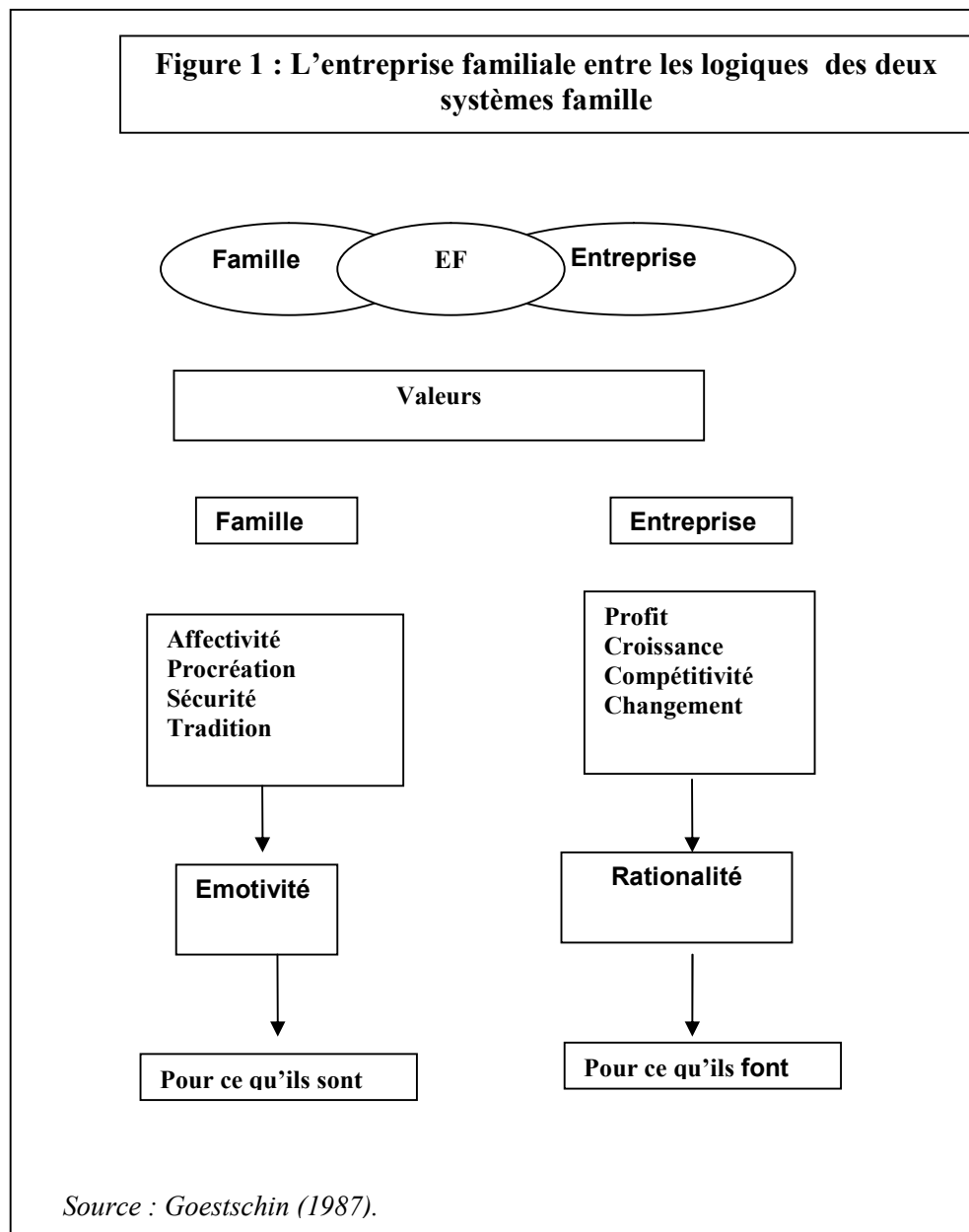
Selon Miller et Rice (1967), l'entreprise familiale est composée d'un système « entreprise », où priment les finalités économiques et les ressources, et d'un système « affectif » où priment les intérêts de la famille. Le dirigeant de l'entreprise familiale, quant à lui, fait partie des deux systèmes.

Pour Levy (1988), « *l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres, de ses parents* ». L'entreprise familiale sera dès lors très sensible aux événements familiaux : décès, mariage, retraite, dispute, divorce, etc. Mais l'inverse est également vérifié : l'entreprise exercera des influences sur la dynamique de la famille. Si l'entreprise tourne bien, la famille ira bien. Par contre, si l'entreprise est en difficulté, des conflits risquent d'apparaître entre les membres de la famille.

Pour Catry et Buff (1996), « *l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise* ». Elle doit composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes (Mouline, 1999).

L'entreprise fonctionne selon une logique économique, c'est-à-dire tournée vers la maximisation du résultat alors que la logique de la famille est affective, son objectif étant de réunir les membres de la famille et de les protéger. La gestion de l'entreprise familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes.

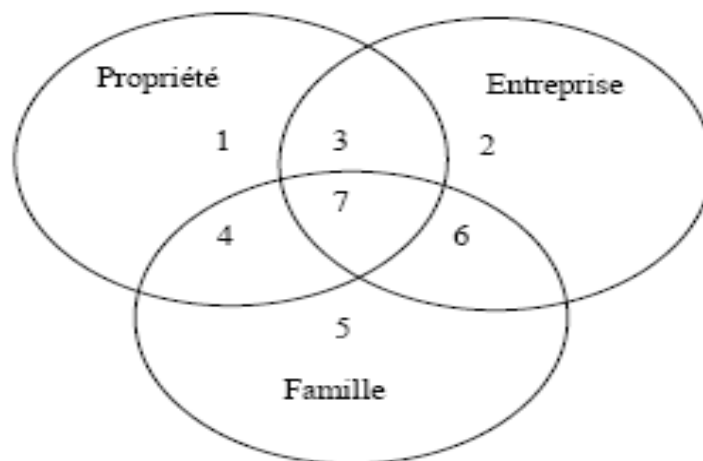
Pour représenter ce dilemme entre les deux sous-systèmes, entreprise et famille, Goetschin (1987) propose le schéma ci-après.



2.2.2. L'entreprise familiale analysée en trois sous-systèmes

Pour d'autres auteurs, trois sous-systèmes coexistent dans l'entreprise familiale. Ce sont la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionnariat). Chacun de ces sous-systèmes a ses propres valeurs et objectifs. Par exemple, les valeurs de la sphère familiale sont l'unicité, la bonne entente et l'égalité des membres de la famille. L'entreprise, quant à elle, est tournée vers les gains et la productivité. Enfin, l'actionnariat est intéressé par la rentabilité et la valeur des actions. Gersick et al. (1997) ont schématisé ces trois sous-systèmes, comme représenté dans la figure ci-après.

Figure 2 : Les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale



Source : Gersick et al. (1997)

Mc Cracken (1999) a complété ce schéma en y insérant les différentes catégories d'intervenants au sein de ces sous-systèmes :

- 1) les actionnaires non familiaux : ils souhaitent une bonne rentabilité et des dividendes ;

- 2) les travailleurs non-membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière et une sécurité d'emploi ;
- 3) les managers qui sont également actionnaires : ils veulent de l'autonomie et de la rentabilité ;
- 4) les actionnaires familiaux passifs : ils sont intéressés par les dividendes, la rentabilité, ils veulent une information claire sur la situation de l'entreprise et des possibilités de sortie de l'actionnariat ;
- 5) la famille : elle souhaite un bon équilibre entre la famille et l'entreprise ;
- 6) les travailleurs membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière, les possibilités de succéder et/ou de devenir actionnaires. Ils sont pour le réinvestissement des bénéfices ;
- 7) les actionnaires familiaux actifs : ils sont également pour le réinvestissement des bénéfices et souhaitent néanmoins un dividende, un équilibre famille-entreprise ainsi qu'une bonne liquidité et rentabilité.

A partir de ces éléments, il est évident de constater que de nombreux conflits sont possibles entre les différentes parties concernées par l'entreprise puisqu'elles n'ont pas toujours les mêmes intérêts dans celle-ci. Ainsi, le système famille pourrait dominer le système entreprise.

Ce serait par exemple le cas de la famille qui puiserait dans les liquidités de l'entreprise et entraînerait un manque d'autofinancement et d'investissement. Ou bien d'un entrepreneur charismatique qui imposerait ses choix et ses successeurs, ce qui engendrerait une démotivation du personnel qui n'a aucune chance de promotion. Les perspectives d'avenir de l'entreprise pourraient également être limitées par les apports financiers et les capacités de gestion des membres de la famille.

A l'inverse, cela pourrait être le système entreprise qui dominerait le système famille. La famille serait alors dépendante de l'entreprise, accaparant le temps et l'argent des membres de la famille. Les conflits à l'intérieur de l'entreprise se répercutent alors sur la famille (Mouline, 1999).

2.3. La culture de l'entreprise familiale

La culture d'une entreprise regroupe des valeurs, des croyances, des rites et des histoires. Elle résulte d'un processus d'interaction entre tous les membres de l'entreprise. Ainsi, l'histoire de chaque famille, de ses réalisations dans l'entreprise, de ses objectifs et de ses conflits contribuera à forger la culture de l'entreprise.

De plus, la culture d'une entreprise peut être définie comme étant son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel plus ou moins partagé par tous ses membres, et qui doit être appris et accepté par les nouveaux membres pour qu'ils soient acceptés dans l'entreprise. Cela débouche sur l'établissement de normes et de valeurs.

Toutes ces valeurs pèsent lourdement dans une entreprise familiale et mènent à des types de leadership autocratiques et paternalistes. Ce type de leadership constitue souvent un frein pour la transmission de l'entreprise. Le chef d'entreprise ne parvient pas à y renoncer. Certains chefs d'entreprises se sentent-ils encore trop jeunes pour se préoccuper de leur succession ou estiment-ils que leurs enfants ne sont pas encore capables de prendre le relais.

2.3.1. Les différents types de culture dans les entreprises familiales

Dyer (1988) a identifié quatre types de culture des entreprises familiales : la culture paternaliste, laisser-aller, participative et conflictuelle. Pour établir sa typologie, l'auteur s'est basé sur sept postulats concernant à la fois la nature de la relation, la nature humaine, la nature de la vérité, de l'environnement, de l'universalisme ou du particularisme, de la nature de l'activité humaine et du temps.

- 1) La nature de la relation : les relations entre les membres de l'entreprise sont-elles hiérarchiques, orientées vers le groupe ou individualistes ?
- 2) La nature humaine : le genre humain est-il considéré comme naturellement bon, mauvais, ou ni l'un ni l'autre ?
- 3) La nature de la vérité : la vérité est-elle découverte par l'autorité ou par un processus d'investigation personnelle ?

- 4) L'environnement : le genre humain peut-il maîtriser l'environnement, doit-il essayer de s'y allier ou doit-il être subjugué par l'environnement ?
- 5) L'universalisme ou le particularisme : faut-il évaluer tous les membres de l'entreprise selon les mêmes règles ou faut-il accorder des traitements de faveur ?
- 6) La nature de l'activité humaine : le genre humain est-il considéré comme naturellement actif ou passif ?
- 7) Le temps : les membres de l'entreprise sont-ils orientés vers le passé, le présent ou le futur ?

Les quatre types de culture, d'après les résultats de la recherche de Dyer (1988), sont les suivants :

- 1) La culture paternaliste : c'est la plus commune dans le domaine des entreprises familiales (80 % des cas). Les dirigeants, très souvent des membres de la famille, détiennent toute l'autorité et prennent toutes les décisions. Les relations sont hiérarchiques et les membres de la famille ont peu confiance envers les employés. Les membres de l'entreprise sont évalués selon des traitements préférentiels et sont orientés vers le passé. Enfin, ce type de culture ne prépare pas bien les héritiers à leurs futures responsabilités de leadership.
- 2) La culture laisser-faire (10 % des cas) : elle se différencie de la culture paternaliste par le fait que les dirigeants accordent plus de confiance aux employés et ceux-ci ont des responsabilités.
- 3) La culture participative : elle se retrouve rarement dans les entreprises familiales selon l'auteur (10 % des cas). Dans ce type de culture, la nature des relations est orientée vers le groupe (collatérale), les dirigeants ont confiance en leurs employés (le genre humain est bon), la vérité se situe dans les décisions de groupe, tous les membres de l'entreprise sont évalués selon les mêmes règles et sont orientés vers le présent ou le futur.
- 4) La culture professionnelle : ce type de culture est très rare, cela se produit lorsque l'entreprise familiale perd son caractère familial à la suite d'une vente par exemple.

2.3.2. La confiance, principal fondement de la culture de l'entreprise familiale

Pour plusieurs auteurs, le concept de confiance est central dans l'étude des entreprises familiales. Celui-ci peut être avancé pour expliquer la meilleure performance constatée des entreprises familiales comparées aux autres (Chami, 1997 ; Allouche et Amann, 1998). Cette source d'avantage que constitue la confiance proviendrait de la stabilité naturelle des relations entre les membres de la famille. Cette pérennité relationnelle est surtout sans risque de conflit entre le principal et l'agent, comme c'est le cas des entreprises non familiales.

En ce sens, Allouche et Amann (1998) ont proposé dans leur étude un modèle basé sur la confiance. Selon ces auteurs, il y a trois niveaux de confiance au sein des entreprises familiales :

- En premier lieu, il y a la confiance entre les dirigeants (ou *Personal trust*) : il s'agit de la logique institutionnelle familiale. Les dirigeants, qu'ils appartiennent à la famille ou non, adhèrent à la logique de l'entreprise familiale, basée sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles, et qui véhicule une histoire commune, une identité partagée, une implication émotionnelle, une signification symbolique de l'entreprise familiale, etc ;
- de plus, il y a la confiance intra, c'est-à-dire la confiance entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise ;
- et enfin, la confiance inter : il s'agit de la confiance entre l'entreprise et son environnement.

2.3.3. Les valeurs inhérentes à la famille

Une des caractéristiques majeures qui différencient les entreprises familiales des entreprises non familiales est l'existence au sein des premières d'une atmosphère unique créant un sens puissant d'appartenance des différents membres (Ganderrio, 1999).

Morck, Shleifer et Vishny (1988) de leur côté, suggèrent que le fondateur apporte l'innovation et une expertise permettant d'augmenter la valeur de l'entreprise.

Selon Casson (1999) et Chami (1999), le fondateur voit son entreprise comme un actif à transférer à ses descendants plutôt qu'une richesse à consommer durant son existence. Un dirigeant qui a une connaissance interne de l'entreprise et du marché contribue également à augmenter la valeur de la firme.

Anderson, Mansi et Reeb (2001), quant à eux, ont montré que la présence d'une famille dans une entreprise a une influence positive sur la réputation et incite les dirigeants (provenant de la famille) à améliorer la performance de l'entreprise.

La qualité des relations entre les membres d'une famille très bien unie, une culture plus clairement définie, une information mieux partagée et de meilleure qualité, la présence d'une perspective à long terme, sont autant d'éléments qui peuvent également influencer favorablement la performance de l'entreprise qu'ils gèrent, par le biais de décisions d'investissement optimales et d'une utilisation plus efficiente des avoirs qui accroissent par ailleurs la confiance des fournisseurs et partenaires financiers (Anderson et Reeb, 2003 ; Markin, 2004). Ceci peut également se traduire pour la firme par un coût du capital moins élevé par rapport aux entreprises non familiales.

Afin d'apporter des éléments de réponse au phénomène du succès très affiché des entreprises familiales, Le Breton et Miller (2005), ont réalisé une étude sur les grandes entreprises familiales à succès. Les auteurs ont pris les entreprises classées premières ou secondes en termes de parts de marché dans leur secteur depuis vingt ans. Les résultats de leur enquête leur ont ainsi permis de proposer leur formule des quatre C de l'entreprise familiale à succès : *continuity, community, connection et command* :

- 1) Continuité : Cette notion occupe, en réalité, une place centrale dans l'entreprise familiale. Elle est en effet jugée nécessaire à la réalisation de la mission fondamentale de l'entreprise familiale. Pour assurer cette continuité, les entreprises familiales à succès investissent solidement mais patiemment dans le développement d'un noyau de compétences. Aussi, une direction prolongée est un atout important. Ainsi, l'habitude fait qu'une génération dirige l'entreprise familiale jusqu'à ce qu'un membre de la famille soit prêt à prendre la relève.

- 2) Communauté : ce second facteur est à associer à la loyauté du personnel travaillant dans les entreprises. Ainsi, les entreprises familiales sont à considérer comme des communautés tribales au sein desquelles non seulement la famille, mais aussi le personnel, essaient de mener à bien leur mission. Cette attitude est ancrée dans de fortes valeurs qui sont systématiquement transmises à tout le monde. C'est pourquoi lors de la sélection du personnel, l'aptitude des candidats à accomplir les valeurs véhiculées par l'entreprise et à les transmettre est soigneusement examinée. Aussi, dans la plupart des cas, l'entreprise familiale est loyale envers ses employés qu'elle rémunère en général correctement, et à qui elle offre également du travail intéressant et des possibilités de carrière.
- 3) Connexion : les entreprises familiales à succès se distinguent des autres entreprises en se montrant loyales vis-à-vis de leurs partenaires et de leurs clients. Cela permet de créer des relations durables avec les partenaires.
- 4) Commande : les entreprises familiales à succès conservent la liberté de prendre rapidement des décisions afin de pouvoir répondre immédiatement aux opportunités.

2.4. Analyse des particularités de la stratégie de l'entreprise familiale

Les particularités de l'entreprise familiales, sur le plan stratégique se manifestent sur plusieurs aspects. Ceci provient essentiellement de la cohabitation de deux entités aux valeurs très différentes dans ce type d'entreprise. Ainsi, les interactions entre la famille et l'entreprise ont des incidences qui concourent à modeler des comportements stratégiques atypiques qui ont été révélés par les recherches qui se sont penchées sur cette thématique.

2.4.1. La recherche dans le domaine de la stratégie des entreprises familiales

Le domaine de la stratégie d'entreprise, ou du management stratégique, est celui qui a donné lieu au plus grand nombre d'études, plus dans le domaine empirique que dans le domaine conceptuel. Wortman (1994) dans un travail qui est l'un des plus complets sur la question, dresse un panorama des études de langue anglaise. Cet état de la littérature, pose des fondements théoriques à la formulation stratégique au sein des entreprises familiales en développant un paradigme conceptuel et de recherche, Allouche et Amann, (2000).

S'agissant des études conceptuelles, c'est essentiellement la question de la succession et des stratégies qui doivent être mises en place qui donnent lieu au plus grand nombre de travaux. Les plus anciens datent du début des années 80.

Peiser et Wooten (1983) étudient la question des évolutions de cycles de vie de la petite entreprise à la grande entreprise dans le cas des entreprises familiales. Dans un domaine relativement proche, Beckhard et Dyer (1983) étudient les stratégies de changement dans les entreprises familiales. Partant de la remarque qu'un grand nombre d'entreprises familiales se développent correctement pendant une durée moyenne de 24 ans, et que cette durée correspond également à la « durée de gestion » de leur fondateur, ces auteurs examinent les principales difficultés et dilemmes qui surviennent lors d'un changement de stratégie lié à la succession de ce fondateur.

Le tableau ci-après présente les principaux résultats des travaux qui ont été menés dans le domaine de la stratégie de l'entreprise familiale, qui ont permis de mettre en évidence certaines spécificités de ce type d'entreprise.

Tableau 11. Principaux travaux empiriques en stratégie

Références	Thème	Hypothèses retenues	Méthodologie	Types d'information	Résultats
Davis et Tagiuri (1982)	Les buts et objectifs, la mission et la philosophie des entreprises familiales	Il existe des buts spécifiques aux entreprises familiales. Il existe des stratégies génériques que les entreprises familiales adoptent	Utilisation d'un questionnaire auprès de 100 entreprises familiales (pluri-sectorielles). Analyse factorielle	Buts spécifiques aux entreprises familiales. - mise en évidence d'attributs bi-valents dans l'entreprise familiale	L'étude met en évidence les buts des propriétaires de l'entreprise familiale. Des stratégies sont identifiées. Il est toutefois difficile de tirer des conclusions sur l'existence de buts spécifiques aux entreprises familiales. L'étude n'est menée que sur échantillon d'entreprises familiales, ce qui ne permet pas la comparaison.
Holland et Boulton (1984)	Le contrôle dans les entreprises familiales et les implications stratégiques des relations famille-entreprise.	La famille a un rôle important dans le contrôle des plans stratégiques. L'entreprise familiale respecte des cycles de vie (préfamiliale familiale, adaptation familiale, post-familiale).	Utilisation d'entretiens. Échantillon dans le secteur de la production alimentaire.	- Les contraintes stratégiques de la famille pour l'entreprise - La structure des relations dans les entreprises familiales - Le pouvoir du dirigeant	L'étude aborde les implications stratégiques des relations famille et entreprise dans les entreprises familiales. Les choix et orientations stratégiques dans les entreprises familiales sont analysés comme une fonction de la famille

Source : Allouche et Amann (2000).

Tableau 11 (bis). Principaux travaux empiriques en stratégie

Références	Thème	Hypothèses retenues	Méthodologie	Types d'information	Résultats
Goffie et Scase (1985)	Les modes de contrôle utilisés par les dirigeants-proprétaires d'entreprises familiales	Le particularisme de l'entreprise familiale induit un contrôle renforcé de la part du dirigeant propriétaire.	Études de cas sur 12 entreprises du BTP et des services	- Autonomie des dirigeants de l'entreprise familiale - Contrôle de la gestion de l'entreprise par la famille	Les dirigeants-proprétaires d'entreprises familiales ont plutôt tendance à renforcer leur contrôle personnel. Ces structures que les auteurs qualifient de "quasi-organiques" permettent en outre une appréhension plus rapide de la performance financière des managers
Donckels et Fröhlich E. (1991)	Les entreprises familiales sont-elles vraiment différentes, observations européennes du STRATOS. Analyse comparative entre entreprises familiales et non familiales dans 8 pays européens	Il y a des différences entre les entreprises familiales et non familiales dans ces 8 pays européens au niveau des valeurs, attitudes, objectifs et comportements stratégiques. La personnalité de l'entrepreneur de la petite entreprise détermine directement le comportement, le développement, et la performance de la firme.	Modélisation conceptuelle de l'entreprise familiale et de son environnement ; Entretiens structurés avec réponses codifiées. Pré-test de 191 questionnaires. Echantillon final d'entreprises de moins de 500 employés. 3 secteurs principaux : habillement, alimentaire, électronique. Terrain en 1985. 1132 observations.	Les entreprises familiales (les membres de la famille détiennent au moins 60 % du capital) représentent 66% de l'échantillon. Analyse du Chi-deux afin de comparer les réponses entre les entreprises familiales et non familiales. Aucune analyse par pays, secteur, ou par nombre d'employés.	Les entreprises familiales sont « dirigées vers elles-mêmes » ou orientées vers l'environnement familial. Leur équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, organisateur, que des « pionniers » ou entrepreneurs. Ainsi, le comportement stratégique est plutôt conservateur. Les entreprises familiales sont plutôt des facteurs stables de l'économie.
Daily et Dollinger (1992)	Recherche empirique sur la structure de propriété et les entreprises familiales.	1. Les entreprises managériales sont plus grandes que les entreprises familiales 2. Les entreprises managériales ont une stratégie plus agressive que les entreprises familiales. 3. Les entreprises managériales sont plus anciennes.	Les données ont été récoltées à l'aide d'une enquête portant sur 486 petites entreprises manufacturières. Questions sur la propriété posée par téléphone. Tests statistiques sont plus significatifs.	Structure de propriété binaire : l'entreprise est soit : détenue et managée, soit « professionnellement managée », afin de caractériser l'unité de l'actionnariat.	Relation positive et significative entre la taille et l'utilisation du contrôle interne. Relation négative entre la croissance des ventes et l'âge de la firme. Différence significative dans l'âge de la firme confirmant l'hypothèse de l'antériorité de la firme managée professionnellement.
Daily et Thomson (1994)	Structure de l'actionnariat, position stratégique et croissance de la firme : examen empirique.	La structure de l'actionnariat influence les processus de la firme et les stratégies	Questionnaire envoyé à 430 membres d'une association Typologie de l'entreprise familiale par rapport aux réponses aux questions : fondateur ? Fils/Fille du fondateur ? Propriétaire ? - Analyse factorielle.	Taux de retour final de 22,5%. 9 items sur les 25 décrivant la position stratégique ne furent pas suffisamment explicatifs.	Les 4 facteurs qui sont apparus furent : la position de marché, la position d'allocation des ressources, position de différenciation, position de force.

Source : Allouche et Amann (2000).

2.4.2. Stratégies familiales et stratégies d'entreprise

La définition d'une stratégie claire et explicite est une clé de réussite pour toute organisation et une affaire familiale n'échappe aucunement à cette règle. En effet, la famille entrepreneuriale devrait définir une stratégie partir de laquelle chaque membre impliqué puisse comprendre les objectifs de chacun d'eux et les moyens qu'ils devraient utiliser afin de les atteindre.

Suivant une telle démarche, même les événements qui relèvent de la vie privée des membres de la famille doivent être pris en compte (mariages, naissances,...) et doivent faire l'objet d'une application stratégique et ceci s'explique par le fait que ces événements ont des impacts non négligeables sur non seulement la famille mais aussi l'entreprise dans divers aspects tels que la propriété, l'actionnariat, la succession, etc.

La délimitation des limites de la famille dans l'entreprise est une des questions clés et donc « *chaque famille entrepreneuriale devrait y répondre en respectant un principe d'équité afin que chaque personne concernée puisse avoir une vision de son avenir et que les attentes soient clarifiées de part et d'autre* » (Astrachan et Karlsson Stider in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 60).

2.4.2.1. Les stratégies matrimoniales

La composition de la famille influence grandement l'entreprise. Diverses stratégies matrimoniales peuvent être adoptées par les membres de la famille pour plusieurs questions relatives à leurs entreprises. Ainsi, des mariages entre cousins sont arrangés en vue de maintenir le contrôle de l'actionnariat au sein de la famille, tel qu'il a été appliqué par la famille Michelin.

D'autres stratégies visent à renflouer l'entreprise par de nouveaux capitaux qui réduisent les risques financiers ou des relations stratégiques qui assurent des soutiens politiques et sociaux en tissant des liens matrimoniaux entre la famille entrepreneuriale et des familles riches comme l'a fait la famille suédoise Wallenberg par des mariages avec des membres de l'aristocratie.

2.4.2.2. Les stratégies d'héritage

Ce type de stratégie permet à la famille entrepreneuriale de répondre de la meilleure manière possible au souci de planifier la succession de l'actionnariat qui serait susceptible de pouvoir maintenir l'entreprise familiale. Il s'agit donc d'identifier les personnes qui vont l'hériter et continuer la marche.

Pour cela, différents principes de succession sont définis par les familles et chaque génération peut en définir les siens, c'est-à-dire qu'ils peuvent évoluer dans le temps.

D'un autre côté, les principes relatifs à la succession ne dépendent pas uniquement des principes légaux en vigueur mais ils émanent aussi et surtout de principes qui sont fortement ancrés dans la culture propre à chaque famille.

A partir de cela, plusieurs scénarios d'actionnariat peuvent représenter une solution au problème posé.

Lorsque n'y a qu'un seul héritier, le choix est facile mais quand le nombre d'héritier est grand il devient beaucoup plus difficile de choisir. Dans ce cas, certains préconisent qu'il est nécessaire d'en choisir un seul pour protéger l'affaire des conflits familiaux ; tandis que d'autres voient qu'il serait plus judicieux de procéder à une distribution égalitaire des actions entre les membres de la famille afin de maintenir l'unité et la motivation tant au sein de la famille que dans l'entreprise. Tout de même, l'héritage obéit à des règles qui peuvent être différentes d'une société à une autre et suivant leurs religions.

2.4.2.3. Les stratégies sociales

L'entreprise familiale, au-delà des avoirs financiers (produits, actions ...), qui constituent les éléments de sa transmission de génération en génération, elle lègue également des biens d'ordre social et culturels et symboliques qui sont constitués des divers réseaux de connaissances qui sont établis et entretenus dans le temps par la famille. Ceux-ci sont loin d'être héritage de peu de valeur. Bien au contraire, ils revêtent une importance capitale dans la mesure où il s'agit d'appuis potentiels auxquels les nouveaux responsables de l'entreprise peuvent faire appel dans les moments les plus sensibles de la vie de l'affaire.

De tels réseaux relationnels représentent également des éléments influents de la position de la famille dans les milieux d'affaires nationaux voire internationaux. Par ailleurs, cet héritage doit être renforcé car il permet d'accroître la compétence professionnelle de la famille en familiarisant les générations futures aux usages en vigueur dans la branche ou le métier de l'entreprise familiale.

2.4.2.4. Les stratégies culturelles et de formation

Avec le temps, la famille entrepreneuriale arrive à accumuler un ensemble de richesses culturelles composé à la fois d'un certain savoir familial collectif relatif au métier de l'entreprise et d'un ensemble de valeurs telles que la perception par la famille, la véritable mission de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle fait réellement, comment et pourquoi.

Dans le souci d'assurer la pérennité de ce savoir accumulé, les familles peuvent adopter différentes stratégies formelles et informelles. Ainsi, par exemple dans le passé, les familles entrepreneuriales prenaient le soin de donner cette éducation à leurs enfants, et ce, en les formant directement sur le tas au sein de leur entreprise de sorte que cette éducation soit complémentaire à celle qu'ils recevaient à la maison. Par contre, dans les temps actuels, on privilégie l'éducation institutionnalisée et académique pour préparer les futurs leaders qui vont assurer la succession (programmes de formation qui dépassent les seuls cadres commerciaux et financiers et concernant aussi les valeurs, l'histoire et la culture familiales).

Aussi, les familles entrepreneuriales à l'ère moderne incitent leurs futurs leaders à travailler d'abord à l'extérieur de l'entreprise familiale afin d'acquérir des compétences et des expériences personnelles qui vont leur donner un sentiment d'une réussite individuelle et une confiance en soi.

2.4.2.5. Les stratégies d'embauche

La famille considérant l'entreprise comme étant un patrimoine appartenant en entier à tous ses membres et qui symbolise une continuité financière, culturelle et sociale.

L'entreprise est, aux yeux de la famille, non seulement un patrimoine représenté par des biens financiers (performances financières, rentabilité) mais également et surtout un ensemble

de valeurs sociales et symboliques (le savoir-faire de la famille, les valeurs, les réseaux sociaux, le statut dans le milieu des affaires et de la société).

Ce patrimoine représente aussi une valeur affective pour les membres familiaux (la mémoire des générations antérieures, une tradition familiale, etc.). C'est pour de telles raisons que la famille aura tendance à accepter certains sacrifices en renonçant à ses intérêts propres afin d'assurer la survie du patrimoine ainsi défini, pour de tels actionnaires, « *le maintien des biens culturels, sociaux et symboliques de la famille devient quasiment aussi important que la profitabilité* » (Astrachan et Karlsson Stider ; In Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 71).

Tout de même, un juste équilibre est très important pour une entreprise familiale, et donc aucune des deux composantes ne doit prendre le pas sur l'autre. Si l'entreprise prenait l'avantage elle deviendrait une pure entreprise et non plus une entreprise familiale. Tandis que si c'est l'inverse, c'est-à-dire que la famille prenait le dessus sur l'entreprise, il n'y aurait alors plus d'entreprise mais rien d'autre qu'une simple famille ce qui ne la mettra alors pas à l'abri des conflits et des séparations. Ainsi, dès que les actionnaires compétents sont bien préparés pour assumer des postes clés, le népotisme se révèle d'une importance fondamentale pour la survie à la fois de l'entreprise et de la famille.

Lorsque le management de l'entreprise est assuré par des non membres de la famille choisis pour leurs compétences qui dépassent celles des membres de la famille, le travail sera assuré de façon professionnelle et il y aurait nécessairement négligence, ou tout au moins, manque d'attention au souci de préserver les traditions familiales.

Bien au contraire, lorsque les postes clés du management de l'entreprise sont occupés par des membres de la famille, leurs compétences et qualifications provenant fondamentalement du fait qu'ils ont toujours été nourris du capital symbolique et social de la famille (ils ont grandi dans un environnement social de la famille duquel ils ont reçu les premières leçons du métier et de la mission de l'affaire familiale). Ceci les pousserait nécessairement, à travailler de telle sorte qu'ils vont gérer un patrimoine familial avec ce que cela exigerait d'eux en termes de respect et préservation des traditions de la famille. C'est en ceci que réside toute la spécialité des compétences des membres de la famille qui est très différente d'un simple professionnalisme car ceux-ci seront les gardiens de la continuité du patrimoine familial.

2.4.3. Les caractéristiques des stratégies de l'entreprise familiale

Initialement, le but stratégique d'une entreprise est de se développer dans une perspective durable et ceci nécessite déjà, dès le départ, la création de différences par rapport aux autres concurrents, et qui bien évidemment, représentent une valeur ajoutée susceptible d'intéresser des clients qui en deviennent ainsi fidèles et qui seront pour elle une solide force sur le marché.

Dans le cas d'une entreprise familiale, et au moment le plus délicat de la vie de celle-ci, c'est-à-dire au moment de sa création, les membres de la famille sont souvent très sollicités pour des interventions de natures très diverses. « *Ces employés familiaux sont à la fois utiles et fiables (et) c'est ainsi que sont fondées la plupart des entreprises familiales* » (Carlock et Ward; In Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 39).

Une fois l'affaire établie, et avec le temps, certains entrepreneurs voudraient en retirer de la valeur, mais il peut y avoir d'autres qui voudraient plutôt en optimiser le développement et cela en y investissant davantage, acceptant de prendre des risques. Ceci provient du fait qu'ils s'y identifient très fortement et la considèrent comme un véritable patrimoine qui sera transmis à l'autre génération de la famille et aussi à la société. « *Les fondateurs personnifient cette identité d'objectifs entre famille et management qui caractérise les entreprises familiales, et la plupart d'entre eux cherchent à transmettre cela aux générations suivantes. Ils le font pour le bien de l'entreprise autant que pour celui de la famille* » (Carlock et Ward; in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 40).

Le maintien de l'entreprise peut tenir également à la famille qui la considère comme un élément essentiel de sa propre histoire. C'est l'image du fondateur qui subsiste bien longtemps après sa disparition. C'est une sorte de capital émotionnel auquel s'attache la famille.

2.4.3.1. Des stratégies non conventionnelles

Les entreprises familiales adoptent souvent des stratégies spécifiques qui les distinguent des autres entreprises. Parmi ces traits distinctifs, la réputation en matière de patience qui leur est largement reconnue. En effet, les affaires familiales sont axées sur le long terme ce qui leur permet alors d'adopter des stratégies qui sortent du commun ou du conventionnel. Ainsi, par

exemple, une entreprise familiale peut se lancer dans certains investissements que d'autres entreprises refuseraient d'aborder du fait de leur degré de risque dissuasif, ou bien du fait qu'il ne généreraient de résultats qu'après une durée de temps très longue. Ainsi, cette orientation à long terme est un atout stratégique pour les entreprises familiales dans la mesure où cette patience caractéristique leur permet de tirer profit des cycles économiques défavorables : dans les périodes difficiles, lorsque certaines entreprises s'affaiblissent, les entreprises familiales résistent et en profitent même pour acheter d'autres entreprises à bas prix. Ce qui leur permet alors, d'effectuer des opérations de diversification très rapidement ou bien d'augmenter leur part de marché.

Dans cette optique de long terme, les familles ont tendance à poursuivre des investissements stratégiques pendant les périodes de récession alors que les autres entreprises les réduisent ou les suppriment à ce moment là, mais avec le temps de tels investissements peuvent se traduire par une création de valeur substantielle qui va récompenser la patience initiale.

La spécificité des entreprises familiales en matière de stratégie est telle qu'elle défie même certains dogmes ou sagesse en la matière. Dans le cas de la diversification par exemple, contrairement à la sagesse suivant laquelle les entreprises qui opèrent des diversifications s'efforcent à élargir, renforcer leur position dans un marché ou dans une branche industrielle, les entreprises familiales, au contraire, peuvent effectuer des diversifications en investissant dans des secteurs industriels sans aucun rapport avec leur activité de base. Cette stratégie permet à l'entreprise familiale d'atténuer son risque puisqu'elle l'oriente vers des industries aux caractéristiques économiques différentes et aux potentialités meilleures.

Les entreprises familiales adoptent également des stratégies d'intégration verticale, alors même que la théorie économique stipule qu'il faudrait mieux externaliser, c'est-à-dire, « faire-faire » plutôt que de faire soi-même, afin d'éviter d'engendrer par exemple la bureaucratie et les tensions internes. Cette particularité, eu égard à sa contradiction frontale avec les percepts économiques, est rendue possible et même efficace grâce à la vision à long terme de ce type d'entreprise. Car l'horizon temporel relativement long, leur permet de minimiser les problèmes inhérents à la stratégie d'intégration verticale, en mettant en œuvre une meilleure coordination et tirant ainsi profit de la stratégie adoptée.

Les entreprises familiales sont également singulières en matière de stratégie par le fait qu'elles se positionnent sur des niches inhabituelles en investissant dans des activités que les autres n'apprécient pas telles que les industries dites sales (la gestion des déchets) ou bien les activités à haut risque. Sur le long terme, les entreprises familiales peuvent y développer des ressources et compétences très spécifiques (en matière de processus, de produits, d'outils et de savoir-faire), tout un capital d'expérience à transmettre aux générations suivantes, et à « créer une véritable mémoire institutionnelle » (Carlock et Ward; in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 43).

Dans leur stratégie à long terme, les entreprises familiales accordent une attention particulière à leur propre histoire qu'elles utilisent pour y puiser des leçons. Ayant gardé en mémoire leurs expériences passées dans les périodes les plus difficiles qu'elles ont pu dépasser, elles utilisent les leçons tirées pour affronter les nouvelles périodes de crise. Ce savoir est à la fois transmis à l'intérieur de l'organisation ainsi qu'aux générations suivantes ce qui permet alors à de telles entreprises d'adopter des stratégies non conventionnelles.

2.4.3.2. La stratégie de croissance

Le fondateur de l'entreprise familiale est réputé trop réservé, voire réticent, « *la longévité du Président Directeur Général peut conduire à des paradigmes stratégiques rigides* » (Carlock et Ward; in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 40). Et cela inhibe les perspectives de croissance. Contrairement à cela, la succession peut donner lieu à un plus grand dynamisme stratégique « *les successions remettent en question les paradigmes établis, gèrent plus habilement la performance de l'entreprise et se montrent plus offensifs dans la recherche de nouveaux projets générateurs de croissance* » (Carlock et Ward, in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 41).

Ainsi, par exemple au moment de la maturité de l'entreprise la croissance peut ralentir et lorsque les nouveaux successeurs s'attèlent à la croissance ils peuvent multiplier les segments d'activité (c'est-à-dire la diversification). Cela va se traduire par de véritables partenariats entre frères et sœurs, et par là même, donner à chacun d'eux une certaine autorité et une responsabilité propres.

2.4.3.3. Les stratégies relatives au capital

L'utilisation du capital devient une question centrale de stratégie lorsque l'entreprise est à un âge avancé et a opéré plusieurs diversifications. Pour une utilisation judicieuse du capital, chaque segment d'activité doit être passé au peigne fin en l'évaluant en fonction du potentiel stratégique qu'il présente. Ainsi, l'entreprise étant à un âge avancé, certains de ses segments peuvent être parvenus à leur stade de maturité voire à la fin de leur croissance, il faudrait alors réorienter du capital de tels segments vers d'autres plus frais et présentant un potentiel plus important à long terme.

A un stade avancé de la vie de l'entreprise familiale, celle-ci peut se transformer quasiment en holding et cela accentue l'orientation stratégique axée sur l'allocation du capital, et le premier souci de l'entreprise devient alors la performance financière, c'est-à-dire, un segment d'activité peut être sacrifié pour un autre même si cela n'est pas aussi simple dans le cas des entreprises familiales, puisqu'il peut s'agir d'une activité chère à la famille (en raison de liens historiques ou personnels). « *Ce changement de perspective, associé à la concentration du contrôle, transforme souvent les grands groupes familiaux en protecteurs efficaces du capital (stewards of capital)* » (Carlock et Ward, in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 42).

2.4.3.4. L'alignement de la planification stratégique et de l'actionnariat

Les entreprises familiales présentent certaines spécificités en matière de planification stratégique. En effet, la planification stratégique est pratiquée à la base de la même manière dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales en ce qu'elle comprend divers défis à relever. Les managers doivent travailler en étroite collaboration avec le conseil d'administration en vue de développer la vision, la mission et les objectifs de l'entreprise en utilisant diverses techniques recommandées en la matière en vue de développer une vue stratégique rigoureuse de l'entreprise et de son environnement.

Cependant, en plus des contraintes inhérentes à cette pratique, les entreprises familiales doivent faire face à une contrainte supplémentaire, celle de la nécessité d'aligner les stratégies de l'entreprise et les objectifs de l'actionnariat familial. Ainsi, l'élaboration d'une planification stratégique pour une entreprise familiale, sera un travail qui devra nécessairement prendre en

compte la vision et les valeurs de l'actionnariat familial, ainsi que les attentes des actionnaires en matière de retour sur investissement et de distribution de dividendes, « *chaque entreprise familiale développe sa propre proposition de valeur actionnariale (Shareholder value proposition), qui inclut à la fois les caractéristiques de l'investissement souhaité et les objectifs de l'entreprise* » (Carlock et Ward, in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, pp 44-45). Il y aurait donc, à la fois des niveaux de risque, de rentabilité, de liquidité et de croissance comme objectifs qu'il faudrait définir clairement, et ceci n'est pas quelque chose de facile mais surtout pas figé et chaque entreprise a sa marge de flexibilité en la matière et particulièrement pour les entreprises familiales qui disposent d'une marge de flexibilité plus importante et qui constitue un véritable atout.

La planification stratégique au niveau de l'actionnariat doit être tout aussi dynamique que celle des évolutions stratégiques de l'entreprise de telle sorte qu'il pourrait apporter son soutien à l'entreprise si cela s'avère nécessaire et cela peut se produire à tout moment. Ce dynamisme nécessaire à la planification répond également au caractère de l'actionnariat qui peut être instable dans le temps, car à tout moment il peut y avoir des groupes d'actionnaires familiaux qui voudraient se retirer.

Quand la famille grandit, il y a en plus la nécessité de communiquer les objectifs et directives concernant la position de valeur actionnariale, la succession et la gouvernance, qui expriment l'actionnariat familial.

2.4.4. La structure de propriété et la posture stratégique de l'entreprise familiale

La structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision stratégique et sur les choix et les comportements stratégiques qui en découlent (Zahra, 1996).

Le contrôle de la propriété fait coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires et incite les dirigeants-propriétaires à poursuivre des activités risquées. Il permet, par ailleurs, d'aligner la prise de décision managériale et les intérêts des propriétaires (Katz et Niehoff, 1989). Contrairement à la configuration selon laquelle les managers sont relativement

libres quant à la définition de la stratégie de l'entreprise, ils seraient amenés à prendre des décisions différentes lorsque les propriétaires ont une implication active dans l'entreprise. L'influence des propriétaires affecte ainsi le choix des stratégies compétitives. Par exemple, selon qu'il s'agisse d'une entreprise contrôlée par les propriétaires ou d'une entreprise contrôlée par les managers, la stratégie adoptée quant à la diversification des produits devrait être différente (Katz et Niehoff, 1999).

Daily et Thompson (1994), en posant une typologie de quatre configurations de propriété possibles (l'entreprise entrepreneuriale, l'entreprise familiale, l'entreprise professionnelle et l'entreprise personnelle), ne parviennent toutefois pas à confirmer l'existence d'un lien entre la variable « structure de propriété » et la posture stratégique adoptée.

Quelle est l'influence théorique de la structure de propriété d'une entreprise contrôlée par la famille sur son comportement stratégique ? Afin de répondre à cette interrogation, deux dimensions essentielles de l'orientation stratégique de l'entreprise sont analysées :

- D'abord, la position de l'entreprise vis-à-vis du risque doit être expliquée.
- La seconde dimension cruciale concerne l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de l'avenir et des horizons d'investissement.

2.4.4.1. La position de l'entreprise familiale vis-à-vis du risque

En tant que propriétaire, la famille devrait être favorable à la prise de risque. En effet, il est admis que les propriétaires sont plus à même de prendre des décisions risquées car ils profitent, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers. Globalement, les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivraient un comportement maximisateur de profit et seraient plus favorables à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur une courte période (Katz et Niehoff, 1999).

Teal, Seaman et Upton (2002) trouvent que les firmes familiales privilégient la maximisation des profits à la maximisation des ventes : d'une part, la croissance des ventes diminue au fur et à mesure que le contrôle de propriété augmente ; d'autre part, l'indicateur d'accroissement des profits augmente avec l'augmentation de la propriété familiale. D'autres

recherches ont prouvé que, les propriétaires d'entreprises familiales sont plus tolérants au risque que les non-propriétaires.

Toutefois, en assignant à la famille le rôle de dirigeant, le raisonnement précédent peut être contredit du moment que, d'une manière générale, le dirigeant (qui ne possède pas d'intérêts dans la firme) n'investit, en raison de son aversion au risque, qu'une fraction de sa richesse dans l'entreprise qu'il dirige. Il préfère diversifier son portefeuille d'actifs pour réduire son risque. Pour ce qui est de l'entreprise dirigée par son propriétaire, Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Il n'est donc pas aisé, du fait de l'ambivalence du rôle joué par la famille (propriétaire et dirigeant), de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale. La famille est en recherche d'un équilibre entre la poursuite de la croissance par la mise en oeuvre d'investissements risqués assurant la pérennité et l'aversion au risque pour protéger le patrimoine.

En outre, l'entreprise familiale est souvent réputée développer une vision à long terme. Ce caractère, pas forcément absent chez les entreprises non familiales se répercute également sur sa position vis-à-vis du risque.

2.4.4.2. L'horizon long-termiste des entreprises familiales

L'horizon d'investissement à long terme est une des spécificités les plus observées dans les résultats des recherches qui ont été menées sur les entreprises familiales. Ainsi, Gueye et ali. (2002), observent que les entreprises familiales seraient plus performantes que les entreprises non familiales. Suivant les résultats de leur étude, Gueye et ali. (2002) montrent également que cette performance est due à leur attitude vis-à-vis du risque ainsi qu'à leur politique d'investissement. En particulier, leurs horizons d'investissements « trans-générationnels » faciliteraient la prise de risque.

De la même manière, l'entreprise familiale non cotée, et donc non soumise aux contraintes et aux normes de performance boursière, posséderait une politique globale assez

constante, qui lui permet d'atteindre des objectifs de long terme (Hirigoyen, 1982). Au total, l'une des forces de cette entité serait sa possession d'un engagement et d'une vision long-termiste.

Ces résultats s'expliquent par divers facteurs. Ainsi, par exemple, dans les entreprises familiales, la rotation de dirigeants étant très faible, et donc l'avenir de ceux-ci est principalement lié à celui de l'entreprise, l'investissement à long terme est de ce fait très recherché.

Un autre aspect revêt toutefois une plus grande importance en cette matière. La perspective à long terme des dirigeants familiaux serait une conséquence normale de leur appartenance à un système familial (James, 1999). De son côté, Mignon (2000) constate que pour 50% des entreprises de son échantillon, la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle mais aussi de pérennité de direction. Cette considération de pérennité donne forcément un horizon de très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Il semble, en outre, que les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité rallongent les horizons d'investissement des dirigeants dans les entreprises familiales (James, 1999). Aussi, se trouvent-ils incités à réaliser des investissements efficaces.

En fait, l'extension des horizons agit en tant qu'incitation pour que le propriétaire remette la consommation à plus tard pour le bien-être de ses enfants, petits-enfants, et autres membres de la famille. En ce sens, James (1999) avance que le risque de réaliser un investissement sous-optimal est réduit si le propriétaire-dirigeant a une famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise à son retrait. L'hypothèse selon laquelle la propriété restera au sein de la famille incite les dirigeants familiaux à réaliser des investissements qui bénéficieront à la génération suivante de propriétaires, (James, 1999).

Par ailleurs, la volonté de la transmission future de l'entreprise à un membre de la famille, pousse-t-elle les dirigeants des entreprises familiales (contrairement aux dirigeants d'entreprises non familiales), à prendre des décisions qui améliorent la viabilité de la firme avec le temps. En ce sens, James (1999) propose un modèle à partir duquel il démontre que, lors d'une première période, le propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale réalise des investissements plus efficaces qu'un dirigeant non familial s'il existe un membre de la famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise lors d'une seconde période.

En conséquence, la capacité du système familial à aligner les intérêts des dirigeants familiaux à travers les générations sur l'objectif de maximisation de la valeur constitue un avantage de la famille comme structure de gouvernance.

2.4.5. La prise de décision stratégique dans les entreprises familiales

De manière générale, de rares études ont porté sur la stratégie de l'entreprise familiale sauf en ce qui concerne les questions récurrentes de la succession et de la transmission de l'affaire. Le management stratégique de l'entreprise familiale reste, en conséquence, un domaine peu exploré. Et les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultant pour l'entreprise familiale seraient différentes de ceux de l'entreprise non familiale (Daily et Thompson, 1994 ; Gudmundson *et ali.*, 1999).

Singer et Donoho (1992) expliquent que les entreprises bâties autour de la famille suivent des stratégies de marketing, de recrutement ou de production différentes de leurs homologues non familiales. Les recherches empiriques ne tranchent pas sur la question et les résultats sont parfois contradictoires¹.

Sharma *et ali.*, (1997) observent que les processus stratégiques basiques sont similaires entre entreprise familiale et non familiale. En adoptant une conception « classique » de la stratégie, les auteurs prônent que la stratégie, qu'elle soit implicite ou explicite, doit être formulée, mise en œuvre et contrôlée en fonction des objectifs de l'entreprise familiale (Sharma *et ali.*, 1997). Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus.

De manière globale, l'entreprise familiale aurait une prise de décision très particulière tel que présenté dans le tableau ci-après.

¹ Gudmundson *et ali.* (1999), par exemple, ne parviennent pas à confirmer empiriquement une telle hypothèse.

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

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

Source : Sharma et ali (1997).

Habituellement, la théorie comme les observations montrent que l'entreprise de type familial est réputée privilégier la dimension affective et émotionnelle lors de la prise de décision. L'informel règne s'agissant de la structure adoptée par l'organisation et des fondements ou des critères de la prise de décision. Yeung (1999), concernant le mode de fonctionnement de certaines entreprises familiales chinoises, observe que les relations personnelles et les décisions *ad hoc* rendent difficiles l'institutionnalisation des structures organisationnelles formelles et l'établissement de lignes d'autorité définies.

En effet, dans le management chinois, les règles sont souvent implicites et sujettes à interprétation sous différentes circonstances. Plus généralement, l'entreprise familiale est caractérisée par une souplesse due à une structure organisationnelle centralisée où la communication est relativement informelle. La bureaucratie est faible et la décision est plus rapide ce qui permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement.

2.4.5.1. Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris *et ali*, 1994). Posa et Messer (2001) observent, par exemple, que les épouses de PDG jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. Un second exemple de cette influence familiale est proposé par Kahn et Henderson (1992), qui observent que la propriété familiale affecte la localisation du siège de l'entreprise.

Sharma *et ali* (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. En effet, dans une entreprise familiale les valeurs de la famille sont intégrées à l'entreprise. Ces valeurs ainsi que l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision. Aussi, ce qui explique la particularité des processus stratégiques au sein de l'entreprise familiale est qu'une « bonne » décision pour l'entreprise peut ne pas coïncider avec les valeurs de la famille (Kropp, *et ali*, 2002).

Au sein des entreprises familiales, les décisions ne sont donc pas uniquement fondées sur une logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille.

Davis (1991) énumère les objectifs privilégiés par les dirigeants d'entreprises familiales :

- 1) bâtir une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs, une entreprise dont les employés sont fiers grâce à son image et à son engagement envers l'excellence dans son domaine ;
- 2) assurer la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire ;
- 3) développer de nouveaux produits de qualité ;
- 4) bâtir une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie ;
- 5) bâtir une entreprise citoyenne ;
- 6) bâtir une entreprise qui offre une sécurité de l'emploi.

Une caractéristique majeure de la prise de décision dans l'entreprise familiale est qu'elle est généralement sujette à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs (Mustakallio et Autio, 2001). Outre les potentiels affrontements, la prise de décision, au sein de ces entreprises, peut revêtir deux caractères antagonistes : même si elle peut être autocratique, elle peut aussi constituer une manifestation de démocratie au sein de l'entreprise.

En effet, à l'inverse d'Aronoff (1998) qui décrit les entreprises familiales où la prise de décision est autoritaire et personnelle, l'on montre que beaucoup d'autres reposent sur le management d'équipe où s'impliquent les parents, les enfants et les cousins d'une manière égalitaire - même s'il subsiste un membre de famille dominant la prise de décision.

2.4.5.2. Les acteurs influents dans le processus de prise de décision

Les entreprises familiales doivent pouvoir gérer efficacement deux ensembles de relations qui ne sont pas l'apanage de leurs homologues non familiales (Sharma et ali., 1997). Il s'agit, d'abord, des relations entre les membres de la famille et, ensuite, des relations entre ces derniers et les dirigeants professionnels, le cas échéant. Schématiquement, les acteurs influents dans les processus stratégiques des firmes familiales peuvent être des acteurs internes ou externes à l'entreprise.

Les acteurs influents internes ne sont pas uniquement les dirigeants membres de la famille. Il s'agit aussi des membres de la famille propriétaires mais non actifs. L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ils exercent donc une influence multilatérale sur la stratégie. Plus spécifiquement, l'intensité de cette influence dépend de l'étape du processus de prise de décision : elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus, de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale.

L'influence dépend, par ailleurs, de l'étape du cycle de vie où se situe la propriété de l'entreprise. Aussi, l'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management. L'influence extérieure est due, en

premier lieu, à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels. Ensuite, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siégeant au conseil d'administration ou de membres du conseil de surveillance (conseil consultatif).

Mustakallio et Autio (2001) observent que la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels : en particulier, l'existence d'administrateurs extérieurs au sein des conseils d'administration peut constituer un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988).

L'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (le conseil d'administration, la direction) pour la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale reste cependant rare. La direction stratégique et l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire a lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et Nordqvist, 2000). Ainsi, même si elles offrent l'opportunité de discuter des questions stratégiques importantes, les réunions du conseil d'administration n'en restent pas moins focalisées sur des questions de formalités (Melin et Nordqvist, 2000). Les vraies décisions se prennent ailleurs : rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents.

La mise en place d'organes non formels de gouvernance est une autre alternative pertinente pour l'exercice de l'influence. Pour Neubauer et Lank (1998), les organes de gouvernement autres que le conseil d'administration contribuent à la communication et à la transparence car ils promeuvent le partage d'informations relatives à l'entreprise et à la liaison entre son avenir et celui de la famille.

Il est aussi possible que la mise en place de structures non formelles tel qu'un conseil consultatif ou un conseil de famille¹ traduise une volonté d'apprentissage de la part de la famille afin de savoir travailler, dans un deuxième temps, avec les influences formalisées et structurées des acteurs non familiaux.

¹ Le conseil de famille est un organe de gouvernance dans lequel aussi bien les membres actifs de la famille (impliqués dans la direction ou la gestion) que les membres non actifs évoquent les différentes questions relatives à l'entreprise et à la famille. Cela permet aux membres ayant différents rôles (directeur ou employé et membre de la famille) de se libérer de leur fonction professionnelle et de discuter de questions plus générales.

Melin et Nordqvist (2000) remarquent que les membres d'un tel conseil informel auraient plus d'influence que les membres extérieurs d'un conseil d'administration ordinaire.

L'implication de différentes parties lors de la prise de décision et l'existence de différents espaces d'influence permet, au total, de dépasser la vision simplificatrice de l'entreprise dominée par le patriarche unique preneur de décision. La décision oscille néanmoins entre démocratie et autocratie. Il peut être utile de décrire sa nature afin de mieux comprendre le contexte de l'émergence des décisions stratégiques.

2.4.5.3. La décision : entre démocratie et autocratie

Le processus de prise de décision se déclenche quand un besoin se fait sentir au sein de l'entreprise. Le processus prend naissance après qu'un membre de l'organisation soit soumis à des stimuli, généralement d'ordre externe.

Le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique. Pour Dyer (1988), les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée même si ce trait est surtout inhérent à celles de première génération. Le dirigeant, généralement le fondateur, centralise, habituellement, le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux effets contradictoires :

1) D'une part, la structure organisationnelle centralisée permet une souplesse et une prise de décision plus rapide. Ainsi, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide.

2) D'autre part, le dirigeant gère l'entreprise d'une manière autocratique, sans déléguer de pouvoir : la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition. Le processus de prise de décision, qui a beaucoup de chances d'être démocratique aux premières étapes du processus, devient plus personnel : un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle.

Certains auteurs observent que les entreprises qui croissent rapidement atteignent une crise de délégation où le dirigeant-proprétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle des décisions importantes. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise croît, et dans la mesure où ce dirigeant possède des capacités limitées, il devient peu à peu surchargé d'informations et ne parvient plus à supporter seul le processus de prise de décision dans son intégralité. Donc, si le fondateur ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire serait inhibée.

Les freins les plus importants à la croissance concernent donc l'insuffisance de la capacité managériale mais aussi l'inadéquation du style managérial (Hambrick et Crozier, 1985). En effet, la prise de décision a tendance à être fortement influencée par les habitudes organisationnelles développées durant l'étape entrepreneuriale.

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

2.4.5.4. Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale

La majorité des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale s'accorde à dire que l'entreprise familiale, en particulier de petite et moyenne taille, souffre d'une absence de planification stratégique. Les dirigeants des PME, familiales entre autres, seraient souvent réticents à l'élaboration de plans stratégiques écrits en invoquant l'évolution rapide de leur environnement ainsi que le manque de flexibilité de tels plans comme justifications.

Le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats-Unis (1997), constate que moins du tiers des répondants déclarent posséder un plan stratégique écrit. Toujours selon ce rapport, cette absence de planification freine la réalisation d'actions

essentielles à la survie de l'entreprise familiale. A *contrario*, les entreprises établissant des plans stratégiques sont plus à même de s'engager plus facilement dans des activités cruciales comme l'organisation fréquente de réunions de leurs conseils d'administration, l'emploi des membres familiaux en fonction de leur compétence ou l'orientation vers les marchés internationaux.

Gomez (2002) identifie quatre types d'entreprises familiales en se basant sur les critères « confiance dans les extérieurs » et « management stratégique ».

1) Les entreprises familiales performantes sont celles qu'il nomme " idéales " et manifestant une grande confiance envers leurs collaborateurs extérieurs et une activité de management stratégique importante.

2) A l'inverse, les entreprises « naïves » et « critiques » seraient les moins performantes puisqu'elles ne consacrent pas le management stratégique comme une pratique nécessaire.

Upton *et ali.* (2001) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises familiales et leurs homologues non familiales quant à la mise en place d'une planification stratégique. Toutefois, les auteurs observent que la majorité des entreprises familiales à forte croissance présentent leurs buts et leurs plans sous une forme écrite. De plus, elles préparent des plans d'affaire formels dont l'horizon est de 3 ans ou plus. Ces plans seraient, par ailleurs, assez détaillés afin de pouvoir évaluer les objectifs de performance et ajuster, en cas de nécessité, leurs politiques de rémunération.

Pour l'essentiel, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. Il semble donc que la planification revête un caractère implicite et non formalisé chez les dirigeants de ces entités. Peu étudiées à ce jour, les stratégies adoptées par les PME familiales seraient caractérisées par le localisme et la recherche de stabilité.

2.4.5.5. Le contenu des stratégies des entreprises familiales

Pour la famille entrepreneuriale, l'entreprise n'est pas un investissement dont le but se limite à garantir un rendement économique. Danco (1975) parle de l'engagement à long terme

vis-à-vis de la continuité de l'entreprise qui constitue une des missions que l'entreprise familiale se fixe explicitement. Une relation dépassant l'aspect professionnel, affective, existe entre les deux entités théoriquement incompatibles. L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, fournit à ses membres une opportunité d'emploi et, surtout, leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale.

La famille, en contrepartie, soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Qui plus est, cette relation n'est pas éphémère mais est transmise par le fondateur à ses successeurs. Il existe un engagement familial durable ou « long-termiste » envers l'entreprise. Ce caractère d'engagement, le plus souvent propre à l'entreprise familiale, n'est pas uniquement un sentiment de la famille envers son entreprise, il se traduit, aussi, dans les principes et pratiques de direction et de gestion.

Aussi, les entreprises familiales sont-elles capables d'œuvrer pour un objectif qui peut ne donner ses fruits que des années plus tard (Ward, 1988). Pour Simon (1996), la performance de ces entreprises tient au fait que leurs stratégies sont basées sur la patience et l'obstination et sur une interaction intense et durable avec les clients.

Ces entreprises ne seraient pas nécessairement attirées par les investissements à la mode, consacrés par l'opinion publique ou l'actualité, mais sont capables de s'investir dans des actions ou projets dont la réputation auprès des investisseurs n'est pas bonne, du moment où ces investissements satisfont leur logique de long terme.

Pour Ward (1988), les entreprises familiales participent activement aux secteurs d'activités à faible intensité capitalistique et donc possédant moins de barrières à l'entrée. Elles sont, d'ailleurs, réputées compter davantage sur les ressources humaines que sur le capital (Gallo et Sveen, 1991). L'attachement émotionnel à l'affaire crée, en contre partie, de fortes barrières à la sortie du secteur d'activité où elles exercent. Quand leur marché atteint sa maturité, elles seraient, toutefois, capables de le quitter grâce à une forte capacité d'innovation (Simon, 1996).

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement. Pour

Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation « intérieure » (*Inward Orientation*) c'est-à-dire vers l'efficience des opérations plutôt que par une orientation « extérieure » (*Outward Orientation*) vers de nouveaux marchés.

Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des hypothèses, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance internationale que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Au total, les entreprises familiales exhiberaient ainsi une rigidité latérale qui se traduit par une « léthargie » dans la direction stratégique (Gallo et Luostarinen, 1992). L'entreprise ne désire pas prendre des risques, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille.

En se basant sur la typologie de comportements stratégiques de Miles et Snow (1978), Daily et Dollinger (1992) observent que les entreprises familiales réagissent lentement aux changements environnementaux. Les auteurs estiment qu'elles auraient les profils « *defender* » et « *reactor* ».

Gudmundson *et ali* (1999), quant à eux, montrent que les entreprises familiales qui n'opèrent pas dans un secteur de grande consommation mais dans un secteur industriel ont une plus grande orientation prospective et recherchent le leadership de l'industrie comparativement à leurs homologues non familiales.

Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit de petite taille soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients et au fort caractère local de son orientation stratégique. Non seulement, se concentre-t-elle sur une niche mais elle privilégie aussi une ou deux lignes de produits ou services (Simon, 1996), une seule activité, ou un seul marché où le service « fait sur mesure » est fréquent (Gallo et Sveen, 1991).

Dans une approche par les ressources et les compétences, l'entreprise familiale possède des caractéristiques propres qui sont à l'origine de son succès. L'on souligne aussi que cette

entreprise possède des « rigidités » centrales (*Core rigidities*) qui, au lieu d'améliorer la performance, la détériorent. Bornheim (1999), distingue le centre de l'entreprise familiale (*Family business core*) de sa périphérie. Ce noyau dur se caractérise notamment par l'engagement et l'enthousiasme, par les valeurs et principes qui consacrent la qualité du management, celle des employés mais aussi celle des produits.

Parmi les spécificités de cette entité, il y aurait aussi la résistance au changement, la volonté de maintenir l'affaire en mains familiales et la valorisation d'un comportement conforme à l'éthique. La confiance est une autre variable à l'effet positif sur la situation stratégique de l'entreprise familiale puisque les clients, les fournisseurs et les autres partenaires perçoivent l'entreprise comme étant sûre et digne de confiance.

Habbershon et Williams (1999) appellent l'ensemble des ressources d'une entreprise familiale la « *familiness* » de cette entreprise. Ils définissent la « *familiness* » comme étant l'ensemble unique de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise. Selon les auteurs, il serait davantage intéressant pour la recherche de s'intéresser à l'identification de la « *familiness* » d'une entreprise et sur l'évaluation de son impact sur les capacités stratégiques plutôt que de chercher si telle ou telle entreprise familiale (quelle que soit sa définition) possède ou non un avantage compétitif.

Ainsi, l'entreprise familiale recèle des caractéristiques et des ressources socialement complexes aussi diverses que les processus de prise de décision, surtout informels, fortement enracinés, les relations entre parents et descendants ou les relations spéciales qu'établit l'entreprise avec ses partenaires. Elle est aussi connue pour avoir une culture consacrant les valeurs (Bornheim, 1999), une réputation et des actifs généralement le fruit de phénomènes dépendants du chemin et des conditions historiques uniques de l'entreprise.

Pour Habbershon et Williams (1999), les entreprises familiales possèdent, par ailleurs, plusieurs ressources fondées sur l'intuition généralement ignorées lors de l'appréciation de leur avantage compétitif. Les entreprises familiales auraient tendance à évaluer, acquérir et valoriser leurs ressources d'une manière différente des entreprises non familiales (Sirmon et Hitt, 2003). Ces différences seraient à l'origine de l'avantage des premières.

Une difficulté concerne, toutefois, l'évaluation et la compréhension de la manière par laquelle les ressources spécifiques à l'entreprise familiale contribuent à la réalisation de l'avantage compétitif et donc la performance.

2.5. Les principales sources de faiblesse des entreprises familiales

Buff et Catry (1996) signalent qu'en dépit des avantages dont bénéficient les entreprises familiales, ces dernières demeurent vulnérables par rapport aux entreprises non familiales. Ils estiment que la moitié de ces affaires disparaissent durant les cinq premières années de leur existence. L'espérance de vie moyenne ne dépasse pas vingt-quatre ans contre quarante cinq ans pour les sociétés non familiales. Un tiers seulement qui franchit le cap de la deuxième génération et uniquement 15% atteignent le stade de la troisième génération. Chaque transmission à la génération suivante devient un défi difficile à relever.

2.5.1. Le problème de la transmission

Lorsque le processus de transmission est engagé, l'entreprise familiale peut souffrir de bon nombre de problèmes provenant de plusieurs facteurs, dont nous allons en voir quelques uns des plus constatés par les chercheurs, qui se sont intéressés à ce problème.

La transmission constitue la faiblesse la plus meurtrière de l'entreprise familiale. Tournés vers l'avenir, sur-occupés et obnubilés par leur désir de succession familiale, les patrons des entreprises familiales n'ont ni le temps, ni le goût de s'arrêter en chemin pour procéder à la réflexion attentive que nécessite la transmission du patrimoine et du pouvoir. Ils prennent rarement l'initiative de bien préparer leur succession. Ce n'est que contraints par des événements extérieurs imprévus qu'ils envisagent leurs départs (Gaultier, 1987).

D'une façon générale, les patrons sont tentés de chercher pour leur succéder un manager dans leur propre famille. Cela reste un sentiment très naturel, notamment pour la génération des créateurs. Pour beaucoup, cette entreprise pour laquelle, ils ont consacré tant d'efforts et souvent

risqué leurs biens « ne doit pas tomber dans des mains étrangères ». Pour eux, l'entreprise est comme un enfant, elle porte souvent leur nom, et il est peut être légitime que ces hommes souhaitent leur voir succéder l'un de leurs enfants. Ainsi, ils ne veulent pas penser qu'il y a des solutions alternatives telles que la nomination d'un gestionnaire extérieur au cercle familial ou la cession à des tiers ou aux salariés.

2.5.2. Le problème lié à la situation financière précaire

Les buts fondamentaux des entreprises familiales sont assez particuliers. Celles-ci donnent la priorité à leur survie et à leur indépendance financière. Cependant, les entreprises souffrent de la structure financière très spécifique, quand la stratégie de croissance exige la mobilisation de fonds importants dont la famille ne dispose souvent pas.

Face à cette situation, l'entreprise doit nécessairement faire appel à des établissements financiers, voire ouvrir le capital à des investisseurs étrangers. Ce qui va à l'encontre de son exigence d'autonomie. Ainsi, indépendance et développement deviennent vite contradictoires.

2.5.3. Le problème des conflits

Dans de multiples études, il a été constaté une forte augmentation de rivalités dans les entreprises familiales. Les conflits émotionnels sont devenus de véritables outils de division au service de lutte de pouvoir.

D'ailleurs, l'entreprise se trouve d'une part à l'intersection de deux institutions : famille et entreprise aux valeurs opposées. D'autre part, elle est, souvent, composée de deux types de collaborateurs, familiaux et extérieurs, dont le fonctionnement est différent.

2.5.3.1. Les problèmes d'interactions entre l'entreprise et la famille

Les rivalités au sein de l'entreprise familiale sont essentiellement dues à l'interaction entre les deux mondes : la famille qui fonctionne selon un monde affectif, dont l'objectif est de réunir les membres de toutes les générations et de les protéger, et le monde de l'entreprise qui

fonctionne selon une logique économique dont l'objectif essentiel est de produire, de vendre et de réaliser un bénéfice. Bref, la famille constitue un univers où règne l'affectivité, tandis que celui de l'entreprise est supposé être rationnel.

La délicate cohabitation accroît la fréquence des conflits dans l'entreprise familiale. Ces dissensions peuvent porter préjudice au climat à la fois au sein de la famille comme dans l'entreprise. Il s'agit souvent de tensions inter générations et de violents désaccords qui remettent en cause le plan de succession prévu.

D'une manière générale, quels que soient la taille et le secteur d'activité des entreprises familiales, ces dernières se trouvent toujours au croisement de deux systèmes fondamentalement divergents. Les normes et les codes de la famille poussent à considérer l'être humain comme prioritaire.

Cependant, les règles du jeu des affaires incitent à rechercher ce qui est profitable pour l'organisation elle-même. Donc, le dilemme réapparaît à chaque prise de décision.

2.5.3.2. Problème de cohabitation entre le dirigeant propriétaire et le manager

Dans les entreprises familiales, la cohabitation entre le dirigeant propriétaire et le manager extérieur professionnel n'est pas du tout facile. Ceci s'explique par le fait que le dirigeant propriétaire et le manager extérieur fonctionnent de manière totalement opposée, que ce soit au niveau de leur motivation, de leur mode de raisonnement, de leurs relations interpersonnelles ou encore de leur rôle et place dans l'organisation.

La différence entre le dirigeant propriétaire et le manager extérieur professionnel est de nature à provoquer des conflits insolubles, qui peuvent mettre en péril la survie de l'entreprise familiale. Tout tend à les séparer comme le résume le tableau ci-après.

Tableau 13 : Les divergences entre propriétaire et managers

Le fondateur, le dirigeant-propriétaire	Le manager extérieur professionnel
Motivation et orientation émotionnelle	
Est axé sur la création, la construction A besoin de se réaliser Se préoccupe de sa propre image : fort besoin de gloire Est soucieux de ses propres prérogatives, besoin d'autonomie élevé Est fidèle à sa propre compagnie Est désireux et capable de prendre des risques mesurés de sa propre autorité	Est axé sur la consolidation, la croissance Est axé sur le pouvoir et l'influence Se préoccupe de l'image de l'entreprise Est intéressé à développer l'organisation et ses employés Est fidèle à la profession de manager Est capable de prendre des risques, mais plus prudent, et a davantage besoin d'appui.
Orientation analytique	
Est essentiellement intuitif, fait confiance à ses intuitions. Privilégie une vision à long terme Est holistique ; capable de voir le schéma global.	Est essentiellement analytique, plus prudent envers ses intuitions Privilégie une vision à court terme Est analytique : capable de voir les détail et leurs conséquences
Orientation interpersonnelle	
Est « particulariste » dans le sens où il considère un individu Est personnel, politique, complexe Est centralisateur, autocratique Pour lui, les liens familiaux sont importants. Est émotionnel, impatient, facilement ennuyé	Est « universaliste » dans le sens où il considère les individus en tant que membres de catégories telles que employés, clients, fournisseurs, etc Est impersonnel, objectif, simple Est participatif, délègue facilement Pour lui, les liens familiaux sont hors de propos Est rationnel, patient, persévérant.
Différences structurelles/ de position	
A les privilèges et risques de la propriété A une place sûre puisqu'il est le propriétaire de la société Est généralement très « visible » Reçoit le soutien des membres de la famille dans l'entreprise Est contraint de traiter avec les membres de la famille et de décider quelles sont les priorités parmi les questions familiales et de l'entreprise Le contrôle d'administration est sous son contrôle	N'est pas propriétaire, donc moins de privilèges et de risques Détient une place moins sûre, doit constamment faire ses preuves Est souvent « visible » Fonctionne seul, ou avec le soutien de personnes n'étant pas de la famille Ne doit pas s'inquiéter des questions familiales, qui par définition sont hors sujet Ne contrôle pas le conseil d'administration

Source : Buff et Catry (1996).

2.5.4. Problèmes liés à la gestion de l'entreprise

Deux principales sources de faiblesses des entreprises familiales peuvent être distinguées, et toutes les deux ont trait à des difficultés d'ordre managérial.

2.5.4.1. Des styles de direction différents

D'une manière générale, l'entreprise familiale est marquée par le style de celui qui la dirige, ceci est particulièrement important lorsqu'il s'agit du dirigeant-fondateur. Le patron peut engager toute sa personnalité dans son affaire avec ses qualités et ses défauts. Aussi, le style de direction imposé par le patron peut constituer une contrainte pour l'entreprise, surtout lorsqu'il règne d'une façon autocratique sans aucun contre pouvoir. Dans ce cadre, la décentralisation n'existe pas, et le conseil d'administration ne joue pas son vrai rôle : il n'est donc qu'une chambre d'enregistrement des décisions du patron au lieu d'être un outil stratégique, chose qui permet aux chefs d'entreprises de concentrer entre leurs mains tous les pouvoirs et d'imposer leurs despotismes.

2.5.4.2. Une gestion d'homme différente

Les recherches menées sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales, ont pratiquement toutes révélé un mode de gestion atypique. Principalement, les résultats des enquêtes ont révélé que la GRH pratiquée dans les entreprises familiales se caractérise par son manque de professionnalisme. Le chef d'entreprise dispose d'une grande marge de manœuvre qui lui permet d'appliquer une politique très affective donc arbitraire.

Souvent, il n'existe ni organigramme, ni procédures de recrutement au sein des entreprises familiales. De même, les promotions, les salaires et les possibilités de formations ont des relents d'arbitraire. En somme, la gestion des hommes dans l'entreprise est à deux vitesses : ce type d'entreprise a tendance à traiter différemment les gestionnaires professionnels qui ne font pas partie de la famille et ses dirigeants familiaux. En fait, il arrive que le dirigeant propriétaire nomme des membres de sa famille à des postes de direction pour lesquels ils n'ont aucune capacité. Dans ce cadre, la confiance est privilégiée à la compétence. Ces différents problèmes cités renforcent la vulnérabilité des entreprises familiales et peuvent de ce fait porter préjudice à leur existence.

Section 3. L'entreprise familiale à travers les théories de la firme

Le phénomène de l'entreprise familiale a été analysé à travers plusieurs conceptions théoriques. Ainsi, bon nombre de contributions ont enrichi la compréhension de l'entreprise familiale à travers son analyse par les prismes des diverses théories de la firme.

3.1. La théorie des droits de propriété

Cette théorie a été formulée dans les années soixante aux Etats-Unis. Globalement, l'objectif de cette théorie est de montrer que la diversité des systèmes de propriété influence le comportement des agents, le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. L'idée centrale est de considérer les interactions économiques comme des échanges de droits de propriété garantis et aliénables sur des objets.

Dans cette théorie, l'organisation n'est plus l'objet central de l'analyse. Ainsi, selon Demsetz (1967) les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent obtenir raisonnablement dans leurs divers échanges avec les autres membres de la communauté. Demsetz (1967), ajoute que ces anticipations prennent la forme de lois, coutumes, mœurs d'une société.

Partant de l'idée de l'incomplétude des contrats de travail et l'incertitude des comportements des salariés, Alchian (1987) constate que celles-ci entraînent l'existence d'un droit de contrôle résiduel. Dès lors, le propriétaire de l'entreprise a le pouvoir d'engager, de licencier, de contrôler et diriger ses salariés en échange d'un revenu résiduel. Ceci aboutit donc à la nécessité que l'entreprise soit dirigée par un créancier résiduel, qui soit incité à maximiser la fonction « objectif » de l'entreprise.

Cette théorie est également utilisée par certains auteurs (Schein, 1968 ; Dyer, 1986) pour expliquer les différences qui existent entre entreprises familiales et non familiales. En effet, tout individu faisant partie d'une entreprise (qu'elle soit familiale ou non) poursuit des objectifs propres et subit un certain nombre de contraintes imposées par le système dans lequel il opère. Ceci fait en sorte que ces individus agissent de manière à maximiser leur fonction d'utilité dont le profit n'est qu'une composante ; et cela, quels que soient les droits de propriété dont ils disposent

(Allouche et Amann, 1997). Les coûts de transaction non nuls de par une information incomplète représentent donc un élément essentiel du comportement des agents dans l'entreprise. Ainsi, dans l'entreprise non familiale, les managers ne visent pas la maximisation de la richesse des actionnaires et les propriétaires n'ont pas toujours la possibilité d'obliger l'équipe dirigeante à gérer l'entreprise de telle manière à maximiser leur richesse (c'est-à-dire des actionnaires).

Les actionnaires laissent donc les dirigeants décider librement tant que ces pratiques auront un coût inférieur à celui nécessaire pour les corriger. Il en résulte alors que les managers profitent de cette marge de liberté pour exercer des pratiques visant essentiellement à maximiser leur propre utilité. Cela aboutit alors au fait que les droits de propriété sont diminués suite aux coûts de contrôle (Allouche et Amann, 1997). Ceux-ci permettent de limiter la marge de manœuvre des dirigeants, et existent même si d'autres moyens de contrôle externe existent, tels que les salaires des dirigeants, le marché du travail et le marché des capitaux (Allouche et Amann, 1998). Par exemple, l'indexation des rémunérations des dirigeants sur la performance qu'ils réalisent est susceptible de les inciter à gérer l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires.

Par contre, dans le cas où la rémunération n'est pas liée à la performance, les dirigeants efficaces auront intérêt à quitter l'entreprise pour des entreprises plus performantes (Fama, 1980). Quant au marché des capitaux, celui-ci constitue une voie permettant aux actionnaires d'évaluer les conséquences des décisions des dirigeants, et ce grâce aux signaux que constituent les cours boursiers. En ce sens, Harvey (1999) avance que les entreprises familiales sont nettement supérieures aux entreprises non familiales en termes de performance, et ceci provient essentiellement du fait que les managers familiaux ont une vision de l'entreprise à plus long terme comparés aux managers non familiaux.

Dans un autre sens, Alchian (1969) considère que l'idée selon laquelle la séparation de la propriété et de la gestion d'une entreprise qui entraînerait des comportements des managers incompatibles avec les intérêts des actionnaires est pratiquement fausse. Bien au contraire, la séparation de la propriété et de la gestion serait la preuve de son adaptabilité et non l'annonce d'un déclin (Allouche et Amann, 1997). Suivant cette optique, Amann (1999) propose que l'entreprise managériale peut retirer des avantages de la spécialisation grâce à l'aliénabilité et à la

partitionabilité des droits de propriété (plusieurs agents peuvent avoir des droits sur les mêmes actifs). Dès lors, ils sont utilisés comme méthode de coordination et de contrôle (Alchian, 1987).

3.2. La théorie des coûts de transaction

Cette approche théorique étudie les transactions entre agents économiques ayant un intérêt mutuel à échanger ou à coopérer ; c'est-à-dire, l'organisation économique par une approche microanalytique. Elle se centre sur les transactions et les efforts mis en place dans l'organisation pour les économiser (Williamson, 1994). Ceci fait que, globalement, la théorie des coûts de transaction est à la fois une théorie des contrats et une théorie des organisations.

Dans l'étude des entreprises familiales, cette théorie peut apporter un bon nombre d'éclairages. Ainsi, pour Mouline (1999), les coûts de transaction correspondent au prix du « face à face » entre deux agents économiques et trouve son origine dans l'imperfection de l'information, dans l'asymétrie de l'information entre les agents et dans la rationalité limitée des agents.

En ce sens, la transmission de l'entreprise peut se caractériser par une double asymétrie informationnelle. D'une part, le successeur ne dispose pas toujours des informations suffisantes lui permettant d'émettre un diagnostic réaliste et pertinent sur l'entreprise qu'il voudrait reprendre. D'autre part, le dirigeant, de par ses liens familiaux, risque de ne pas porter un jugement objectif sur le successeur potentiel. De ceci, il apparaît clairement que les coûts de transaction peuvent exister dans pratiquement toutes les étapes du processus de succession. Mouline (1999) propose alors de diviser ceux-ci en coûts de transaction ex-ante (pré succession) et en coûts de transaction ex-post (post succession).

Suivant l'analyse de Williamson (1994), les coûts de transaction ex-ante se situent donc au niveau de la première étape du processus de succession. Ceux-ci sont essentiellement des coûts nécessaires à la réussite de la transmission, et sont liés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord sur la succession. Quant aux coûts de transaction ex-post, ils correspondent, aux coûts de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses du contrat par les agents (Mouline, 1999). En ce sens, pour le prédécesseur, ces coûts représentent

son immobilisation (et sa rémunération) dans l'entreprise pendant la période de transition, tandis que pour le successeur, ce sont des coûts liés à la codirection et à la reconstruction de relations d'affaires avec les partenaires de l'entreprise.

3.3. La théorie des conventions

La théorie des conventions peut être considérée comme une théorie de la coordination. La difficulté provient de la définition du concept de convention. Ainsi, De Montmorillon (in Koenig, 1999), considère qu'une convention est un dispositif cognitif et collectif qui permet à l'acteur confronté à une situation où ni le calcul rationnel ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne déterminent l'action, de pourtant opter pour un comportement adéquat.

Gomez (1997), quant à lui, avance que la convention est un système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. La convention permet alors de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner un sens au choix individuel. En ce sens, Gomez (1996) ajoute que l'entreprise est une organisation collective qui permet de solutionner un problème d'incertitude sur l'effort accompli. C'est une convention d'effort qui se retrouve dans les habitudes, les coutumes et les procédures stables.

Cette théorie se base sur le principe selon lequel la rationalité des individus n'est pas parfaite, et qu'il existe, en conséquence, toujours une situation d'incertitude qu'il faut lever pour avoir une coordination entre tous les individus. Dans ce cas, les conventions sont alors considérées comme étant des règles. Cela signifie qu'un individu, ou une entreprise doivent adopter des comportements qui sont considérés comme normaux en appliquant des règles conscientes ou inconscientes.

Dans l'optique de l'entreprise, chaque travailleur doit adopter les normes en vigueur dans l'entreprise, et celles-ci ne correspondent généralement pas au respect d'un contrat. Dans l'étude des entreprises familiales, la théorie des conventions peut être très utile, puisque ces entreprises suivent très souvent des logiques multiples ne pouvant être comprises uniquement sur la base de la logique contractuelle. Dès lors, une bonne compréhension des conventions en vigueur dans la famille et dans l'entreprise familiale permettra de résoudre un bon nombre de

problèmes, tels que la planification de la transmission, ou la mise en place d'une organisation et d'un système de gouvernance appropriés aux spécificités de ce type d'entreprise.

3.4. L'entreprise familiale dans la théorie standard de l'agence

L'étude de l'entreprise familiale sous le prisme de la théorie de l'agence a donné lieu à de très vifs débats. Deux principales conceptions ont alors abouti à des résultats contradictoires. Dans un premier temps, nous allons présenter la théorie standard de l'agence, ensuite nous allons voir les deux conceptions qui ont abouti à des résultats très mitigés.

3.4.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence trouve son origine dans la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise¹. Cette théorie s'est développée à partir de la seconde moitié des années soixante dix (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980). Elle étudie de manière spécifique les contrats bilatéraux conclus entre deux agents économiques et analyse la relation d'agence entre le principal et l'agent.

Ross (1973) a formalisé le conflit d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent. Il se traduit par le fait que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire.

Par la suite, Myers (1977) élargit l'analyse et montre que les coûts d'agence existent, par ailleurs, dans les relations entre propriétaire et prêteur. Morck et alii (1988) étudient les coûts d'agence potentiels encourus par les actionnaires minoritaires du fait de l'existence d'un actionnaire dominant enraciné.

Jensen et Meckling (1976) ont défini la relation d'agence comme « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours aux services d'une autre personne pour*

¹ C'est en fait sur la base des conclusions de l'étude de Berle et Means (1932), que repose l'essentiel des principes de la théorie de l'agence ; c'est-à-dire, en partant de la séparation entre la propriété et le management, pour l'étude de l'entreprise.

accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation décisionnelle à l'agent ». Dans le cadre de l'entreprise, la relation d'agence peut être définie comme étant un contrat par lequel le propriétaire de l'entreprise (le principal) confie la gestion de celle-ci à un manager (l'agent). Cette idée selon laquelle le manager qui ne contrôle pas une affaire (dans le sens patrimonial) ne serait probablement pas aussi diligent que le propriétaire, remonte aux travaux d'Adam Smith (1796), qui dans « La richesse des nations » avançait que les grandes sociétés par actions constituent une forme moins efficace d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires.

Jensen et Meckling (1976), pour leur part, conçoivent la firme comme une « fiction légale » qui sert de lieu à des processus complexes d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. Ces relations génèrent, toutefois, des coûts d'agence qui naissent du fait que les parties en présence possèdent des intérêts divergents et essayent de maximiser unilatéralement leurs utilités respectives. Les propriétaires seraient uniquement intéressés par la maximisation du profit à court terme. La préférence des actionnaires devrait aller aux investissements risqués contribuant à accroître leur richesse dans la mesure où ils devraient profiter, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers.

Par contre, les dirigeants voudraient, de leur côté, maximiser une fonction d'utilité plus large et auraient un horizon temporel plus long. Une entreprise dominée par ces derniers est dite managériale, car son capital est la propriété de plusieurs actionnaires qui ne sont pas capables, à cause de leur très grande dispersion, d'influencer les décisions des managers. Dans ce cas de figure, l'équipe dirigeante tenterait de s'octroyer une rémunération excessive et d'autres avantages en nature pouvant, de cette manière, entraîner une détérioration de la performance de l'entreprise. Ils seraient, de plus, tentés de minimiser leurs risques personnels au sein de l'entreprise dont ils contrôlent les ressources.

Bon nombre de comportements opportunistes peuvent alors être adoptés par les dirigeants de l'entreprise, comme par exemple, lorsque leur rémunération est indexée sur la taille de l'entreprise et non sur sa performance, ceux-ci auraient tendance à chercher à atteindre une faible variabilité des revenus au lieu de prendre des décisions risquées, c'est-à-dire, maximisatrices de profit. Les résultats de ce type de décision peuvent mettre en péril la stabilité

de leur emploi. Leur richesse est, en effet, directement liée à l'opportunité future d'emploi au sein de l'entreprise, opportunité conditionnée par sa croissance continue. Ils seraient, en résumé, plus soucieux de la sécurité de l'entreprise et poursuivraient des objectifs tels qu'une croissance stable des profits ou une appréciation de la valeur marchande de l'entreprise, c'est-à-dire la croissance d'une manière générale.

Sachant que les intérêts de l'agent et du principal sont à priori différents, les dirigeants ont tendance à poursuivre d'autres objectifs que le traditionnel objectif de maximisation de la valeur des fonds propres (Charreaux, 1997). Les problèmes d'agence se posent alors, à partir du moment où les managers dissimulent de l'information ou lorsqu'ils prennent des décisions en faveur de leurs propres objectifs et intérêts, et ce, au détriment de ceux des actionnaires.

Ces deux formes de comportements opportunistes résultent, en fait, de l'existence d'asymétries informationnelles entre les deux parties. En effet, l'agent (ou le manager), dispose d'informations privilégiées, qu'il a tendance à dissimuler à l'autre partie, c'est-à-dire, le principal (ou le propriétaire de l'entreprise) afin de pouvoir en tirer profit. En ce sens, Charreaux (1997) avance que l'existence d'un problème d'agence est donc associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissements et d'exécution des contrats.

De plus, ce problème d'incertitude s'accompagne le plus souvent d'un problème d'observabilité et d'asymétrie informationnelle. Par conséquent, la séparation du contrôle et de la propriété implique que les actionnaires disposent de peu ou pas de contrôle sur les actions et décisions prises par les managers de l'entreprise. En réponse, les propriétaires tentent de protéger leurs investissements en mettant en place divers mécanismes de contrôle (Jensen et Meckling, 1976 ; Shleifer et Vishny, 1997) permettant de mettre en évidence le comportement déviant des managers.

Toutefois, la mise en place de ces mécanismes entraîne des coûts de contrôle et de surveillance qui seront supportés par le principal. Ces coûts, ainsi engagés permettront alors de mettre en place un système d'information permettant le contrôle des actions et des décisions prises par le dirigeant.

Par ailleurs, d'autres types de coûts peuvent également survenir et alourdir la facture de ce problème. Ce sont des coûts de dédouanement et des coûts résiduels. Les coûts de dédouanement sont engagés par le manager pour tenter de prouver aux actionnaires qu'il agit dans leurs intérêts. Les coûts résiduels, quant à eux, représentent l'ensemble des coûts résultant des actions déviantes telles que les investissements spécifiques et l'engagement de travailleurs ayant pour but l'expansion plutôt que la rentabilité, les avantages que les agents s'accordent ou octroient à leurs proches, la prise de risques financiers, etc.

3.4.2. Absence de conflits d'intérêts dans l'entreprise familiale

Contrairement à l'entreprise managériale, l'analyse des rapports entre le principal et l'agent dans l'entreprise familiale peut partir de l'idée principale de la congruence des intérêts des deux parties. En ce sens, l'entreprise familiale serait, donc très particulière, dans la mesure où ce sont les mêmes acteurs qui jouent à la fois le rôle de l'actionnaire et le rôle du dirigeant. Ainsi, les conflits d'agence seraient pratiquement inexistants puisque les propriétaires, étant en même temps dirigeants, maximisent la valeur de l'entreprise, objectif coïncidant avec leurs intérêts personnels. Il existerait, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque.

Aussi, dans les entreprises familiales, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste (Schulze et ali., 2001). Pour Eisenhardt (1989) « *le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats* ». Enfin, Fama et Jensen (1983), précisent que la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : « *les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux* » (Fama et Jensen, 1983).

Le lien de parenté modère ainsi l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut occasionner, car ce type de lien étant spécifique et se traduit alors par la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise. Par exemple, la nécessité de surveiller le comportement d'un agent membre de la famille est réduite parce que la communication et la coopération sont facilitées par la familiarité et la connaissance intime.

Pour Fama et Jensen (1983), en effet, la gestion familiale de l'entreprise réduit les coûts d'agence, car les droits de propriété sont détenus par « *des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle* ».

Schulze *et ali* (2001) de leur côté, soulignent la faiblesse des coûts d'agence dans les entreprises familiales du fait que les droits de propriété sont réservés aux « agents de décision internes » dont l'implication personnelle garantit que les managers ne puissent pas exproprier les actionnaires à travers une consommation des actifs ou une allocation non-optimale des ressources.

Suivant cette logique de fonctionnement des entreprises familiales, Jensen et Meckling (1976) avancent même que les mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessaires pour ce type d'entreprises et que leur coût (relatifs à la mise en place d'un système de gouvernance) pourrait même réduire leurs performances. Ceci fait dire à certains auteurs que l'entreprise familiale serait l'une des formes organisationnelles les moins coûteuses ; c'est-à-dire, les plus efficaces (Daily et Dollinger, 1992).

Sharma *et ali* (1997) remarquent qu'à cause de l'implication de la famille, les buts et les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale sont différents de l'objectif de maximisation de la valeur de la firme consacré dans les entreprises managériales. Les buts poursuivis par les entreprises familiales sont à la fois financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996).

En outre, ils peuvent changer en fonction de l'interaction entre les besoins de la famille et de l'entreprise (Davis et Tagiuri, 1989). En conséquence, Chrisman, Chua et Litz (2004) affirment que les problèmes d'agence, au sein des entreprises familiales, seraient plus complexes du fait précisément de la juxtaposition de buts économiques et non économiques.

Certaines actions concourant à l'accroissement des coûts d'agence dans les firmes non familiales peuvent ne pas l'être chez leurs homologues familiales (Chua *et ali*, 2003). Par exemple, si le propriétaire désire garantir un certain niveau de vie pour ses proches, alors l'emploi d'un membre de la famille non efficace (ou non productif) ne constituerait pas un coût d'agence puisqu'il est en cohérence avec ses objectifs.

Les coûts d'agence sont, en effet, mesurés par les décisions et actions poursuivies au détriment des intérêts des propriétaires. Aussi, faut-il tout d'abord pouvoir identifier les intérêts des propriétaires pour étudier les coûts d'agence au sein des entreprises familiales. L'étude d'Hirigoyen (1985) illustre ce souci : afin de préciser la façon dont peut se réaliser l'optimisation du processus global de décision dans la MEI (Moyenne Entreprise Industrielle) familiale, Hirigoyen (1985) introduit les utilités des dirigeants-propriétaires relatives aux avantages non pécuniaires. Globalement, nous pouvons remarquer que selon la théorie de l'agence, il devrait exister une congruence entre les objectifs des propriétaires et des dirigeants au sein des entreprises familiales.

3.4.3. Les limites de l'absence d'antagonismes d'intérêts dans les entreprises familiales

Le principe de la congruence des intérêts dans les entreprises familiales est pourtant atténué de différentes manières, et principalement lorsque l'entreprise familiale croît. En ce sens, Khan (2000) fait remarquer que plus l'entreprise croît plus le contrôle devient coûteux, et ceci à cause de l'intensification de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence qui naissent de la séparation accrue entre propriété et management de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, la croissance de l'entreprise fait également naître une deuxième séparation entre propriétaires/dirigeants d'une part et financiers d'autre part. Il y a alors possibilité d'existence de relations conflictuelles, que peut entretenir la famille dominant l'entreprise avec les actionnaires minoritaires (c'est-à-dire la partie du capital flottant).

3.4.3.1. Le problème de cohabitation d'actionnaires principaux et minoritaires

Toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. En particulier, pour les MEI familiales, note Hirigoyen (1985), l'éventualité d'un conflit entre dirigeant-propriétaire et actionnaires s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres externes. Deux conséquences majeures relatives à ce problème de « cohabitation forcée » sont à mentionner.

La première conséquence est relative aux objectifs des parties partageant la propriété. Les propriétaires extérieurs, c'est-à-dire minoritaires, seraient favorables à la croissance risquée, parce qu'ils bénéficient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale (Schulze *et ali*, 2003). Ce type d'actionnaires serait, en fait indifférent par rapport au niveau du risque inhérent à n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée parce qu'ils peuvent le réduire en diversifiant leurs portefeuilles.

Les entreprises cotées sont marquées par le fait qu'à chaque fois que la partie prenante dominante n'appartient pas à l'équipe dirigeante, et que le pouvoir est dispersé, l'objectif des investisseurs est d'une portée de court terme puisqu'on met l'accent essentiellement sur la performance boursière. Contrairement à cela, les propriétaires contrôlant une entreprise non cotée définissent, quant à eux, la valeur de celle-ci en termes d'utilité. Ceux-ci sont alors prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Shulze *et ali*, 2001). Ces objectifs incluent non seulement les avantages financiers et non financiers, mais également l'utilité que procure la capacité d'exercice de l'autorité, de définition de la stratégie et le choix des investissements.

Pour le cas d'un dirigeant-propriétaire, Fama et Jensen (1983) avancent que du fait de l'absence de diversification de son risque, notamment en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, celui-ci va nécessairement privilégier des investissements et des financements peu risqués. Car il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

De plus, la divergence d'intérêts dans les entreprises familiales est susceptible d'inciter les propriétaires internes à agir librement au détriment des intérêts et des capitaux des propriétaires extérieurs et favoriser la consommation des investissements. En effet, si le propriétaire-dirigeant cède une partie du capital à des investisseurs externes, un changement dans ses incitations aura lieu, et entraînera alors en conséquence la baisse de la valeur de l'entreprise (Schulze et Dino, 1998). Ceci provient du fait que les propriétaires internes désirent désormais assumer uniquement une fraction du coût des avantages qu'ils vont percevoir, ils seraient encouragés à agir d'une manière opportuniste et à prendre des décisions qui favorisent leurs

intérêts au détriment de ceux des actionnaires extérieurs (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983).

A partir de ces constats suivant lesquels des conflits d'intérêts peuvent survenir dans les entreprises familiales, nous pouvons alors comprendre que les coûts d'agence ont toutes les chances de s'accroître dans les entreprises familiales.

Dans cette optique, Morck et Yeung (2003) analysant les grands groupes familiaux, observent que le fait que les dirigeants agissent pour les intérêts d'un seul actionnaire, la famille contrôlant la propriété en l'occurrence, mais pas pour les actionnaires en général, entraîne un nouvel ensemble de coûts d'agence. Par conséquent, le contrôle familial induirait un ensemble de problèmes d'agence plus graves que dans le cas d'une entreprise non familiale. Ils s'expliquent par l'enracinement de la famille contrôlant le groupe, par l'utilisation de structures pyramidales afin de séparer la propriété et le contrôle et par les transactions non concurrentielles entre entreprises du même groupe.

3.4.3.2. L'entreprise familiale vivier de conflits

Les entreprises familiales sont caractérisées par la présence de bon nombre de risques de conflits à plusieurs niveaux, dépassant même ceux des entreprises non familiales. Ainsi, Hirigoyen (1985) avance que les MEI familiales ne sont pas exemptes de conflits ; et que ceux-ci ont leur origine dans des problèmes familiaux. La réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes.

En effet, il est très fréquent qu'au sein de la famille contrôlant l'entreprise, bon nombre de conflits d'une intensité plus ou moins importante, ont lieu. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick *et ali*, 1997). S'installant entre membres de la famille occupant différents rôles, les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information. Le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze *et ali*, 2001). De plus, les membres de la famille pourraient être intéressés par la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence des risques de survenance de conflits s'agrandit davantage à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997). Bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible (Ward, 1997).

Ces conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. Ceci fait alors rapprocher l'entreprise familiale de l'entreprise managériale où il y a séparation entre la propriété et le contrôle. Ceci entraînant alors un décalage entre les intérêts du principal et de l'agent, la dispersion de la propriété au sein des entreprises familiales conduit à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, possédant souvent une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze *et ali*, 2003). Enfin, ces conflits sont d'autant plus intenses que la richesse des protagonistes est investie principalement dans l'entreprise et qu'ils ne peuvent réduire leur risque en diversifiant les actifs financiers.

3.4.4. La théorie positive de l'agence

La théorie positive de l'agence est une théorie des organisations basée sur l'hypothèse que les individus cherchent à profiter au mieux des gains de la coopération, entre autres de la production et de l'utilisation de connaissances spécifiques (Charreaux, in Koenig, 1999). Elle est donc une théorie de la coopération efficace, et non pas du conflit, qui a pour objectif d'augmenter le bien-être commun en cherchant à comprendre, au moyen de l'analyse des formes organisationnelles, comment amener la coopération sociale à un niveau d'efficacité supérieur (Charreaux, in Koenig, 1999).

La littérature sur la théorie positive de l'agence s'est généralement concentrée sur la modélisation des effets des systèmes de surveillance et de la liaison avec la structure des entreprises et des contrats qui survivent (Jensen, 1983). Cette conception théorique tient compte de la diversité des organisations et étudie les implications comportementales de ces différentes

formes d'organisation. Suivant les circonstances, la solution optimale peut être alors, soit la combinaison, soit la séparation de la propriété et du contrôle (Mustakallio, 2002).

A partir des principes de cette théorie, nous pouvons remarquer que l'entreprise familiale est de loin plus efficace comparée à l'entreprise non familiale. En effet, dans l'entreprise familiale, les managers, les propriétaires et les travailleurs proviennent en grande partie de la famille. Dès lors, nous pouvons nous attendre à un système de coopération « quasi-naturel » plus développé que dans une entreprise non familiale. En outre, selon de nombreux auteurs (Habbershon et Williams, 1999 ; Habbershon, Williams et Macmillan, 2003 ; Arregle, Durand et Very, 2004), l'entreprise familiale dispose très souvent d'avantages concurrentiels suite aux connaissances spécifiques acquises au sein des systèmes famille et entreprise.

3.5. La théorie de l'intendance ou *stewardship theory*

Selon la théorie de l'agence, quand une famille détient la propriété et la gestion, il n'y aurait que des coûts minimaux d'agence (Fama et Jensen, 1983). Poursuivant cette idée, Davis, Schoorman, et Donaldson (1997) proposent que la gestion des entreprises familiales peut être décrite par la théorie de l'intendance (*stewardship theory*).

Cette approche théorique part de l'idée principale que dans les entreprises familiales, les intérêts du principal et de l'agent sont similaires, ce qui réduit alors très fortement les coûts d'agence. En ce sens, la gouvernance de l'entreprise devient alors un jeu coopératif où la logique du contrôle laisse la place à une logique d'accompagnement, puisqu'il y a alignement des préférences du principal et de l'agent. Selon cette théorie, les directeurs sont aussi appliqués et engagés que les propriétaires le seraient en contrôlant les affaires de l'entreprise.

3.5.1. Une théorie plus appropriée pour l'analyse des entreprises familiales

Suivant la théorie de l'intendance, il y a inadéquation de la séparation des rôles dans l'analyse des entreprises familiales. En ce sens, Melin et Nordqvist (2000) soutiennent que les

développements traditionnels de la gouvernance¹ d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale, vu l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision (*Strategic Arena*).

La théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille. La séparation des rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence.

Pour Melin et Nordqvist (2000), le gouvernement de l'entreprise familiale serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit « *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* » (Melin et Nordqvist, 2000, p. 7).

Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Aussi, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale. Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, de même, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

3.5.2. Les concepts d'intendance et d'altruisme dans le cadre de l'entreprise familiale

La théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir.

¹ Hirigoyen (1991) contrairement à la littérature qui, d'une manière générale, confond les deux termes, distingue et introduit une nuance théorique entre « gouvernance » et « gouvernement ». Si le gouvernement se rattache principalement aux dirigeants, la gouvernance a trait aux mécanismes cherchant à limiter leur latitude discrétionnaire.

La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les « récompenses » monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations.

Par ailleurs, quand l'identité des dirigeants se forme à partir de l'organisation, ils seraient plus à même d'agir en tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants présentent, en outre, un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Le comportement d'intendance repose, enfin, sur l'étendue de leur pouvoir personnel qui est la base de l'influence dans les relations d'intendance. Globalement, l'intendance serait une situation habituelle chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus prégnants (Zahra, 2003).

Dans l'entreprise familiale, ce comportement prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter l'intérêt personnel. Deux conceptions de cette notion s'affrontent. Ce caractère a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres.

Aussi, l'altruisme du dirigeant-propriétaire se manifeste-t-il par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et alii, 2001). Pour Salvato (2002), contrairement à cette vision « égoïste » reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressées donc sans l'attente de bénéfices personnels. Toujours est-il que l'altruisme devrait obliger les parents à être généreux avec leurs enfants. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, à réaliser des sacrifices (Schulze *et alii*, 2001).

Zahra (2003) considère, que les propriétaires-dirigeants constituent un actif clé de l'entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste : malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme (Schulze *et alii*, 2001). L'altruisme permet de concilier

les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (Zahra, 2003).

En revanche, Schulze *et ali* (2001) observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la propriété privée et la gestion familiale expose, malgré ses « bienfaits », l'entreprise à un risque d'agence, même s'il est de nature différente. D'abord, l'altruisme entraînerait un risque de sélection adverse dû à l'effet de la propriété privée sur l'efficacité du marché du travail. L'entreprise familiale a tendance à employer des agents de basse compétence ou de nature opportuniste vu sa volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant (Salvato, 2002).

De plus, la propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmente les risques d'agence qui naissent du contrôle de soi-même (*Self Control*). Les propriétaires/managers sont, dans ce sens, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur nuire ainsi qu'à leur entourage. Avec le temps, l'incitation économique à la maximisation de l'utilité personnelle peut brouiller la perception du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de ce qui est meilleur pour l'entreprise ou la famille : le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'ils l'obligent personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze *et ali*, 2001).

Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis.

En outre, toutes les entreprises familiales ne sont pas identiques quant à leurs caractéristiques et comportements organisationnels (Sharma *et ali*, 1997). En conséquence, certaines entreprises familiales peuvent être vulnérables à des problèmes différents de ceux auxquels est soumise l'entreprise professionnelle et dues à sa nature même, à savoir l'implication des membres de la famille.

Conclusion

Les développements précédents nous ont permis de mettre en relief certaines des spécificités qui caractérisent l'entreprise familiale. En d'autres mots, nous avons vu les principaux critères qui permettent de constater que telle entreprise est de type familial, et l'isoler ainsi du lot des autres entreprises non familiales. Ainsi, l'entreprise familiale, à partir de ses spécificités, devient une entité économique distincte, aux caractéristiques et comportements différents des entreprises non familiales.

De plus, le caractère familial de l'entreprise représente une des spécificités les plus marquantes, dans la mesure où l'entreprise tire une bonne partie de ses forces stratégiques de cette caractéristique fondamentale. Nous avons d'ailleurs pu remarquer que les entreprises familiales sont nettement supérieures, comparées aux entreprises non familiales, en termes de performances.

Les entreprises familiales, étant marquées par la coexistence de deux systèmes aux objectifs forts divergents, nécessitent la mise en place de systèmes de gouvernance tout aussi complexes. Ceci est nécessaire afin de pouvoir les concilier sans grands dommages pour les deux entités. C'est faire en sorte que l'entreprise ne soit pas déviée de sa vocation originelle qui est marquée par des impératifs économiques en étant entièrement dévouée au service de la famille, et que cette dernière accepte le fait sans qu'il n'y ait risque d'éclatement du cercle familial, véritable gage de la pérennité du caractère familial de l'entreprise.

La transmission de l'entreprise représente un défi majeur pour la famille. Une génération aura à transmettre l'affaire familiale à une autre génération moins expérimentée, moins soudée (le cercle familial étant plus grand, et donc risques de conflits sur plusieurs points, tel que le choix du dirigeant, par exemple), mais aussi moins motivée par la continuité dans l'entreprise. De ce fait, les familles entrepreneuriales se doivent de préparer la transmission sur un horizon temporel assez long avant la date butoir, qui sans éliminer entièrement les divers risques, favoriserait une meilleure préparation de la génération future et la rendrait plus apte à assurer la relève et pérenniser ainsi le caractère familial de l'entreprise.

Chapitre 2 :

Management, développement et pérennité de l'entreprise familiale

Introduction

L'économie de marché moderne est caractérisée par une dynamique concurrentielle véhiculée par diverses dimensions : ouvertures des espaces économiques nationaux, évolutions technologiques permanentes, développement des places financières sur des échelles mondiales, etc. Celles-ci font que les entreprises qui y évoluent, se doivent de répondre de manière efficace, sans quoi, leur disparition est un événement devenu très commun.

Les entreprises familiales, malgré les divers aspects d'« hermétismes », qui leur sont attribués, ne peuvent prétendre à s'extraire à la logique économique globale, dans laquelle elles s'insèrent comme toute autre type d'entreprise.

Toutefois, les recherches menées sur l'entreprise familiale, ont permis de révéler plusieurs traits spécifiques qui caractérisent leur fonctionnement par rapport aux entreprises non familiales. Parmi ces divers aspects, nous allons en étudier un certain nombre au cours des développements suivants.

L'environnement concurrentiel est marqué par un ensemble de remises en cause permanentes, qui dans le cas des entreprises familiales, concerne surtout, les risques susceptibles de remettre en cause le caractère familial de l'entreprise. Ce caractère familial représente, en réalité, le fondement même de ce type d'entités économiques. C'est le cas notamment, lorsqu'il s'agit d'une affaire bâtie au prix de durs labeurs durant plusieurs années par la famille entrepreneuriale. La disparition de ce caractère familial de l'entreprise serait alors une perte difficile à vivre, voire difficile à imaginer par les membres de la famille.

Toutefois, l'entreprise familiale, et malgré ce souci d'ordre affectif, n'échappe nullement aux impératifs du moment, comme pour toutes les autres entreprises. Elle doit se montrer alors apte à répondre au mieux à des situations, par des solutions pas toujours faciles à accepter par la famille. Ici revient encore la difficulté d'harmoniser les contraintes économiques de l'entreprise et les préoccupations sociales de la famille sur plusieurs plans. Cette difficulté va se traduire par des éléments qui spécifient ce type d'entités par rapport aux autres dans leur fonctionnement global.

Dans une première section, nous allons tenter de mettre en relief certains traits caractéristiques des entreprises familiales en matière de gestion fonctionnelle. Nous allons également aborder certains aspects de leur politique financière, notamment lorsqu'il s'agit, pour la famille, d'accepter l'idée d'ouvrir le capital aux investisseurs étrangers.

Une seconde section sera consacrée à un thème des plus en vogue à l'heure actuelle, qui concerne pratiquement toutes les institutions de l'économie, et auquel l'entreprise familiale ne peut prétendre à s'y abstenir. C'est la pratique de la bonne gouvernance. L'entreprise familiale, en étant un système doublement composé, nécessite alors la mise en place d'un double système de gouvernance. Il faudrait alors, une gouvernance d'entreprise, comme pour les autres entreprises, mais également une gouvernance familiale. Les deux systèmes de gouvernance sont nécessaires pour maintenir une harmonie entre les deux sous-systèmes qui composent l'entreprise familiale.

La troisième et dernière section de ce chapitre sera consacrée à l'une des questions cruciales concernant l'entreprise familiale. C'est le problème relatif à la transmission de l'entreprise d'une génération à l'autre. Il s'agit en fait, d'un ultime défi et d'une phase critique dans la vie d'une entreprise familiale. En effet, les recherches menées sur le sujet, ont révélé des taux d'échecs très élevés. La transmission est alors un volet très important dans l'étude de ce type d'entreprise.

Section 1. Le management des entreprises familiales : une gestion des spécificités, et soucis de continuité familiale

Le management des entreprises familiales est caractérisé par plusieurs traits distinctifs par rapport aux entreprises non familiales. Ce constat est en réalité une synthèse des résultats des diverses recherches qui ont animé la thématique de l'entreprise familiale, à travers notamment diverses contributions théoriques et empiriques sous divers angles d'études. Nous allons en voir quelques unes. Surtout, celles qui concernent la spécification de l'entreprise familiale, par rapport aux entreprises non familiales, à partir de ses pratiques de gestion fonctionnelle, le développement de la structuration de l'actionnariat qui suit le rythme de l'évolution de l'entreprise.

Il y a aussi, le souci de préserver la nature familiale de l'affaire, qui n'est pas toujours facile dans un monde économique très dur, et parmi les risques majeurs les conflits familiaux qu'il conviendrait de gérer au mieux.

1.1. Spécificités de gestion fonctionnelle des entreprises familiales

Les recherches menées sur les entreprises familiales ont révélé que celles-ci présentaient un bon nombre de spécificités sur le plan de leur gestion fonctionnelle.

Ceci signifie que les affaires familiales sont marquées par des particularismes qui les distinguent des entreprises non familiales sur plusieurs plans : la gestion des approvisionnements, le marketing, etc.

1.1.1. Le processus d'approvisionnement

Les approvisionnements représentent un volet très vaste dans la gestion des entreprises. Nous pouvons remarquer que les traits distinctifs des entreprises familiales en la matière, sont présents sur le plan des achats et d'approvisionnements en services professionnels.

1.1.1.1. Les attentes des entreprises familiales en matière de demande de conseils

Du point de vue des spécificités des attentes des entreprises familiales en matière de recours aux services des conseillers, Hutcheson (1999), en relève plusieurs dont les principales sont les suivantes :

- L'aversion vis-à-vis du risque du dirigeant - qui est une fonction croissante de sa part dans le capital de l'affaire familial – le conduit à recommander aux professionnels sollicités, c'est-à-dire les consultants, une approche très prudente et « conservatrice ».
- Les dirigeants d'entreprise familiale, en recourant aux services de leurs conseillers, voudraient surtout sortir à des solutions qui leur permettraient de simplifier leur choix et alléger leur travail quotidien (trop condensé) qui ne leur permet pas de prendre suffisamment de recul afin de pouvoir dégager du temps à consacrer à leur tâche essentielle, c'est-à-dire la direction de l'entreprise.
- La succession est un très grand déficit auquel devrait faire face le dirigeant. Celui-ci peut trouver une aide précieuse de la part de son conseiller qui pourrait, à l'occasion, lui prodiguer des orientations en matière notamment de décisions financières, comment assurer la continuité managériale, la résolution des conflits, etc. Cette précieuse collaboration qui touche à des éléments fondamentaux de la vie de l'entreprise familiale, conduit nécessairement à l'établissement d'une relation de confiance et durable entre le dirigeant et son fournisseur qu'est le conseiller.

1.1.1.2. Leurs pratiques en matière de demande de services professionnels

En matière de services professionnels, le processus d'achat des entreprises familiales se distingue de celui des entreprises non familiales par trois traits spécifiques :

- 1) Les pratiques des entreprises familiales s'appuient beaucoup plus sur des processus informels. Cette caractéristique est nettement plus affichée durant les premières années de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire, durant la période où le fondateur a les rênes de l'entreprise en main. Les décisions de celui-ci sont alors fondées beaucoup plus sur l'intuition et le sens des affaires que sur la

logique ou la rationalité qui constituent la base de travail des managers professionnels.

- 2) L'implication de membres de la famille qui ne sont pas associés à l'affaire dans le cadre de la prise de certaines décisions, pourtant très importantes (sélectionner un conseiller, par exemple). La caractéristique de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise non familiale, en cet engagement familial est à la fois son caractère fréquent et aussi le fait qu'il touche à un très large éventail d'éléments décisionnels.
- 3) La prise de décision en matière d'achat est très longue dans les entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales qui prennent moins de temps pour prendre de telles décisions. Ainsi File et Prince (1996) illustrent cette caractéristique dans leur étude qui a porté sur les relations des entreprises familiales et les compagnies d'assurances, qui a permis de ressortir des résultats significatifs suivant lesquels il fallait pratiquement onze mois pour les entreprises familiales contre seulement 7 mois pour les entreprises non familiales pour parvenir à prendre une décision, et ceci indépendamment de la taille de l'entreprise.

A travers ces divers éléments de spécificité, qui caractérisent le comportement d'achat, il apparaît que les entreprises familiales représentent un segment de marché (au sens marketing du terme), dont les exigences sont très élevées. Ce qui ne manquerait alors pas de représenter certaines contraintes spécifiques à leurs fournisseurs. Ceux-ci se devraient donc, de fournir des efforts conséquents afin d'affiner leurs pratiques à leur égard. Ceci en sachant (comme nous l'avons vu dans les développements précédents) que les entreprises familiales occupent une place importante dans la plupart des économies. Elles forment donc un marché considérable pour lequel serait justifié l'effort précédemment préconisé à leurs éventuels fournisseurs.

1.1.2. La politique des entreprises familiales en matière de GRH

La gestion des ressources humaines est un des domaines des plus spécifiques dans les entreprises familiales. Bon nombre de recherches y ont été consacrées, révélant ainsi que les pratiques de GRH dans les affaires familiales sont marquées par un très fort degré d'influence familiale.

1.1.2.1. Le dirigeant face au personnel familial

Lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale de taille modeste, le dirigeant concentre plusieurs pouvoirs entre ses mains. De telles prérogatives lui proviennent de deux principaux statuts :

- celui de propriétaire dirigeant ;
- et celui de premier responsable auquel revient la charge familiale, ou c'est le père de famille.

Bauer (1993) indique que le processus décisionnel de ce type de dirigeant fait intervenir plusieurs logiques qui le font agir donc comme :

- 1) « *Homo Economicus* » qui a le souci de gérer son affaire avec rationalité.
- 2) « *Homo Politicus* » qui se préoccupe de la préservation de son pouvoir tant au sein de l'entreprise que dans sa famille.
- 3) « *Homo Familias* » qui est un responsable attentif et soucieux du devenir des membres de sa famille ainsi que de la notoriété de son nom.

Dans l'entreprise familiale, de taille modeste l'organigramme s'apparente à la structure familiale, on retrouve ainsi, le père fondateur au sommet de la hiérarchie, une place à laquelle il réfléchit déjà comment la transmettre à son fils aîné. Les femmes du groupe familial (épouse, filles, belles-filles ...) sont chargées des tâches de gestion quotidiennes, de secrétariat.

Enfin, les frères cadets se voient confiés des postes relatifs aux tâches opérationnelles de production, de vente...etc. Un tel organigramme répond en fait au souci du respect de la

hiérarchie des générations qui passe par des critères à l'instar des différences d'âges, du degré de parenté qui lie chaque membre au père-fondateur (Bauer, 1993).

Le dirigeant de l'entreprise familiale se voit également responsable de satisfaire chacun des membres du groupe familial en recherchant le meilleur moyen pour parvenir à leur réserver un traitement égalitaire susceptible de satisfaire tout un chacun. C'est en fait un égalitarisme tant recherché par le dirigeant, que ce soit en termes de rémunération, ou bien de répartition des pouvoirs et de responsabilités dans l'entreprise.

Cette quête d'égalitarisme répond en fait, au souci du maintien de la cohésion familiale, en évitant qu'il y ait certains membres de la famille qui se sentiraient lésés par rapport aux autres. Car les mécontentements sont souvent à l'origine de tension conflictuelles qu'il serait plus judicieux d'éviter, et notamment dans les moments les plus délicats de la vie de l'entreprise tel que celui où le dirigeant propriétaire transmet son pouvoir à son successeur en partant à la retraite.

Cette politique égalitariste ne consiste aucunement à donner à chacun selon son propre mérite- il ne s'agit donc pas, à proprement parler d'équité, qui récompense chaque individu suivant son mérite – mais c'est exclusivement le fait d'appartenir à la famille qui la justifie.

1.1.2.2. Les pratiques de rémunération dans les entreprises familiales

Les entreprises familiales sont marquées par le souci d'assurer un traitement égalitaire aux membres familiaux afin de prévenir au mieux les risques de conflits. Le système de rémunération qu'elles pratiquent n'échappe pas à cette logique. Ce que Allouche et Amann (1997), confirment dans leur étude empirique, à partir de laquelle, ils ont relevé que les salaires des dirigeants d'entreprises familiales sont d'environ 20% inférieur par rapport à ceux perçus par les dirigeants d'entreprises non familiales. Borek *et al* (1996), vont même dire que, dans leurs pratiques égalitaires, les entreprises familiales peuvent payer tous les membres de la famille impliqués dans l'affaire à égalité.

De plus, les membres familiaux peuvent concéder des efforts considérables sans exiger en retour une rémunération conséquente, leurs salaires peuvent donc être nettement inférieurs par rapport à ceux perçus par les autres travailleurs. Ceci peut trouver son

explication dans certaines logiques familiales qui prendraient le pas sur des considérations purement économiques.

Ainsi, le sentiment de responsabilité peut, par exemple, mener les parents à aider très activement leurs enfants dans le lancement de leur affaire, ou intervenir lors des moments difficiles. Il est clair, que leur contribution vise surtout la réussite et la pérennité de l'entreprise créée par leurs enfants que la rétribution pécuniaire attendue.

D'autres proches peuvent également intervenir à titre de bénévolat. En fait, pour les membres de la famille, *« leur contribution n'est pas directement financière. Ils contribuent à l'entreprise familiale sans en attendre de contreparties matérielles à titre personnel. Leur seule motivation étant de participer à la croissance de la firme, à sa pérennité, d'aider leur conjoint ou conjointe, leur fils ou leur fille, l'un de leurs proches dans un projet d'entreprise auquel ils adhèrent affectivement »* (Frédry-Planchot ; in, Caby et Hirigoyen, 2002, p 201).

Ceci montre alors, que les membres familiaux représentent dans cette optique un véritable atout pour le projet des entreprises familiales que celles-ci cultivent à partir de « politiques paternalistes » qui consistent à encourager la loyauté et la fidélité du personnel. Ceci fait en sorte qu'elles engagent des dépenses, en matière de rétributions hors salaire (œuvres sociales, ...) plus importantes que celles concédées par les entreprises non familiales (Allouche et Amann, 1997).

1.1.2.3. La politique de recrutement et de promotion

Le fait d'être membre de la famille est un critère qui peut satisfaire à lui seul les critères d'éligibilité du poste d'emploi à pourvoir dans une PME familiale (Bork et al, 1996). Les postes à autorité sont également strictement réservés au cercle familial. C'est en fait une politique qui vise à renforcer la position de la famille au sein de l'entreprise.

Toutefois, cette pratique comprend l'inconvénient d'attiser de très vives rivalités entre les managers externes et les managers familiaux (Daily et Reuschling, 1980), les premiers se sentent lésés au profit des seconds qui sont favorisés sans justificatifs en termes de supériorité de compétences en leur faveur.

A. Une politique à long terme

Dans les entreprises familiales, il y a le souci de fidéliser le personnel déjà existant ce qui fait qu'on s'efforce de se l'attacher pour la durée (Gélinier, 1996). Cela répond, en fait, à leur stratégie de se constituer une barrière protectrice, vis-à-vis de l'extérieur, (Frédý-Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002).

Avec le temps, certains membres du personnel, n'appartenant pourtant pas à la famille seraient considérés comme faisant partie du cercle familial et seraient même impliqués dans la formation et l'éducation des jeunes enfants de la famille à la culture de l'entreprise vu leur ancienneté et leur compétences avérées, mais aussi la confiance mutuelle qui se serait forgée durant la longue période qu'ils ont passée au sein de l'affaire familiale.

B. Entretien et développement des compétences

L'une des caractéristiques des entreprises familiales, en matière de gestion ressources humaines, est de pratiquer des politiques à long terme, c'est-à-dire conserver le personnel existant le plus long temps possible. De ce fait, elles accordent une attention particulière au développement et à la mise à niveau régulière des ressources humaines.

Ceci se traduit par de considérables dépenses qu'elles engagent dans la formation. Ce que certaines études empiriques ont démontré. Ainsi, Allouche et Amann (1997) effectuent une comparaison d'un échantillon d'entreprises familiales à un autre échantillon d'entreprise non familiales. Cette recherche leur a permis d'arriver à des résultats assez significatifs en termes d'écarts en faveur des premières. Parmi les résultats auxquels sont arrivés les deux auteurs, les entreprises familiales consacrent une part plus importante de leur masse salariale à la formation du personnel (+33%), la proportion des salariés annuellement formés y est plus forte (+25%).

Concernant les ingénieurs et cadres, les entreprises familiales les considèrent comme un véritable investissement auquel elles fournissent beaucoup de moyens pour son entretien (Frédý-Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002).

Le fondateur de l'affaire familiale s'occupe personnellement de la formation et la préparation de son futur successeur, étant très soucieux de la continuité de l'entreprise, il refuse généralement de déléguer cette tâche qu'il considère vitale à son entreprise (Haddaj et Andria, 2001). De plus, la transmission de ses propres compétences personnellement au futur leader, est une occasion pour lui à la fois de retarder son départ et c'est une façon pour lui de

prolonger intellectuellement sa présence dans la firme (Frédy-Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002).

C. Remplacer le dirigeant-proprétaire

Lorsque celui-ci décide de partir à la retraite, c'est une des questions les plus complexes. En effet, lui-même ne pourra prendre cette décision que très difficilement, car, pour lui, l'entreprise est une sorte d'extension de sa propre personnalité (Frédy-Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002). Et ce n'est que très tardivement qu'il passerait à l'acte et lâcherait les rênes de l'entreprise. A ce moment là, des conflits peuvent surgir au sein du groupe familial dus à la course au pouvoir entre les différents membres candidats. Cette ambiance pourrait être un prétexte pour justifier de différer son départ jusqu'à ce que le calme revienne et le climat devienne propice à la bonne marche de l'entreprise.

Cette politique (trop fermée) en matière de gestion des ressources humaines présente un grand danger pour l'entreprise familiale, celui de se voir repliée sur elle-même ce qui est un véritable handicap dans l'économie moderne dans laquelle il faudrait plutôt faire preuve d'un plus grand dynamisme et d'ouverture, et notamment lorsqu'il s'agit de ressources humaines.

Pour répondre à ce problème, certains pères propriétaires, issus justement de la nouvelle génération d'entrepreneurs, incitent leurs enfants à aller acquérir leurs premières expériences à l'extérieur de l'affaire familiale (Catry et Buff, 1996). Cette stratégie leur permettrait de s'imprégner d'autres styles de management, et de ramener de nouvelles méthodes de gestion susceptibles de renforcer l'entreprise familiale.

1.1.2.4. Les employés familiaux et l'entreprise

La famille considère l'entreprise comme étant un patrimoine appartenant en entier à tous ses membres et qui symbolise une continuité financière, culturelle et sociale.

L'entreprise est aux yeux de la famille non seulement un patrimoine représenté par des biens financiers (performances financières, rentabilité), mais également et surtout un ensemble de valeurs sociales et symboliques (le savoir-faire de la famille, les valeurs, les réseaux sociaux, le statut dans le milieu des affaires et de la société).

Ce patrimoine représente aussi une valeur affective pour les membres familiaux (la mémoire des générations antérieures, une tradition familiale...). C'est pour de telles raisons, que la famille aura tendance à accepter certains sacrifices, en renonçant à ses intérêts propres afin d'assurer la survie du patrimoine ainsi défini. Pour de tels actionnaires, « *le maintien des biens culturels, sociaux et symboliques de la famille devient quasi aussi important que la rentabilité* », (Frédery-Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 71).

Toutefois, un juste équilibre est très important pour une entreprise familiale, et donc aucune des deux composantes ne doit prendre le pas sur l'autre. Car, si l'entreprise prenait l'avantage, elle deviendrait une pure entreprise et non plus une entreprise familiale. Tandis qu'à l'inverse, c'est-à-dire si la famille prenait le dessus sur l'entreprise, il n'y aurait alors plus d'entreprise, mais rien d'autre qu'une simple famille, ce qui ne la mettra alors plus à l'abri des conflits et des séparations. « *Dès que les actionnaires compétents sont bien préparés pour assumer des postes clés, le népotisme se révèle d'une importance fondamentale pour la survie à la fois de l'entreprise et de la famille* » (Frédery-Planchot, in, Caby et Hirigoyen, 2002, p 72).

Lorsque le management de l'entreprise est assuré par des non membres de la famille, et choisis pour leurs compétences qui dépassent celles des membres de la famille, le travail sera assuré de façon professionnelle et il y aurait nécessairement négligence, ou tout au moins, manque d'attention au souci de préserver les traditions familiales. Au contraire, lorsque les postes clés du management de l'entreprise sont occupés par des membres de la famille, ceux-ci vont gérer un patrimoine familial, avec ce que cela exigerait d'eux en termes de respect et préservation des traditions familiales.

En effet, ces dirigeants ont grandi dans un environnement social de la famille duquel ils ont reçu les premières leçons du métier et de la mission de l'affaire familiale. Ainsi, leurs compétences et qualifications proviennent fondamentalement du fait qu'ils ont toujours été nourris du capital symbolique et social de la famille. C'est ce niveau-là que réside toute la spécificité des compétences des membres de la famille, qui est très différente d'un simple professionnalisme, car ceux-ci seront les gardiens de la continuité du patrimoine familial.

1.1.3. Marketing et entreprise familiale

Quand les entreprises familiales s'adressent à leur marché aval, elles adoptent des pratiques de marketing spécifiques qui tiennent principalement à certaines de leurs particularités managériales qui découlent, elles-mêmes de la nature propre de ces entreprises.

En premier lieu, les entreprises familiales sont pour la plupart des PME et donc leurs pratiques de marketing est très proche de celui pratiquées par les PME. Toutefois, il est difficile d'isoler les spécificités inhérentes aux entreprises familiales du point de vue de la taille. En effet, ce critère n'est pas une caractéristique de définition de l'entreprise familiale, mais c'est surtout la famille et les liens familiaux qui constituent la base des entreprises familiales. C'est ce que souligne d'ailleurs Hirigoyen (2000), qui ajoute que celles-ci apparaissent comme un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent les modes de gouvernance. C'est pour cela qu'il serait plus judicieux de considérer la question des spécificités au marketing des entreprises familiales, à partir du mode de gouvernance qui leur est propre, ainsi que l'originalité de leur culture et de leur système de valeur (Trinquecoste, in Caby et Hirigoyen, 2002).

Ainsi, un certain nombre de principes ou de valeurs des dirigeants viennent « infléchir » des choix stratégiques en marketing qui ne peuvent réellement l'appréhender et se comprendre qu'à la lueur des valeurs considérées.

Dans certains cas, la structure de gouvernance propre aux entreprises familiales est une particularité qui permet aux dirigeants (sachant qu'ils partagent solidairement le risque des erreurs éventuelles de leur management), d'aller jusqu'au bout de leur choix et de faire l'économie de ce qui pourrait être une source de divergence de vue possible ou même de conflit entre actionnaires et dirigeants dans un autre type d'entreprise.

1.1.3.1. Les entreprises familiales et la marque

Lorsque le nom de famille est donné à l'entreprise et à fortiori aux produits, la situation se caractérise par une ambivalence intéressante à considérer (Trinquecoste, in Caby et Hirigoyen, 2002). En premier lieu, la perception du marché (l'opinion publique) sur l'histoire de la famille constitue un élément très important de l'identité de la marque et ceci représente un atout spécifique ceci dans le cas positif.

A. Les atouts des familles éponymes en matière de gestion de marques

La marque est un capital qui a besoin de temps pour se constituer en s'installant dans les consciences. Son évocation doit surtout être favorable, de telle sorte que le marché lui accorde ses faveurs (unités vendues, part de marché, fidélisation de la clientèle, etc).

Les spécialistes du marketing (théoriciens et praticiens) reconnaissent que la marque a la vertu de présenter, avec le temps, une valeur ajoutée propre, c'est-à-dire supplémentaire de la valeur d'usage du produit auquel elle est attachée. Cette valeur ajoutée dépasse le cadre strictement financier (*Goodwill*) car elle est également fondée sur une valeur de persuasion sur le consommateur, il s'agit ici du concept de « capital- marque » (*Brand equity*) constituée de la présence à l'esprit chez les clients (*Top of mind*), la confiance dans le produit ou le service offert, la satisfaction et la fidélité des clients (Aaker et Lendrevie, 1994).

B. L'importance de l'identité dans la constitution du capital- marque

Kapferer (1999) précise que si l'image est un concept de réception, l'identité est en revanche un concept d'émission. Ainsi, en matière d'identité, il s'agit de spécifier le sens ou le projet de la marque. Sur le plan managérial l'identité précède l'image, car avant d'être représentée dans l'esprit du public, il faut savoir ce que l'on veut présenter.

C. Entreprise familiale et marques patronymiques : un rapport privilégié à l'identité

Les entreprises familiales, en raison de la prégnance du système de valeur de leurs dirigeants, qui leur est reconnue, offrent au marché de meilleures garanties en matière de proximité entre l'image et l'identité de marque. « *Les marques ont parfois été comparées à une forme moderne de blasons, auxquels serait associée une devise spécifique* » (Tringuecoste, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 242). C'est pour cela que les noms de marque patronymiques, se prêtent à une personnalisation privilégiée, du fait de leur personification implicite.

1.1.3.2. Les inconvénients et autres fragilités des marques patronymiques

Les marques patronymiques peuvent présenter un certain nombre d'inconvénients. Ainsi nous pouvons en citer quelques uns.

A. Marques patronymiques et préjudice d'image

Lorsqu'une entreprise a investi dans une marque durant longtemps, l'élément redoutable est que ce capital soit entamé par une crise qui survienne à cause d'une défaillance relative à ses produits ou bien à des conduites considérées comme irresponsables ou peu citoyennes de ses responsables par les consommateurs actuels et potentiels. Ceci est d'autant plus grave lorsque le nom de l'entreprise est donné aux produits.

Dans le cas d'une entreprise familiale, la spécificité réside dans le fait que lorsque la marque dont le nom est celui de la famille, un éventuel scandale va souiller à la fois l'entreprise et la famille dont il va dilapider le patrimoine de considération, de respect associé à plusieurs générations de dirigeants propriétaires.

Ce préjudice est plus marquant lorsqu'il ruine tout ce qui a été construit par des aînés dans le respect desquels les dirigeants actuels ont été éludés. De tels problèmes peuvent mener à l'application de techniques de marketing de crise parmi lesquelles le changement de nom.

B. Marques patronymiques et marketing international

Dans le cadre d'une couverture multinationale, l'importance du nom de la marque est nettement avérée. Comme le considèrent Kotler et Dubois (2000), c'est loin d'être le fruit d'une réflexion hasardeuse. Le nom désignant une marque constitue un élément essentiel de la stratégie.

Ainsi, pour choisir un nom de marque adéquat, bon nombre d'entreprises vont jusqu'à se faire assister par des sociétés d'études spécialisées qui vont les aider à faire des tris des noms possibles en utilisant des techniques marketing très pointues (tests d'association, tests d'élocution, de mémorisation...etc.).

Pour ce qui est des marques patronymiques, et surtout dans les cas où les produits commercialisés portent le nom de l'entreprise, la situation est beaucoup plus complexe pour l'entreprise familiale. Car, il faut savoir qu'il s'agit d'un nom qui n'a pas été choisi suite à des études commerciales rigoureuses (tel qu'il a été mentionné dans le cas précédent). C'est donc le hasard qui fait les choses dans le cas présent. Et c'est aux responsables de l'entreprise d'en juger les avantages et les inconvénients du nom de marque patronymique.

1.2. La structuration de l'actionnariat et développement de l'entreprise familiale

1.2.1. Les stades d'évolution de l'actionnariat

L'actionnariat familial peut évoluer au fur et à mesure que l'entreprise avance en âge ou gagne en taille. C'est à partir de cela que la littérature distingue trois principaux types d'actionnariat familial :

- un actionnaire principal concentrant tout le pouvoir de l'organisation entre ses mains ;
- un partenariat entre frères et sœurs intervenant à la seconde génération ;
- et enfin une confédération de cousins, lorsque l'entreprise est au moins à sa troisième génération.

1.2.1.1. L'actionnaire principal

Il correspond au premier stade de la vie de l'entreprise, il détient entre 51 et 100% des voix ce qui lui permet largement d'avoir la main sur pratiquement toutes les questions de l'entreprise (celle-ci étant de petite taille à ce stade). Il détient aussi un monopole de décision. Et cela a des avantages, comme la rapidité de la prise de décision, ainsi que des risques. Aussi, les autres actionnaires peuvent se sentir spoliés sur des questions qui affectent leur avenir.

L'actionnaire principal sera confronté à une décision capitale en matière de succession :

- Doit-il transmettre sa part à un successeur unique qui deviendra ainsi à son tour actionnaire majoritaire ou bien distribuer ses actions à toute sa descendance directe ?
- Ou bien, doit-il se limiter, plutôt, à un groupe restreint de la génération suivante ?

En ceci va découler le deuxième stade de l'actionnariat familial.

1.2.1.2. Le partenariat entre frères et sœurs

Comme son nom l'indique, il est formé des frères et sœurs auxquels l'actionnaire principal aurait transmis ses parts dans le capital de l'entreprise. Il s'agit d'un groupe de coactionnaires qui décident ensemble. Il y a donc passage d'un système de prise de décision monopolistique du premier stade vers un système oligopolistique.

D'un tel système découlent des avantages et inconvénients spécifiques. La diversité au sein du groupe peut conduire à des décisions plus créatives que dans un système monopolistique. Les rapports peuvent être très internes mais il peut aussi y avoir des conflits.

Le consensus est la forme de prise de décision qui est la plus fréquente dans ce type de groupe ce qui favorise l'engagement personnel et minimise les risques d'impasse.

Les décisions entre les membres de ce groupe peuvent s'avérer très coûteuses et menacer à la fois la famille et l'entreprise. La sortie d'un membre du groupe peut paralyser carrément l'entreprise.

1.2.1.3. La confédération des cousins

Elle correspond à un stade avancé de l'entreprise. C'est au moment où le capital de celle-ci est assez dispersé entre les membres de la famille, qui a considérablement grandi au fil des générations. Celle-ci inclut les cousins de la troisième ou quatrième génération. Des personnes ayant des liens de parenté assez éloignés doivent ainsi travailler en collaboration en matière de prise de décision, et cela n'est pas possible par le consensus (comme c'était le cas dans le stade précédent, du partenariat entre frères et sœurs). Le nombre important du groupe ne le permet pas, le mode de décision démocratique est plus adéquat avec des règles de majorité simple ou de majorité absolue. Mais cela doit être fixé à l'avance, par des règles claires et précises.

Il faudrait également mettre en œuvre un processus afin que tout le groupe soit impliqué dans l'affaire. Et éviter ainsi les risques de conflits ou de voir certains cousins éloignés devenir moins entreprenants.

Le tableau ci-après donne un aperçu des caractéristiques des différentes phases d'évolution de l'actionnariat dans les entreprises familiales.

Tableau N° 14 : Les stades d'évolution de l'actionnariat familial

Actionnaire principal Stade I	Partenariat entre frères et sœurs stade II	Confédération de cousins stade III
Décision unilatérale	Consensus dans les décisions	Processus de décision démocratique
Système autoritaire	Relations intenses et volatiles	Actionnariat dispersé
Prise de décision rapide	Diversité	Pas de contrôle absolu par un seul actionnaire
Simplicité	Créativité	Equitable si règles et processus définis
Tiers peuvent se sentir aliénés	Risque de conflits accrus	Perte d'intérêt personnel

Source : Ward (1991).

1.2.1.4. Avantages et inconvénients de ce schéma d'évolution de l'actionnariat

Lorsque l'évolution des générations de l'entreprise est suivie par l'évolution de l'actionnariat familial, tel que défini en trois stades par Ward (1991), il peut se produire des changements qui peuvent soit correspondre à des avantages, ou bien à des inconvénients. En ce sens, les principaux avantages que présente l'évolution de l'actionnariat familial sont les suivants :

- Le style et les implications de chaque stade sont plus clairs à la fois pour la famille actionnaire et pour l'entreprise.
- La génération en place a déjà une connaissance précise de sa propre position dans l'entreprise et peut aussi préparer le terrain à la génération suivante suivant les caractéristiques propres au stade qui lui correspondrait.

En ce qui concerne les inconvénients, nous pouvons en énumérer les suivants :

- Il n'est certainement pas toujours simple de transiter d'un stade à un autre, du fait qu'à un stade d'actionnariat donné, la famille est tellement

imprégnée de la situation actuelle, qu'il lui est très difficile d'envisager de changer les choses pour préparer le terrain au stade suivant d'actionnariat.

- Lorsque ceux qui doivent assurer la transition au stade suivant d'actionnariat n'ont pas d'expérience en la matière, il leur sera difficile de déléguer leurs pouvoirs aux successions.

1.2.2. Le choix d'une structure juridique : croissance et pérennité de l'entreprise familiale

La structure juridique est avant tout une dimension fondamentale pour l'entreprise familiale comme pour toute autre entreprise. Elle est définie dans le droit des sociétés. Elle sert à déterminer les conditions de fonctionnement de l'entreprise : son organisation explicite, ses organes de constitution et la répartition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités de chacun des membres qui la composent.

De ce fait, la réglementation exige à chaque entreprise de faire le choix parmi les différentes structures existantes : l'entreprise individuelle, la S.N.C, la S.A.R.L et la S.P.A. De plus, la loi laisse une marge de manœuvre pour les associés dans la définition des statuts de l'entreprise. Ceux-ci concernent essentiellement la définition des règles de fonctionnement interne.

1.2.2.1. L'intérêt du choix d'une structure juridique pour l'entreprise familiale

Le choix d'une structure juridique donnée revêt un caractère stratégique car les rôles des acteurs de l'entreprise, leurs responsabilités, leurs pouvoirs respectifs, leurs marges de manœuvre seront différents suivant la structure adoptée, et ceci est évidemment crucial dans le cas d'une entreprise familiale car sans un choix pertinent il y a risque de compromission de la nature familiale de celle-ci.

De ce fait, les membres de la famille sont tenus de rechercher le meilleur équilibre possible de la combinaison entre les capacités d'action que le droit confère et les obligations qu'il impose (Bartélémy, 2000) selon chaque type de structure juridique.

L'originalité et l'intérêt du choix de la structure juridique dans l'entreprise familiale proviennent en fait de l'influence des interrelations des liens familiaux et du formalisme juridique. « *Toute modification de structure va se justifier alors par l'évolution des besoins organisationnels de l'entreprise que la famille doit en permanence anticiper* », (Barrédy, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 128).

Suivant le contexte dans lequel se trouve l'entreprise, le choix s'effectue lorsque la structure juridique permet de combiner de façon optimale les facteurs décisifs suivants :

- le rythme de croissance ;
- accès aux moyens de financement ;
- fiscalité associée au développement, au patrimoine et à la transmission ;
- évolution de l'interaction entreprise familiale et caractéristiques de sa gouvernance.

Le caractère stratégique susmentionné va apparaître. En fait, lorsque les membres de la famille devront faire le choix d'une structure juridique, équilibrant l'ensemble de ces facteurs, pour développer l'entreprise tout en conservant son caractère familial, qui est, en réalité, à la base des préoccupations de la famille.

1.2.2.2. La structure juridique : entre objectif de développement et souci de continuité de l'affaire familiale

La famille peut opter pour une structure juridique donnée dans le souci d'arriver à deux principaux objectifs : se développer et conserver le caractère familial de l'affaire.

Dans l'objectif de développement, le choix d'une structure juridique va en conditionner le rythme. Ici, les membres de la famille vont tenter d'exploiter une structure juridique qui serait susceptible de leur permettre d'ajuster deux mécanismes contradictoires qui sont liés au financement de la croissance. Ainsi l'importance des besoins de financement, qu'exige le développement de l'entreprise, fera en sorte que la famille devra recourir aux modes de financement externe, tout en maintenant une place prépondérante dans la nouvelle structure du capital.

A. La structure juridique conditionne le rythme de croissance

Au démarrage de l'activité, la taille de l'entreprise et les moyens modestes de la famille modestes, sont des facteurs qui vont justifier le choix d'une structure juridique dont le capital minimum requis est tout aussi faible. Ainsi, l'entreprise individuelle, la S.N.C, la SARL seront les meilleurs choix possibles du moment. Mais au fur et à mesure que l'entreprise rentre dans un processus de développement, les besoins en termes de financement seront d'autant plus importants que la structure juridique initiale ne serait plus adéquate et il faudrait alors s'orienter vers une autre forme juridique qui permette de dépasser cet écueil, la forme S A est de loin la plus adaptée. Aussi, la croissance nécessite de faciliter l'accès au financement et celui-ci dépend en partie des caractéristiques de la structure juridique.

Le rythme de croissance de l'entreprise repose sur la nature de son activité, mais également et surtout sur les attentes de la famille. Ainsi par exemple, dans le cas d'une petite entreprise à croissance modeste et que la famille ne souhaite pas modifier, les structures juridiques simples seront ainsi justifiées (E.I, SARL, S N C...). Tandis que dans le cas où la famille privilégie la croissance (ou même en est contrainte avec la nature de l'activité de l'entreprise), le développement de l'entreprise va exiger l'adoption d'une forme juridique beaucoup plus complexe, en l'occurrence la S A.

Il faudrait, cependant indiquer le cas des *Start up* qui représentent ici une exception à la règle dans la mesure où, dès leur création, elles mobilisent déjà, à la fois des capitaux familiaux et des capitaux externes et très vite (dans un temps record même), elles sont contraintes de passer à la forme S A.

B. L'arbitrage entre financement de la croissance et maîtrise familiale du capital

Pour le financement de la croissance, le recours au financement externe est impératif. Or, les entreprises familiales sont réputées réticentes par rapport à l'endettement ce qui fait qu'elles présentent en grande majorité des ratios d'endettements réduits (Hirigoyen, 1982 ; Allouche et Amann, 1997). Ainsi reste la mobilisation de nouveaux capitaux propres externes comme solution ultime au financement de la croissance. Toutefois, cette alternative comporte un dilemme, celui de pouvoir conserver le caractère familial de l'entreprise lorsque les besoins suscités par la croissance dépassent les apports de la famille.

Cet écueil peut toutefois être dépassé par une solution qui consiste à choisir les nouveaux apporteurs de capitaux. Pour cela il faudrait adopter une structure juridique adéquate. Deux considérations vont déterminer cette résolution : la famille devra choisir une structure juridique susceptible d'attirer de nouveaux investisseurs potentiels (familiaux ou non familiaux), mais en les sélectionnant au préalable afin de ne pas compromettre le caractère familial de l'entreprise.

Le rôle incitatif de la structure juridique pour les nouveaux investisseurs potentiels se matérialise dans le fait de ne pas leur imposer de lourdes responsabilités et de leur offrir une liberté de mouvement dans le capital. La SNC ou la SARL, par exemple, présentent l'inconvénient de ne pas permettre aux associés de céder leurs parts sociales qu'après approbation des autres associés. Ce qui représente alors une contrainte qui est écartée dans le cas d'une SA ; car dans ce cas de figure, la cession des parts y est tout à fait libre.

Les actionnaires de la SA ont, par ailleurs, une responsabilité limitée tout en disposant d'un droit de contrôle sur la gestion de la firme, ce qui est vrai également pour le cas de la SARL et de la EURL mais pas pour celui de la SNC et la EI du point de vue de la responsabilité. Il apparaît ainsi tout à fait clair qu'il est plus aisé d'attirer de nouveaux capitaux dans le cas d'une structure juridique de type SA que dans le cas d'une SNC ou SARL qui ne sont pas en fait adaptées pour des associés nombreux et des capitaux importants, vu les complexités susmentionnées.

Le choix des nouveaux investisseurs pour conserver le caractère familial de l'entreprise est une solution plus aisée au départ avec une structure juridique simple, mais cela devient plus difficile lors de sa transformation en SA puisque certains actionnaires risquent de revendre leurs actions à n'importe qui (ils en ont le droit). Ce danger s'intensifie lorsque la société est cotée.

Le choix d'une structure juridique apparaît ainsi comme étant une technique ou une solution qui peut permettre à la famille d'anticiper et d'harmoniser les phases de développement de la firme.

C. Structure juridique et allègement du poids fiscal sur la transmission

C'est relatif aux très lourdes charges fiscales à s'acquitter lors de la transmission. A cause de ce problème certains membres de la famille peuvent refuser de reprendre

l'entreprise. En ce sens, le caractère familial peut être perdu dès la première transmission, principalement à cause des lourdes charges fiscales.

D. Assurer la continuité familiale comme ultime facteur de choix

L'une des préoccupations majeures de la famille étant la pérennité du caractère familial de l'entreprise, se pose le problème de la fiscalité sur le patrimoine et les droits de succession lors de la transmission qui s'avèrent une charge trop onéreuse. Cependant, la famille peut en minimiser le poids grâce à un choix judicieux de structure juridique.

1.2.2.3. Structure juridique et fiscalité

Les disparités fiscales incitent les chefs d'entreprises à choisir la forme juridique en fonction des avantages qu'elles procurent. Ainsi les chefs d'entreprises familiales, qui se préoccupent surtout de cet aspect-là, adoptent la structure SNC ou SARL de famille (pour les avantages fiscaux qu'elles offrent), n'abandonneraient ces formes que très tardivement afin de maximiser les gains de leur stratégie initiale.

1.2.2.4. Structure juridique et mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale

Le choix d'une structure juridique donnée, permet de bien spécifier un cadre explicite des relations entre les différents acteurs ainsi que la répartition des rôles en matière de prise de décision, d'orientation stratégique à adopter pour l'entreprise et de contrôle.

La structure juridique peut constituer une solution au problème de la gouvernance de l'entreprise familiale, et notamment celui du maintien de sa nature fondamentale, c'est-à-dire familiale. Et cela en y introduisant un professionnalisme, qui va inciter les membres de la famille à agir, de telle sorte qu'ils pourraient préserver leurs propres intérêts dans l'affaire. En d'autres termes, le formalisme juridique induit par le choix d'une certaine structure juridique va compléter et enrichir les relations familiales mais non pas les remplacer (Barredy, in Caby et Hirigoyen, 2002).

L'entreprise grandit et la famille doit choisir une structure juridique appropriée qui réponde au professionnalisme qui s'impose de fait. En effet, dans l'entreprise qui est devenue plus grande (et donc plus complexe), il devient nécessaire de définir de manière explicite et formelle les rôles de chacun, et ce afin d'éviter d'éventuelles inefficiences organisationnelles.

En effet, il y a plusieurs générations dans l'entreprise au même moment et il y a de nouveaux professionnels externes au cercle familial. Ces derniers ont rejoint l'entreprise, et notamment à des postes de direction (dont les compétences manquaient aux membres de la famille ce qui les a conduits ou contraints même à recruter des professionnels).

La SA, lorsqu'elle est à directoire par exemple, est une structure qui permet d'éliminer tous les chevauchements et les confusions des rôles de gestion et ceux de contrôle. Elle permet également de limiter les responsabilités des membres de la famille à concurrence de leurs apports, il y a donc séparation entre patrimoine familial et patrimoine de l'entreprise et le patrimoine global de la famille est protégé par la « personnalité morale ».

Les prises de décisions et le patrimoine de l'entreprise sont indépendants des personnes physiques qui en sont à l'origine (Bailly-Masson, 2007). Ce qui permet alors à la famille, en sa qualité de propriétaire, de maîtriser la définition des rôles, contrôler et mesurer les performances des acteurs (Barrédy, in Caby et Hirigoyen, 2002).

Le formalisme juridique présente l'avantage de prévenir les conflits qui ont pour origine la divergence des intérêts dans l'entreprise. Eux-mêmes (les intérêts divergents), proviennent de l'ambiguïté des rôles attribués à chacun des membres, de l'échec de la communication à la famille des objectifs de l'entreprise et des résistances au changement (Harvey et Evans, 1994), et qui peuvent mener les mécontents les moins impliqués dans l'affaire à vendre leurs actions.

Plus la forme juridique est formelle et plus elle procure de postes à pourvoir et donc plus de membres familiaux à impliquer dans l'affaire. En ce sens, la SA est beaucoup plus avantageuse que la SARL ou la SNC.

De plus, en cas de conflit, les parties concernés peuvent se référer au contrat explicite de la forme juridique adoptée, pour la résolution du problème, donc plus le contrat est détaillé plus il permet d'aider à résoudre un éventail plus large de conflits.

1.2.3. L'introduction en bourse de l'entreprise familiale

L'introduction en bourse est l'une des questions les plus sensibles pour l'entreprise familiale. Car même s'il ne s'agit pas d'une vente ou de l'abandon de ses spécificités fondamentales, par cette action la famille accepte de manière irréversible, d'avoir à composer avec de nouvelles forces totalement différentes de celles avec lesquelles elle a eu l'habitude

de travailler auparavant. En effet, l'introduction en bourse est une opération radicale qui dépasse de loin la simple ouverture partielle du capital. Deux éléments importants apparaissent ici :

- d'un côté, les nouveaux investisseurs sont surtout intéressés par les spécificités de ce genre d'entreprise, ce qui permet alors de conserver cet élément central auquel la famille attache une importance particulière ;
- d'un autre côté, la famille doit accepter les règles strictes du marché et composer avec. Ce qui est donc susceptible d'aller à l'encontre de la nature profonde de son organisation.

1.2.3.1. Les principaux défis que pose l'introduction en Bourse à la famille

Avec l'introduction en bourse, la famille va devoir accepter de faire face à deux principaux défis, à savoir :

- Fixer un niveau d'ouverture du capital à d'autres investisseurs étrangers, c'est-à-dire déterminer un niveau du capital qui sera ouvert à l'extérieur (le flottant).
- Se conformer aux exigences de transparence qui en découlent, et donc faire en sorte que l'information à diffuser à l'extérieur soit à la fois suffisante et de bonne qualité.

A. La détermination du flottant

Pour l'introduction en bourse, la détermination du flottant est loin d'être chose aisée. En effet, sachant que cette introduction répond à des besoins de financement nécessaires à la réalisation d'une stratégie de l'entreprise dépassent les capacités financières de la famille, le recours à l'extérieur a été donc, une alternative forcée pour trouver les financements nécessaires. Dans ce cas, la famille peut être amenée à fixer un niveau de flottant conséquent, afin de pouvoir satisfaire les importants besoins de financement. Il est clair que cette solution risque de remettre en cause le contrôle familial de l'entreprise.

Par contre, si la famille n'entend pas laisser le contrôle changer de main, et donc fixer un flottant pas trop important, elle risque alors de subir les coûts très élevés inhérents

aux opérations d'introduction en bourse sans pour autant en avoir pleinement bénéficié du sacrifice, c'est-à-dire, la satisfaction des besoins de financement ne serait pas totalement réalisée.

Dans le cas où l'entreprise familiale présente un intérêt élevé pour le marché, la famille pourrait être tentée de fixer un flottant trop important pour en bénéficier. Si l'actionnariat familial est dispersé, certains des actionnaires familiaux voudraient profiter de l'opportunité et vendre leurs parts pour en obtenir des profits immédiats. Et cela ferait perdre à la famille une bonne partie de son contrôle sur l'entreprise.

« Ce risque d' « impatience », en particulier dans les cas d'un actionnariat familial nombreux, a souvent été invoqué dans les enquêtes préliminaires à l'introduction d'entreprises moyennes sur le second ou sur le nouveau marché », (Dessertine, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 176).

Dans le cas où l'entreprise familiale ne constitue pas un intérêt important aux yeux du marché, la famille aura tendance à fixer un flottant trop réduit. D'un côté, le maintien d'une bonne partie du capital bloqué (entre les mains de la famille), va dévaloriser la valeur des titres proposés. Cette faible proposition de flottant sera interprétée de manière négative par le marché. Ce sera alors, un signal de pessimisme de la part de la famille (c'est-à-dire les actionnaires anciens), qui ne va certainement pas inciter de nouveaux actionnaires potentiels pour les nouvelles actions proposées.

Tout cela va faire en sorte que la cotation va se solder par des résultats décevants. Elle ne permettra pas de réunir des capitaux suffisants et les prises des actions de l'entreprise ne seront pas intéressantes. *« L'espoir d'une plus value à court terme qui pourrait attirer le financement est faible dans ce cas précis : le verrouillage du capital interdit tout changement dans la direction de l'entreprise. Et par conséquent, l'émergence d'une stratégie encore inexplorée qui permettrait une amélioration sensible de la rentabilité » (Dessertine, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 177).*

Pour que l'introduction en bourse soit réussie (c'est-à-dire, réunir suffisamment de capitaux avec une valorisation optimale d'un côté, et conserver un noyau stable d'actionnaires de l'autre côté), il faudrait soigneusement préparer sa valorisation initiale, c'est-à-dire, fixer la valeur à proposer lors de l'introduction.

« Sur la question de la valeur, l'entreprise familiale peut jouer de sa spécificité : son futur immédiat est défini, son développement est circonscrit, elle peut se prévaloir de la stabilité de sa stratégie. La valeur proposée à l'introduction se trouver confortée par cette fiabilité de la précision » (Dessertine, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 177). Cette spécificité de l'entreprise familiale, c'est-à-dire sa plus grande visibilité, peut également jouer en sa faveur, dans la mesure où elle signifie pour les investisseurs potentiels un niveau de risque faible, pour lequel leur exigence en termes de rémunération du capital à y engager serait tout aussi réduite.

B. La communication comme axe majeur de l'introduction

Les entreprises familiales sont réputées « opaques » en matière d'information. Or, la diffusion de l'information est une action susceptible de créer un avantage lors de l'introduction en bourse, celui de favoriser un climat de confiance (même si la réglementation l'impose à tout candidat à l'introduction). L'enjeu serait de dépasser le cadre stricte de la réglementation en fournissant au marché suffisamment de matière, en termes d'informations. Ce qui pourrait alors, favoriser une lecture plus précise et qui serait à son avantage.

L'information à mettre à la disposition des acteurs du marché devrait alors être aussi détaillée et claire que possible, en plus des prospectus qui sont visés par les autorités boursières, les responsables de l'entreprise familiale candidate doivent veiller à ce que des bilans aussi détaillés que possible (par divers annexes) soient mis à la disposition des acteurs du marché par différents moyens disponibles. Sur ce cas précis, il y a lieu d'indiquer la tendance actuelle à l'alignement vers les normes comptables internationales auxquelles les entreprises familiales, à l'instar des autres se doivent d'être « à la mode » en la matière, sans quoi, son langage comptable risquerait de ne pas être reçu par les acteurs du marché.

Au-delà de l'information d'ordre quantitatif, les responsables de l'entreprise familiale peuvent également affiner leur démarche de communication par des informations d'ordre qualitatif qui touchent notamment à certains points qui pourraient intéresser le marché, tels que la mise en valeur des spécificités de l'entreprise, sa stratégie, etc.

En somme, une bonne stratégie de communication est plus qu'indispensable pour la réussite de l'opération d'introduction, même si les coûts qu'elle engendre sont assez significatifs. En effet, la communication comporte bon nombre de frais (charges financières, mobilisation des cadres de l'entreprise, d'experts, de consultants et de banquiers). De plus les

intervenants dans cette stratégie doivent être choisis pour leurs compétences et leurs aptitudes à mener à bien l'opération. Donc le coût de l'introduction en bourse sera certainement très cher, mais sans quoi sa réussite serait très difficile à imaginer.

1.2.3.2. La gestion des retombées de la cotation

La cotation induit bon nombre de contraintes qui étaient tout à fait étrangères à l'entreprise familiale. Les dirigeants de celle-ci doivent alors se conformer aux nouvelles réalités induites par la cotation en Bourse. En effet, l'affaire familiale est tenue d'apprécier tous les éléments de pression du système économique d'ensemble et ceci après avoir été presque tout à fait à l'abri de bon nombre de ceux-ci.

Ainsi, par exemple l'évolution des taux d'intérêt, qui ne constituait pourtant pas une variable importante pour elle - sachant que ce type d'entreprise est très faiblement endetté – devient un élément central qui la concerne pleinement puisqu'elle influence l'évolution de son propre titre. Les taux de change, à l'instar des taux d'intérêt, deviennent tout aussi stratégiques pour l'affaire familiale qui en était pratiquement insensible, eu égard au fait que ces entreprises sont peu enclines à s'internationaliser.

L'entreprise familiale doit également faire face aux diverses perturbations qui caractérisent les marchés boursiers modernes, et qui peuvent même lui faire courir le risque de perdre son caractère familial. Sur ce dernier point, il faudrait savoir que la cotation intervient à un moment avancé de l'entreprise où diverses générations de la famille sont impliquées ; à ce moment-là les liens familiaux peuvent se relâcher et ne plus être aussi forts qu'avant quand la famille était moins étendue.

De ce fait, certains membres de la famille peuvent agir comme n'importe quel investisseur externe qui intervient sur le marché boursier. Ceux-ci pourraient alors opter, par exemple, pour une diversification de leurs portefeuilles d'actions. Cette option nécessiterait au préalable, de transformer en liquidités une partie de leurs actions de l'entreprise familiale (pour acquérir d'autres appartenant à certaines autres entreprises, ou même se lancer dans d'autres activités personnelles, étant moins impliqués dans l'affaire familiale ou ne s'intéressant même plus à son activité).

Barrédy (In, Caby et Hirigoyen, 2002, pp 143-144), cite l'exemple d'un groupe familial coté sur le Second Marché français, dont les propriétaires sont majoritaires dans le

capital (avec 75% des actions) et soucieux de la pérennité du caractère familial de l'affaire et de la transmission de la direction à l'un de leurs enfants. Devant la volonté des autres enfants de se lancer dans d'autres affaires ils ont été amenés à effectuer un montage financier complexe. C'est un montage qui a consisté, en la création d'une holding pour leur servir à gérer leur capital-actions familial, de manière à ce que les enfants moins intéressés par la continuité dans l'affaire, puissent réaliser leurs projets, mais sans amoindrir la position majoritaire de la famille dans le capital de l'entreprise. C'est en fait, le premier garant, susceptible d'assurer la direction à leur frère qui voudrait y continuer.

De cet exemple, il apparaît évident que lorsque la famille est moins étendue, les liens sont suffisamment forts pour permettre d'arriver à une solution dans un environnement menaçant qu'est la Bourse pour le caractère familial de l'entreprise, mais ceci n'est plus évident lorsque la famille devient plus large.

Des conflits peuvent également mener à des comportements irrationnels qui se traduiraient par une vente d'une partie importante du capital social et menacer ainsi la position de la famille au sein de l'entreprise.

Pour pallier à ce type de problèmes, les responsables de l'entreprise familiale doivent d'un côté adopter des stratégies de communication très actives, vu l'importance de l'élément informationnel sur les marchés financiers, et ne pas les limiter à la phase d'introduction uniquement mais les poursuivre et les développer tout au long de la vie boursière de l'entreprise.

D'un autre côté, la famille se devrait de dépasser son hermétisme par rapport à l'extérieur et rechercher des investisseurs, externes au cercle familial mais de confiance, susceptibles de constituer un noyau dur d'actionnaires et qui permettrait de pérenniser le caractère familial de l'entreprise.

1.3. L'enracinement des dirigeants familiaux

Le contexte dans lequel le capitalisme familial reprend vigueur au cours des années 80 et 90 (Allouche et Amann, 2000), sollicite de réelles dispositions stratégiques de la part des dirigeants familiaux qui souhaitent développer l'entreprise et rester au pouvoir.

La volonté d'enracinement est visible chez ceux qui négligent les questions de succession, s'identifient de manière viscérale à l'entreprise, ou entretiennent une confusion des rôles familial et entrepreneurial, « *on parle d'effet spillover lorsque l'entreprise devient un prolongement de la famille et vice versa* » (Pichard-Stamford, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 58).

Les comportements dynastiques¹ qui consistent à assurer la transmission de l'entreprise à l'intérieur du périmètre familial, peuvent être aussi interprétés comme un enracinement intergénérationnel visant à contrôler la chaîne des successions.

1.3.1. Le processus d'enracinement

Le processus d'enracinement du dirigeant familial au sein d'une entreprise familiale diffère de celui du dirigeant de l'entreprise non familiale.

Les entreprises non familiales qui recrutent en interne leur dirigeant, choisissent avant tout, la personne qui s'accorde le mieux avec l'orientation stratégique de l'entreprise. Ses latitudes managériales sont alors limitées dès le départ de son mandat, car presque tout ce qui est à changer, et ce qui ne l'est pas, lui sont à priori fixés.

Le dirigeant aura même tendance à déléguer beaucoup de décisions et à limiter les changements stratégiques. Ceci s'explique par le fait que son enracinement est conditionné par la performance de l'entreprise et il est contraint au départ au moment où il y a mauvaise performance. Mais lorsque le dirigeant est sélectionné en externe - c'est surtout lorsque l'entreprise subit de mauvaises performances qui appellent des bouleversements stratégiques pour rétablir la situation chaotique- le dirigeant ainsi recruté ne subit pas les contraintes précédemment étudiées pour le dirigeant sélectionné en interne. Bien au contraire, dès le début de son mandat, il est en position de force. Car, il dispose d'un capital spécifique qui rassure les parties prenantes de l'entreprise dans des moments difficiles. Ce qui lui donne

¹ Une entreprise dynastique est une entreprise familiale qui a été possédée et gérée par la même famille pendant une période égale ou supérieure à quatre générations. Parmi les pays ayant une longue tradition dynastique, l'on trouve des pays aussi divers que l'Inde ayant connu dès le 18^{ème} siècle des dynasties de marchands dont quelques unes (les TATA et les BIRLA) sont devenus des dynasties d'industriels, ou la Suède où une famille, les Wallenberg, contrôle une partie considérable de l'activité puisqu'un ouvrier suédois sur quatre travaille pour elle et vingt des plus grandes multinationales suédoises en font partie (CROUZET, 1995).

alors un avantage par rapport aux administrateurs auxquels ces compétences manquent (ce qui a d'ailleurs justifié la nécessité du recrutement du dirigeant de l'externe).

Dans l'entreprise familiale, il y a verrouillage familial des organes de contrôle qui permet tout à la fois de préserver le périmètre familial et affaiblir les éventuels successeurs externes. L'enracinement du dirigeant familial s'effectue de manière plus simple que par rapport aux cas précédents des entreprises non familiales. Le fait d'appartenir à la famille, donne sa légitimité au dirigeant dès le début de son mandat. Mais lorsqu'il s'agit d'un dirigeant successeur non familial, celui-ci peut subir plusieurs contraintes qui vont limiter son enracinement.

Ainsi, lorsqu'il succède directement au fondateur, et que ce dernier aurait exercé le pouvoir dans son entreprise pendant une longue période, le nouveau dirigeant peut être confronté à une situation très délicate. Le départ du fondateur peut entraîner sur son sillage des ruptures de bon nombre de relations qu'il avait nouées durant son « très long mandat » qui a commencé dès la création de l'entreprise. Sans en arriver à une destruction totale de l'adéquation entre l'entreprise et son environnement, la situation de départ du successeur qui débute son mandat, a devant lui une situation très difficile à gérer. Celui-ci peut également dans un autre cas de figure faire face à l'« ombre du successeur » (Frédéric Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002).

Le prédécesseur peut influencer et limiter les marges de manœuvre du successeur par diverses manières. Il peut par exemple, en sortant de la direction, intégrer personnellement les organes de contrôle, ou bien veiller à y placer ses anciens collaborateurs. Le prédécesseur peut même l'avoir choisi intentionnellement le successeur au poste de direction qu'il occupe, non pas pour ses compétences mais parce qu'il est une « personnalité effacée » qui va lui permettre de continuer à peser de tout son poids sur les orientations de l'entreprise.

Ce verrouillage familial contribue alors à l'affaiblissement de la relation *turn over*/performance dans le poste de dirigeant lorsque le contrôle familial est direct et à son renforcement lorsqu'il est indirect.

Cependant, malgré les facilités d'enracinement du dirigeant familial (n'étant pas conditionné par les exigences de performances), l'agrandissement de la famille augmente les risques de conflits. Il devient alors plus sage au dirigeant familial de faire preuve d'aptitudes à générer de bonnes performances. En effet, de bons résultats seront de véritables gages contre

les pressions des membres de la famille, notamment lorsque ceux-ci ont des pouvoirs de sanctions (vente des actions de l'entreprise familiale).

En poursuivant son mandat, et une fois la période initiale d'acclimation au poste de dirigeant, sa liberté, qui était avant limitée, commence à s'organiser en profitant de son apprentissage initial (tiré de la phase d'acclimation) jumelée à ses propres compétences qu'il a accumulées durant sa carrière professionnelle, pour en construire un capital spécifique qui lui servira à organiser l'entreprise du point de vue des structures, des procédures à sa propre manière. Aussi, le dirigeant peut exploiter la spécificité de son capital ainsi construit pour tirer profit de la difficulté que va rencontrer le conseil d'administration pour l'évaluer et le contrôler, ce qui va augmenter conséquemment alors son pouvoir.

Le dirigeant pourra ainsi s'enraciner de diverses manières et non seulement en s'affranchissant de la contrainte initiale (qu'exerçait le conseil d'administration sur ses latitudes managériales) mais aussi en exploitant la spécialisation de son capital humain pour influencer ses collaborateurs et subordonnés à travers l'ébauche d'image de compétence, d'identification, de dépendance ou de persuasion qui seront autant de méthodes d'influence utilisées dans la conduite d'un projet ou d'un programme quelconque (Frédery-Planchot, in Caby et Hirigoyen, 2002).

La dernière phase du mandat du dirigeant correspond au moment où il se désintéresse de son poste. Cette situation peut avoir pour origine bon nombre de facteurs, notamment d'ordre psychologique qui consistent en des questionnement personnels et professionnels qui vont rendre le dirigeant sujet à un vide et une confusion profonde (le dirigeant devient désenchanté de son succès professionnel en prenant conscience des coûts de sa réussite : problèmes de santé, négligence de son rôle de parent, etc.).

Il s'agit alors d'une phase de consommation de pouvoir qui fait courir un risque énorme à l'entreprise notamment lorsque l'on n'a pas encore préparé la succession, car avec le désengagement du dirigeant toute l'équipe qu'il animait peut être bloquée par ce vide.

A cette fin de mandat, le dirigeant aurait maximisé son pouvoir, son comportement s'oriente alors vers la consommation de son pouvoir. Il aura tendance à prendre certaines décisions spécifiques : réduction des dépenses de recherche et développement, prise de décisions plus risquée, laisser le dividende et le *payout* fluctuer plus librement (Pichard-Stamford, in Caby et Hirigoyen, 2002).

Par contre, dans les entreprises familiales, cette phase de consommation du pouvoir est moins visible parmi les dirigeants familiaux en vertu de deux raisons essentielles et contradictoires (Pichard-Stamford, in Caby et Hirigoyen, 2002) : le dirigeant familial a tendance à prolonger le plus possible son mandat (ce qui peut l'inciter même à négliger de préparer la succession) et le désir de transmettre l'entreprise à un descendant afin d'assurer la continuité familiale de l'entreprise. De ce fait, et contrairement aux entreprises non familiales, le dirigeant familial en fin de son mandat aura tendance au conservatisme dans ses prises de décisions.

Dans la confrontation de l'enracinement du dirigeant familial avec le développement de l'entreprise, le dirigeant familial a tendance à négliger la question de la croissance de l'entreprise, lorsque celle-ci peut mettre en jeu son enracinement. Ceci le conduit alors à privilégier des politiques financières très conservatrices affichant des niveaux d'endettement très bas et insuffisants pour concrétiser des opérations de croissance. Ce fait a été validé empiriquement, comme l'étude menée par Allouche et Amann (2002) pour le cas français.

Toutefois, lorsqu'il s'agit de petites entreprises familiales, celles-ci subissent les mêmes contraintes que les PME non familiales en matière d'accès au financement bancaire.

1.3.2. La structuration informelle du pouvoir à travers le capital relationnel

Un dirigeant peut agir de telle sorte qu'il devienne de plus en plus difficile à d'autres candidats pour prétendre le remplacer. Celui-ci peut adopter des stratégies de diversification qui vont renforcer la complémentarité de ses compétences avec les caractéristiques de l'entreprise. En effet, le pilotage de l'entreprise qui intervient sur plusieurs secteurs devient plus complexe. De plus, les compétences du dirigeant s'élargissent et s'approfondissent, le rendant irremplaçable par une autre personne. Toutefois, les études empiriques ont montré que la stratégie de diversification reste marginale pour les entreprises familiales par rapport à leur forte tendance à la spécialisation.

La spécialisation de niche peut également constituer un vecteur d'enracinement du dirigeant dans la mesure où elle lui permet d'enrichir son capital relationnel qui va s'accumuler à travers les liens interpersonnels qui découlent des relations de coopération avec les clients et fournisseurs.

A partir de cela le dirigeant devient l'intégrateur d'un faisceau d'informations informelles qui enrichit son portefeuille de compétences spécifiques et de connaissances tacites pour gouverner l'entreprise.

Le système apparaît d'autant plus efficace, qu'il se justifie du point de vue de l'organisation par le fait que *« le capital relationnel externe du dirigeant se transforme en capital organisationnel pour l'entreprise qui bénéficie des économies réalisées. Celles-ci, non seulement, en termes de mécanismes de sauvegarde et de la plus grande flexibilité des échanges (qui évoluent avec le temps en fonction des informations additionnelles progressivement incorporées par les acteurs), mais également en fonction d'un apprentissage de la confiance »* (Pichard-Stamford, in Caby et Hirigoyen, 2002, p 60).

1.3.3. La comparaison des cycles d'enracinement des dirigeants familiaux et des dirigeants non familiaux

La littérature souligne que l'enracinement du dirigeant de l'entreprise non familiale qui a été sélectionné en interne s'effectue grâce aux performances qu'il réalise par rapport aux objectifs stratégiques initiaux pour lequel il a été engagé tandis que les mauvaises performances vont les contraindre à abandonner le poste.

Cette dépendance (ou fragilité) de la position du dirigeant est atténuée lorsque celui-ci est recruté hors de l'entreprise qui peut être le résultat de changements radicaux dans l'organisation de la direction de l'entreprise suite à de mauvaises performances.

Cette situation va conférer au dirigeant un pouvoir plus important par rapport aux administrateurs. En effet, ses compétences vont lui conférer un capital spécifique à partir duquel il aura un différentiel de pouvoir par rapport à l'équipe des administrateurs.

1.4. La gestion des conflits dans les entreprises familiales

1.4.1. La spécificité des conflits familiaux

Selon Hirigoyen (2002), la nature unique des conflits au sein des entreprises familiales tient à trois principaux facteurs :

- répondre à bien au souci du maintien de la stabilité et la cohésion de la famille, exige que l'entreprise prenne en compte les attentes de tous les

membres de la famille, quelque soit leur position par rapport à la famille et à la structure de la propriété ;

- les normes familiales de résolution des conflits élaborées par le fondateur de l'entreprise, agissent sur celles de l'entreprise familiale. Ainsi par exemple, certains membre familiaux peuvent réagir à un conflit en constituant une coalition avec un groupe de salariés de l'entreprise afin d'imposer leurs intérêts ;
- la dynamique du pouvoir au sein de l'entreprise familiale est spécifique dans la mesure où certains membres familiaux peuvent avoir accès aux informations spécifiques et avoir par là un pouvoir de décision informel même s'ils n'ont pas de position formelle au sein de l'entreprise, ceci en raison des connexions et des possibilités d'accès aux informations importantes.

1.4.2. Des interactions famille/entreprise sources potentielles de conflits

Les deux principales sources de conflits trouvent leur origine dans la vision future de l'entreprise et sont souvent des problèmes d'ordres familiaux.

- 1) La première est la transmission de l'entreprise tant au niveau de sa gestion que de la propriété. Le prédécesseur n'est peut être pas pressé de quitter son poste, ce qui peut entraîner la mécontente des successeurs. Il peut également décider de n'en confier la gestion qu'au(x) héritier(s) compétent(s), ou bien, à défaut, de la revendre, ceci entraînant pour les membres de la famille actifs dans l'entreprise la perte de leur emploi. Il pourrait aussi nommer ses héritiers à des postes à responsabilités sans qu'ils en aient la compétence requise. Cela peut entraîner la mécontente et la démotivation des autres membres compétents.
- 2) La deuxième source principale de conflits concerne la vision du futur de l'entreprise par les héritiers : certains souhaitent peut-être la revendre, d'autres continuer sa croissance ou encore, se servir de l'entreprise comme d'une vache à lait.

- 3) Une troisième source de conflits peut provenir de la fixation de la rémunération. En effet, il se peut très bien que certains membres de la famille actifs dans l'entreprise soient mieux rémunérés que d'autres travailleurs non membres de la famille. Généralement, les travailleurs sont rémunérés en fonction du marché du travail. Il peut également exister des déséquilibres au niveau des rémunérations lorsque tous les postes sont rémunérés de façon égale alors que les responsabilités diffèrent d'un poste à l'autre.

Cependant, les travailleurs peuvent même être rémunérés en dessous du marché afin d'assurer la survie de l'entreprise à long terme, par exemple en début d'activité ou en cas de difficultés.

Pour Hirigoyen (1982), la dépendance de l'entreprise par rapport aux aléas familiaux n'est pas une constante et est à relativiser selon son stade de développement. Cependant, ces problèmes familiaux font que l'entreprise familiale est la plus difficile à gérer.

Baumert (1992) a mis en évidence d'autres sources de conflits en fonction de la part de capital détenue par les membres de la famille, tel que présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 15 : Les sources de conflits en fonction de la part de capital détenue par les membres de la famille

Nombre de membres de la famille dans l'entreprise	Détention de capital	Situation dans l'entreprise et conflit
2	50 %	Le pouvoir est exercé conjointement mais risque de blocage en cas de conflit
3	33,3 %	Gestion d'équipe avec risque de révocation pour le minoritaire
4	25 %	Gestion d'équipe avec risque de révocation de l'un par les trois autres réunis
5	20 %	Alliance d'au moins trois contre les deux

Source : Baumert (1992, p. 54)

1.4.3. Le management des conflits

1.4.3.1. La communication et la gestion des conflits

Le respect des traditions et l'unité familiale sont des éléments très importants pour le maintien de la propriété de l'entreprise. Cependant, la mauvaise communication et les conflits familiaux représentent de véritables menaces et occasionnent des coûts non négligeables dont souffrira inévitablement l'entreprise.

Il est de ce fait primordial de fournir des efforts en direction du maintien de l'unité familiale, premier garant de la continuité de l'entreprise familiale et *« les familles qui possèdent une entreprise familiale florissante depuis plusieurs générations savent qu'il est souvent plus difficile de sauvegarder la famille que l'entreprise. Ces familles ont besoin de programmes de formation et de pratique de la communication et de gestion des conflits »* (Astrachan et Karlsson Stider, in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 73).

Plusieurs facteurs peuvent causer des problèmes de communication, ainsi, les différences d'âge, d'expérience, de pouvoirs, sont quelques éléments pouvant occasionner de mauvaises interprétations de certains messages. Il y a également l'histoire de la famille qui va avoir des tels incidents sur la communication et les conflits. Ainsi, d'anciennes querelles ou injustices peuvent être à la source de méfiances et scepticisme qui vont inhiber toute volonté de communiquer.

Afin de dépasser cet écueil, les familles peuvent s'exercer à communiquer, notamment par l'organisation de réunions régulières dans lesquelles les membres auront à discuter non seulement des affaires concernant la famille mais également des questions relatives à l'entreprise et beaucoup de problèmes pourraient être résolus tels que le choix de qui pourra travailler dans l'entreprise, la responsabilité de la famille dans l'éducation de ses membres, trouver des solutions et venir en aide aux membres de la famille pendant les moments de crise...

Lorsque la famille est très large, elle peut se doter d'une structure qui sera chargée de représenter toute la famille, le conseil de famille (*Family Council*). La famille étant très large ce qui ne lui permet pas de pouvoir se réunir au grand complet régulièrement, le conseil

prendra en charge la tâche et pourra ainsi discuter des principaux enjeux familiaux et va informer la famille entière des résultats une ou plusieurs fois par année.

Les conflits familiaux sont caractérisés par une nature particulièrement émotionnelle qu'il serait primordial d'adopter des stratégies d'évitement des conflits (*conflict avoidance*), des jalousies et des inquiétudes. Il y a également des éléments psychologiques tels que les sentiments de rejet, de marginalisation et de favoritisme qui pourraient être à la source de tensions susceptible de créer des conflits au sein de la famille, « *même si certains professionnels croient en la nécessité d'analyse permettant de découvrir les racines profondes des conflits pour les résoudre, il est souvent préférable d'apprendre à gérer les désaccords que de les expliquer* », (Astrachan et Karlsson Stider, in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p 74).

Ainsi, la famille devrait se doter d'un système de détection et de gestion des conflits. Ceci peut être mis en œuvre par la disposition d'une personne à laquelle reviendrait cette charge. Pour ce qui est des conflits mineurs, la résolution ne présenterait, en principe, pas de problème. Mais lorsqu'il s'agirait de traiter d'un éventuel conflit grave, une fois détecté, le système va faire en sorte d'amener les parties impliquées vers une attitude civile, et s'éviter pendant une première phase. Il y a déjà une période d'accalmie.

La prochaine phase consistera à tenter d'ouvrir les brèches pour un dialogue constructif à travers un médiateur. Si celui-ci ne réussit pas, il faudrait constituer un groupe composé de membres familiaux et même si nécessaire des membres externes à la famille qui sera une sorte de commission d'arbitrage. Toutefois, le plus important serait de veiller à ce que la résolution à laquelle on est parvenu soit acceptée et respectée par les deux parties concernées.

« *Nombre de familles vont jusqu'à établir des protocoles ou des constitutions dans lesquels sont anticipés les crises et les défis les plus prévisibles* » (Astrachan et Karlsson Stider, in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p75). Et ceci eu égard au fait qu'un conflit est plus facile et moins coûteux à gérer avant qu'il n'éclate.

1.4.3.2. Des modèles de prévention ou de résolution des conflits

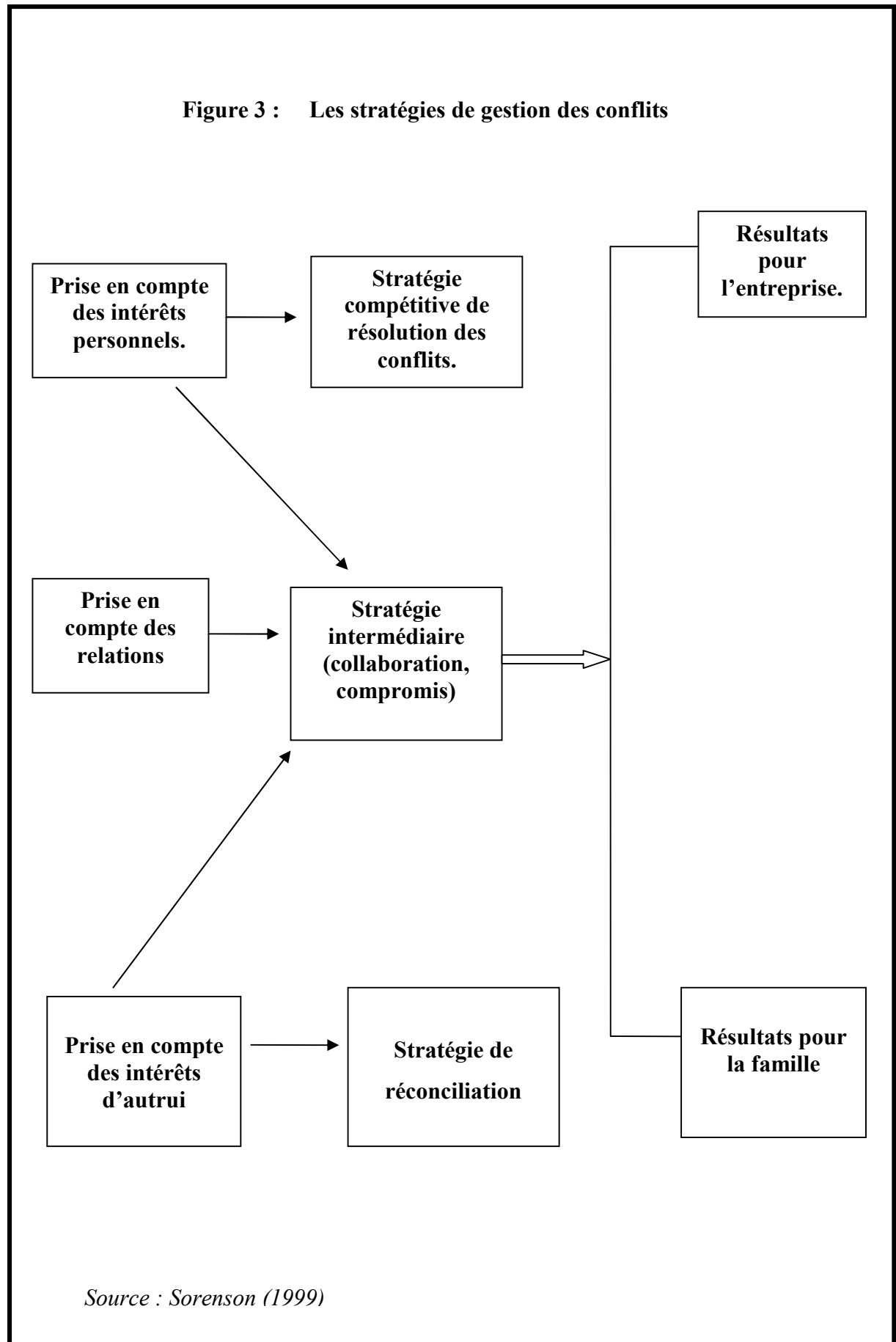
Face aux dangers que représentent les conflits familiaux, qui peuvent avoir des conséquences extrêmes sur l'avenir de l'entreprise, Sorenson (1999) suggère quelques stratégies de gestion des conflits, conformément au schéma ci-après.

Les stratégies de gestion des conflits, ci-dessous schématisées, prennent tout leur intérêt dans les cas des entreprises familiales dirigées par les descendants du fondateur de l'entreprise ou bien par des dirigeants professionnels externes à la famille¹. Certaines études (Dyer, 1986 ; Dean, 1992 ; Sorenson, 1999), ont abouti à des résultats suivant lesquels les dirigeants d'entreprise familiales² ont tendance à privilégier les résolutions relevant des stratégies les plus souples possibles, c'est-à-dire la réconciliation ou bien le compromis.

¹ Car les entreprises dirigées par la main forte du fondateur, où règne un « despotisme éclairé » (Hirigoyen, 2002) la stratégie de résolution de conflit adoptée est surtout celle de l'autocratie. Le problème qui se pose dans un tel cas a surtout trait à l'impact des caractéristiques du dirigeant sur certains aspects relatifs à l'entreprise (les performances notamment) et non pas celui des comportements du dirigeant puisque les intérêts concernés sont représentatifs de la même personne.

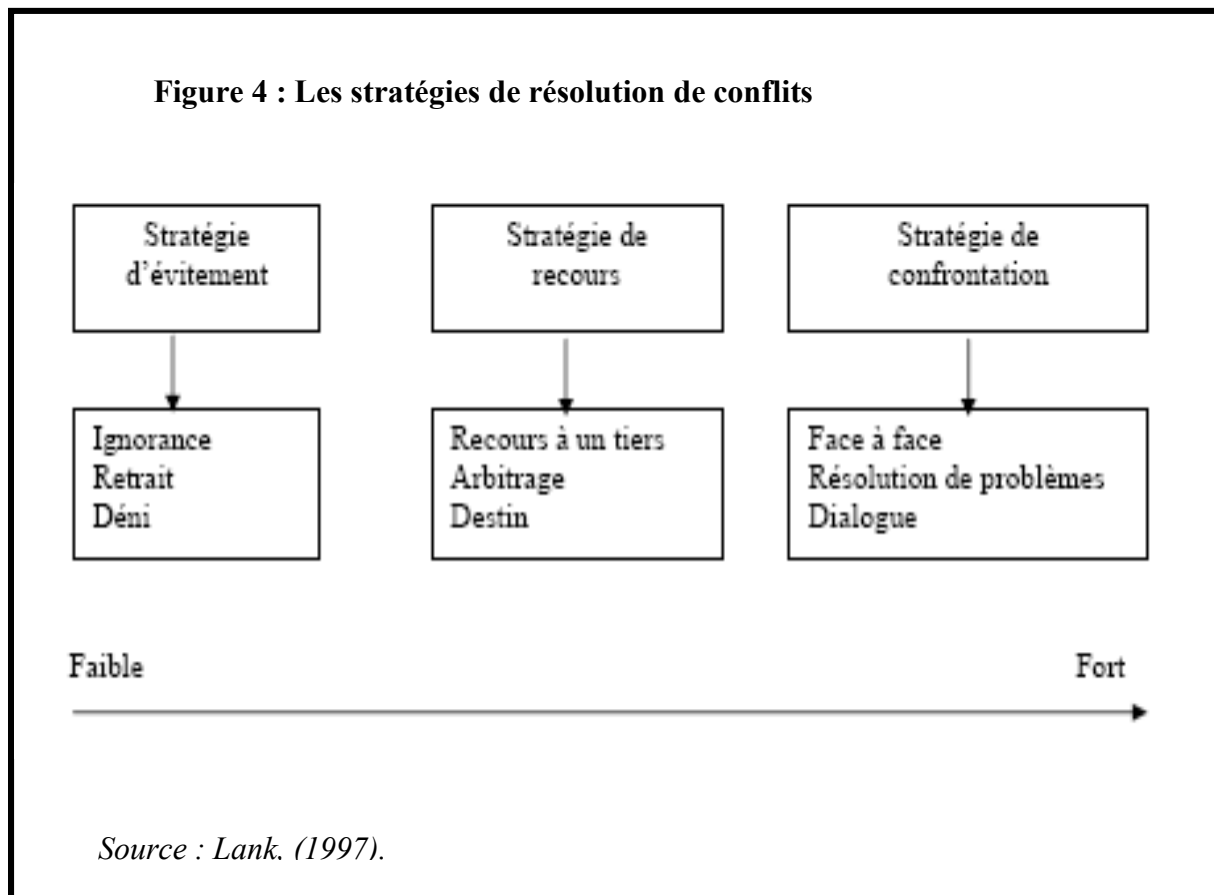
² Exception faite des dirigeants adoptant l'autocratie comme mode de gouvernement.

Figure 3 : Les stratégies de gestion des conflits



Source : Sorenson (1999)

Afin de résoudre ces conflits, Lank (1997) propose de son côté, trois types de stratégies : la stratégie de l'évitement, la stratégie de recours et la stratégie de confrontation.



A partir du schéma ci-dessus, les différentes stratégies possibles se présentent ainsi :

- 1) Dans la stratégie d'évitement, il y a les comportements de contournement des problèmes : l'ignorance (délibérée ou réelle), le retrait (reconnaître le conflit mais ne pas s'y impliquer) et le déni (se masquer à soi-même et aux autres le conflit).
- 2) La stratégie de recours, quant à elle, fait appel à un médiateur, c'est-à-dire une tierce personne chargée de la gestion du conflit et de faire des arbitrages entre les personnes concernées.
- 3) Enfin, dans la stratégie de confrontation, les parties concernées reconnaissent l'existence du conflit et cherchent ensemble à le résoudre en tenant compte de chacun grâce à un dialogue constructif.

Section 2. La gouvernance de l'entreprise familiale

La période récente a vu grandir partout dans le monde - dans les pays développés comme dans les pays émergents - l'intérêt porté à la gouvernance des entreprises qui mobilise aujourd'hui les différents acteurs de la vie économique, sociétés cotées, entreprises familiales ou du secteur public, mutualiste ou associatif (Lebegue, 2005). Le terme de gouvernance, bien que d'un usage récent dans le monde du développement, est devenu depuis le début des années 1990 un concept souvent incontournable pour traiter des problèmes de développement économique et social.

La plupart des travaux récents se sont concentrés sur le conseil d'administration et sur l'efficacité relative de tel ou tel type de gouvernement d'entreprise. Cependant, les défis auxquels font face les entreprises aujourd'hui (dégringolade des bourses, faillites et scandales au sein de sociétés importantes) montrent qu'une vision plus large doit être adoptée (transparence de l'information, systèmes comptables adaptés, gestion des conflits d'intérêts, contrôle, etc.).

L'importance des entreprises familiales dans les économies mondiales, telle que soulignée dans nos développements précédents (chapitre premier), a fait en sorte que ce type d'entreprise n'a pas été occulté dans les recherches relatives aux pratiques de gouvernance. L'entreprise familiale a donc été l'objet de bon nombre de recherches, tant sur le plan théorique que sur le plan des préconisations d'ordre beaucoup plus pratique.

2.1. Définition et utilité de la gouvernance d'entreprise

Le mot gouvernance fait peur aux chefs d'entreprise car ils connaissent mal le concept, qui est pourtant très profitable pour l'entreprise (Dellacherie, 2004). Ce thème, très ancien, a été développé aux Etats-Unis dans les années trente. Il est devenu d'actualité dans le monde occidental au début des années 1990, puis il a eu l'attention nécessaire de la part de la majorité des pays du monde, et notamment en Algérie, où l'on assiste à de multiples débats sur le thème.

Jacquillat *et alii* (2003) avancent qu'au sens strict du terme, le gouvernement d'entreprise est un concept spécifique et bien délimité. Il s'agit des moyens mis en œuvre

pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires.

Pour définir le concept, Charreaux (1996) propose que le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. L'auteur avance que cette définition peut être étendue aux dirigeants des organisations en général et notamment à ceux du gouvernement de l'État.

Ainsi, à l'échelle d'un pays, une bonne gouvernance est susceptible de conduire à une gestion efficace des organisations et des activités, lorsqu'elle repose sur des principes de droit, de participation directe (par le biais d'institutions légitimes et démocratiques), de transparence (libre circulation de l'information et possibilités d'y accéder pour le plus grand nombre), d'équité, de responsabilisation, de décentralisation et de légitimité.

A l'échelle d'une entreprise, la notion de gouvernance est beaucoup plus centrée sur la relation entre les dirigeants et les détenteurs des ressources de l'entreprise. Il s'agit, avant tout, de protéger les droits des actionnaires et d'encourager une coopération active entre les parties prenantes afin de créer de la richesse, des emplois et la durabilité d'entreprises saines financièrement. Il s'agit d'un processus qui vise à garantir que les affaires et la gestion des sociétés sont assurées conformément aux normes les plus élevées de déontologie et d'efficacité.

2.2. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise

Deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance peuvent être distingués : les mécanismes provenant de l'environnement externe de l'entreprise et les mécanismes internes qui sont mis en place par celle-ci avec ses propres actionnaires afin d'assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires.

2.2.1. Les mécanismes internes de gouvernance

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites). Parmi ces différents mécanismes internes de

gouvernance, figurent les croyances et les valeurs de l'organisation, les conseils d'administrations, les conseils consultatifs, les conseils de famille, les régimes de rémunération, les systèmes de gestion et la structure de propriété.

2.2.1.1. Le conseil d'administration

Le rôle et la composition des conseils d'administration représentent un mécanisme majeur de gouvernance. D'ailleurs les codes de gouvernance y insistent particulièrement. En effet, ses membres étant mandatés de gouverner la société dans le meilleur intérêt des actionnaires, le conseil d'administration a l'autorité légale d'engager et de congédier les dirigeants de l'entreprise, et parfois de déterminer leur rémunération même.

En ce sens, le conseil d'administration a deux principaux rôles qui consistent en la gestion et la discipline des dirigeants ainsi qu'en l'élaboration des stratégies de l'entreprise (Charreaux, 1997). De plus, ayant également la responsabilité d'élaborer les stratégies de l'entreprise, celui-ci peut intervenir dans les décisions majeures prises par l'équipe dirigeante (Fama et Jensen, 1983).

En somme, le rôle assigné au conseil d'administration est pratiquement le même pour toutes les entreprises, mais sa constitution peut différer d'une entreprise à l'autre. La littérature consacrée au thème soulève fréquemment l'importance de l'indépendance de ses membres comme véritable gage de sa performance. A cet effet, les études s'intéressent particulièrement à l'impact de sa composition suivant la proportion des administrateurs externes y siégeant à côté des membres internes, ainsi que le poste très sensible de président selon qu'il soit occupé par un membre interne ou bien par un membre indépendant.

2.2.1.2. Les conseils consultatifs

Compte tenu de l'absence des conseils d'administration dans bon nombre de PME, les conseils consultatifs peuvent pallier à ce manque et jouer un rôle consultatif pour leurs dirigeants (St-Cyr et Richer, 2003). Le nombre de rencontres et leur fréquence peuvent influencer l'utilité de tels conseils (Brouard et Divito 2008).

2.2.1.3. La structure de propriété

La concentration de la propriété est considérée comme un mécanisme de gouvernance interne dans la littérature consacrée au thème de la gouvernance d'entreprise. En

effet, la structure de propriété, qu'elle soit détenue ou non par la famille, joue un rôle important dans la gouvernance. L'existence de convention entre actionnaires est particulièrement importante dans les PME.

2.2.1.4. Les régimes de rémunération

Une rémunération juste et intéressante est un mécanisme très important pour garder les meilleurs dirigeants au sein de l'entreprise, tout en les motivant à prendre des décisions favorisant la création de valeur pour les actionnaires, ce qui réduirait d'autant les différents problèmes d'agence existant entre les dirigeants et les actionnaires.

Trois principaux modes de rémunération peuvent alors s'avérer très efficaces, il s'agit des bonus à la performance, d'actions de la société ainsi que d'options d'achat d'actions.

2.2.1.5. Les croyances et les valeurs

Le système de croyances et les valeurs d'une entreprise intègrent la confiance, l'éthique personnelle, la culture et la philosophie de gestion en général (Steier, 2001). Elles sont plus sensibles pour les PME, et notamment les PME familiales, lorsque ces croyances et valeurs touchent à celles de la famille en plus de celles de l'entreprise.

2.2.2. Les mécanismes externes de gouvernance

Ceux-ci regroupent différents éléments provenant de l'environnement externe de l'entreprise et qui contribuent à minimiser les actions opportunistes de l'équipe dirigeante. Il peut s'agir notamment du marché des produits, du système légal de protection des investisseurs, du marché des prises de contrôle des sociétés, du marché des dirigeants, de l'éthique et de la morale.

2.2.2.1 Le marché des produits

La concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions de l'équipe dirigeante. La dynamique des forces concurrentielles du marché des produits est en soi un mécanisme pouvant discipliner les dirigeants de l'entreprise, de façon à ce qu'ils prennent des décisions optimales pour

l'organisation qu'ils gèrent afin d'assurer sa continuité. Car, dans le cas contraire, et à cause des mauvaises décisions (opportunistes), l'entreprise pourrait facilement perdre sa position sur le marché des produits et éventuellement faire faillite.

2.2.2.2. Le système légal de protection des investisseurs

Plusieurs réglementations appartenant au système légal d'un pays peuvent avoir pour finalité la protection des droits des investisseurs contre des tentatives d'expropriation. Ils agiraient ainsi comme mécanisme disciplinaire (il y a risque de sanction) sur le comportement des dirigeants en limitant leurs éventuelles actions opportunistes. En effet, comme l'affirment La Porta *et al* (1999), un système rigoureux de protection légale contribue à la croissance économique des nations et facilite aux entreprises l'accès au financement sur le marché des capitaux. Le rôle de ce type de mécanisme est donc non négligeable, puisqu'il peut s'avérer déterminant pour le développement économique d'un pays.

La tendance actuelle à la publication de codes de gouvernance par bon nombre de pays en est un exemple de ce mécanisme. Aussi les règles comptables et de certification, édictées par la profession comptable, constituent des balises à respecter pour assurer une certaine forme de normalisation des états financiers des entreprises. Le mandat de vérification comptable et l'indépendance du vérificateur, peuvent également jouer un rôle, comme mécanisme de gouvernance.

2.2.2.3. Le marché des prises de contrôle des sociétés

Les entreprises moins performantes peuvent constituer des cibles potentielles pour d'éventuels acquéreurs surveillent de près le marché et pourraient de ce fait être des opportunités d'acquisitions moins coûteuses. Les entreprises familiales peuvent notamment être concernées par ce mécanisme lors des moments de faiblesse tels que la succession ou bien lors des conflits familiaux.

2.2.2.4. Le marché des dirigeants

La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés est un autre facteur qui motive les dirigeants d'entreprises à promouvoir des activités contribuant à la croissance de celle-ci, sans quoi leur remplacement par d'autres est certain.

En effet, lorsque le marché des dirigeants est très actif, il devient dans l'intérêt des dirigeants de l'entreprise d'éviter des comportements susceptibles de nuire à la bonne performance de celle-ci. Ils doivent alors faire preuve de hautes qualités managériales, susceptibles de satisfaire leurs employeurs. Les dirigeants considérant par là, que leurs performances affecteront leurs opportunités d'emplois futurs, seront d'autant plus motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour la création de valeurs pour les actionnaires (Fama, 1980). Le dynamisme du marché des dirigeants peut donc constituer un mécanisme de gouvernance très efficace.

2.2.2.5. L'éthique et la morale de la société (environnement externe)

L'éthique et la morale de la société (environnement externe) correspondent à une philosophie de gestion qui se situe au-dessus des règles particulières. Ces règles s'appliquent ou devraient s'appliquer autant aux sociétés ouvertes qu'aux PME.

2.3. Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales

Même si à la base le système de gouvernance est le même pour une entreprise non familiale que pour une entreprise familiale, dans ce dernier cas de figure un certain nombre de particularismes ont été identifiés par de nombreuses recherches. Ainsi, plusieurs aspects du système de gouvernance des entreprises familiales sont profondément influencés par le caractère spécifique de ce type d'entreprise, dans lesquelles deux systèmes aux valeurs antagonistes subsistent et sont en interactions.

2.3.1. La famille comme structure de gouvernement

Le gouvernement des entreprises familiales présente des spécificités par rapport aux entreprises non familiales. Ceci provient essentiellement du fait que, dans ce type d'entreprise, on se préoccupe beaucoup du souci du traitement équitable des membres familiaux, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

Ce souci familial fait alors partie des principaux objectifs assignés aux structures et processus de gouvernement de l'entreprise. Et ceci n'est pas une tâche facile devant les deux objectifs majeurs qui s'imposent aux responsables du gouvernement de l'entreprise familiale : assurer la viabilité de l'entreprise, c'est-à-dire, le développement à long terme de

l'entreprise, et la légitimité qui signifie l'alignement de la marche de l'entreprise sur les intérêts des différentes parties prenantes (Neubauer et Lank, 1998).

Aussi, lorsque la famille manifeste une forte tendance à concentrer entre ses mains la majorité de la propriété de l'entreprise, on assiste à une confusion entre les systèmes de gouvernement et de gouvernance (Hirigoyen, 2002). Il devient ainsi, très difficile de trouver un juste équilibre, entre les pouvoirs du conseil d'administration (qui est constitué par des membres du cercle familial ou bien nommés par eux), et ceux des dirigeants pour que le système fonctionne en cohérence avec les deux objectifs majeurs cités précédemment (la viabilité et la légitimité).

Ward (1991) propose une analyse de l'évolution de l'entreprise familiale en trois phases à travers la gouvernance et le gouvernement. L'auteur résume cette approche dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Evolutions de l'entreprise et des objectifs familiaux

Phase d'évolution de la structure de propriété	Les préoccupations relatives aux actionnaires-propriétaires
Phase 1 : le(s) fondateur(s)	La transition du leadership La planification de la succession Les assurances pour le conjoint.
Phase 2 : le partenariat entre frères et sœurs (the sibling partnership)	Le maintien de la cohésion. Le maintien de la propriété et du contrôle familiaux. La succession.
Phase 3 : la confédération de cousins.	Les préoccupations financières (dividendes, niveaux d'endettement et de profit) Niveau de liquidité des titres de propriété. La culture, les traditions familiales. La résolution des conflits familiaux. La participation et le rôle de la famille. Les liens entre famille et entreprise.

Source : Ward (1991).

La phase 1 est caractérisée par la confusion entre propriété et gouvernement de l'entreprise. La phase 2 est caractérisée par l'émergence de contraintes inhérentes à la dilution de la propriété avec l'élargissement du cercle familial (deux générations). A la phase 3, la complexification exige des mécanismes explicites.

Pour Gersick et al (1997), deux préoccupations caractérisent cette troisième phase de la vie de l'affaire familiale : d'un côté, il faudrait gérer la complexité de la famille et des actionnaires (le cercle familial comprend des membres de divers âges et qui ne sont pas neutres vis-à-vis des conflits qui opposeraient leurs parents (Hirigoyen, 2002). D'autre part, il y a création d'un marché de capital interne à l'entreprise avec l'introduction de clauses d'agrément et de préemption au profit des associés dans les statuts.

2.3.2. Le système de gouvernance suivant le stade de développement de l'entreprise

Au premier stade de sa vie, l'entreprise familiale est créée par un seul fondateur qui en détient la propriété et en est le gérant avec tous les pouvoirs de décision, même s'il fait appel, de temps à autre, à des conseils consultatifs. Il incarne à lui seul le système de la gouvernance de sa propre entreprise (Ward, 1991).

Au second stade de la vie de l'entreprise familiale, qui est en réalité un ensemble de phases distincts qui débutent par un partenariat familial dans lequel les parents partagent la propriété de l'entreprise avec leurs enfants et finit lorsque la participation des parents prend fin et la propriété est transmise entièrement aux enfants qui deviennent ainsi totalement responsables de l'affaire familiale.

Ceux-ci se réunissent et se consultent officieusement pour parvenir à un consensus sur certaines décisions à prendre. Cette période de la vie de l'affaire familiale est nommée dans la littérature période des réunions « auteur de la table de cuisine ». Certains enfants du groupe peuvent faire preuve d'un niveau d'engagement beaucoup plus important dans la gestion de l'affaire que d'autres du même groupe. Dans de telles conditions, c'est le niveau de confiance qui règne entre eux qui détermine souvent le caractère officiel de la pratique de la gouvernance (Ward, 1991).

Au troisième stade de la vie de l'entreprise, la taille de la famille est beaucoup plus importante, et un groupe de cousins intègre l'entreprise, ce qui rend cette dernière beaucoup plus complexe et nécessite alors l'établissement d'une pratique de gouvernance plus formelle que celle de la précédente étape de la vie de la firme. Certains membres familiaux peuvent continuer à participer à la fois, à la direction, à la propriété et au conseil d'administration. Ils sont de ce fait impliqués à la fois dans la gestion et dans la gouvernance. Lorsque les détenteurs de la majorité du capital quittent la direction, le conseil d'administration revêt

souvent une forme plus fiduciaire (Ward, 1991). Ceci veut dire que, le degré de formalisme des pratiques de gouvernance dépend du degré de confiance entre les propriétaires majoritaires et les responsables de la direction et ceci détermine également dans quelle mesure la famille pourra continuer à assurer la gouvernance de l'entreprise.

Au quatrième stade de la vie de l'entreprise, avec le changement de la taille de la propriété, la complexité est telle que le développement de l'entreprise familiale qui fonctionne parallèlement à la gouvernance des affaires rend souvent le dispositif de gouvernance de plus en plus formel et complexe (Ward, 1991). Certains membres de la famille peuvent être présents à la fois aux trois niveaux, la propriété, direction et conseil d'administration. A ce stade, l'entreprise familiale est un holding, et nécessite alors un conseil d'administration capable de gérer stratégiquement un ensemble d'entreprises.

2.3.3. La gouvernance familiale

2.3.3.1. Missions et objectifs

Fondamentalement la gouvernance familiale a pour but :

- d'entretenir un actionnariat à la fois stable et motivé ;
- de maintenir et renforcer les liens entre les membres de la famille d'un côté et entre la famille et l'entreprise d'un autre côté, qui est un rôle très délicat au vu des divers antagonismes évoqués dans les développements précédents ;
- d'assurer un professionnalisme de la part des actionnaires à l'égard de l'entreprise pour éviter d'en entraver le fonctionnement.

L'efficacité de cette structure dépend évidemment de son aptitude à concrétiser sa mission fondamentale, telle que définie ci-dessus. Mais au cours de la réalisation de ces objectifs de base, on peut juger la qualité de ses performances, notamment en constatant certains indicateurs ou traits caractéristiques, parmi lesquels :

- elle parvient à faire connaître et apprécier l'entreprise à tous les membres de la famille ;
- elle permet de renforcer les relations entre membres de la famille à travers les différentes rencontres qu'elle organise ;
- elle développe un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- elle guide le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- elle encourage l'implication du plus grand nombre de membres de la famille dans des activités telles que des programmes de formation commerciale, la définition et la mise en place de règles familiales, l'organisation d'événements festifs, la rédaction de l'histoire de la famille et de l'entreprise et la participation à des projets philanthropiques ;
- elle promeut les valeurs de la famille et assure la relève ;
- et enfin, elle facilite la communication familiale.

2.3.3.2. La composition de la structure de la gouvernance familiale

Pour que ce système de gouvernance remplisse à bien les fonctions qui lui sont dévolues, il est évident qu'il est impératif qu'il soit doté d'une très bonne organisation. Et ceci est d'autant plus facile que la famille et l'entreprise sont de petites dimensions. Mais au fur et à mesure que celles-ci s'agrandissent, le degré de complexité et de sophistication du système de gouvernance devra également suivre.

Dans les entreprises familiales les plus avancées et sophistiquées, le système de gouvernance familial est organisé autour des structures suivantes.

A. L'assemblée familiale

Elle sert à organiser des réunions formelles au cours desquelles les membres de la famille échangent des informations. Ces réunions leur permettent également de renouer leurs relations et de les approfondir.

Pour que cette structure joue son rôle, certaines questions pertinentes doivent être prises en compte telles que celles relatives à :

- la périodicité des réunions (combien de fois dans l'année et à quel moment ?) ;
- la durée (combien de temps doit durer la réunion ?) ;
- l'ordre du jour (quels sujets aborder ?) ;
- les membres qui peuvent y assister (l'âge des participants, la présence des conjoints y est-elle autorisée ou non ? ...) ;
- les qualifications des personnes dirigeantes, le choix du président ...;
- les éventuels invités externes à la famille (experts, avocats...) dont les membres de la famille ne manqueraient pas de bénéficier de leurs compétences et conseils.

B. Le conseil de famille

Dans le cas des entreprises familiales, il est souvent recommandé d'avoir un conseil de famille (St-Cyr et Richer, 2003). Les rencontres permettent une discussion entre les membres de la famille et les membres du conseil de famille. Une charte familiale permet de préciser les règles qui seront utilisées lors des prises de décisions (Brouard et Divito 2008). Cet organe est conçu pour remplir deux principales fonctions :

- 1) élaborer et mettre en œuvre un protocole familial ;
- 2) et anticiper des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leurs relations entre eux et avec l'entreprise.

On peut constater que le conseil de famille gère et oriente les relations entre la famille et l'entreprise. Il peut donc en référer à la fois à l'assemblée familiale, pour les questions qui touchent à la famille (sans pour autant la remplacer dans sa fonction d'organe suprême dans la gouvernance familiale) d'une part, et au conseil d'administration pour ce qui concerne l'entreprise (mais sans prétendre pour autant détenir l'autorité effective dans

l'entreprise qui revient de fait au conseil d'administration et qui est le premier responsable devant les actionnaires) d'autre part.

On peut également comprendre que le conseil de famille joue le même rôle pour la famille que celui que remplit le conseil d'administration pour l'entreprise. De ce fait deux éléments sont très importants à indiquer :

- Sa composition ne doit pas être restreinte aux seuls membres de la famille liés par des parentés biologiques mais il doit également inclure des membres appartenant à la famille par alliance. De même il ne faudrait pas également restreindre ce conseil de famille à une seule génération, mais plutôt, l'ouvrir à différentes générations. Tout ceci va contribuer à augmenter le niveau de la représentativité du conseil.
- Le choix du président est une question très sensible. Il faudrait donc choisir une personne appréciée et respectée de la plupart des membres de la famille. Cette personne doit également être suffisamment disponible pour pouvoir être en contact étroit avec chaque membre de la famille. En ce sens, elle peut également présider l'assemblée familiale mais elle ne devrait pas être le président du conseil d'administration ni même le Président Directeur Général, sans quoi, il y aurait confusion des rôles tant évoquée comme problème majeur des entreprises familiales en matière de gouvernance.

La périodicité des réunions du conseil de famille est fonction des circonstances et objectifs de la famille mais au moins une réunion par année doit se tenir.

C. Le comité des actionnaires

Il s'agit d'un organe qui est nécessaire lorsque l'entreprise comprend un très grand nombre de parents qui détiennent des actions. Ceux-ci ont alors besoin de ce comité qui va les représenter dans la structure de gouvernance.

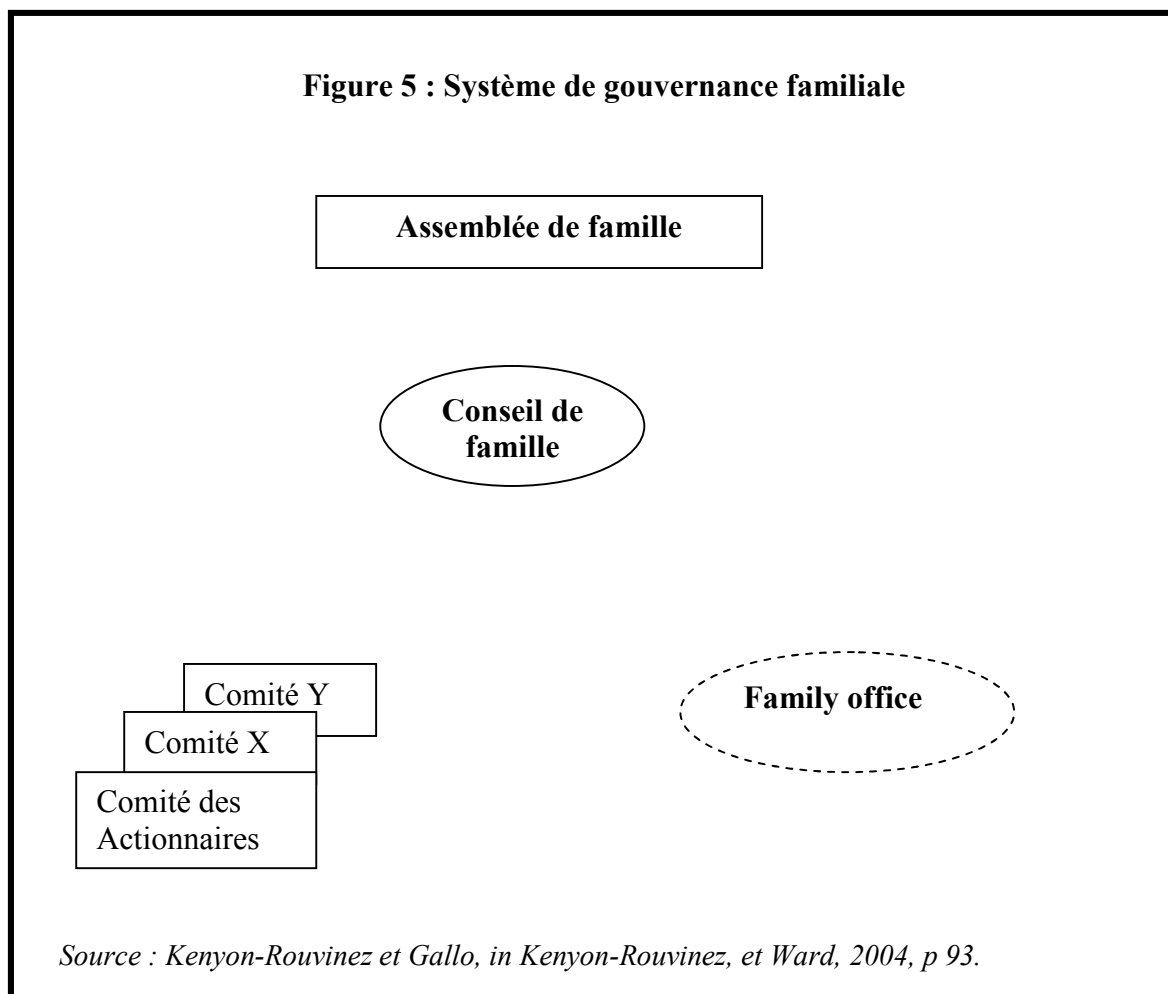
Cet organe aura alors pour mission de s'occuper de problèmes spécifiques liés à la stratégie, la performance, l'allocation du capital, les dividendes, la succession, la vente et le

rachat d'actions. Ce comité a également pour mission la rédaction, la mise en œuvre et l'amendement de la convention des actionnaires. Cette convention a pour principal objet (quelle que soit sa longueur) les questions relatives à l'entrée et à la sortie de l'actionnariat, la valorisation de la société, les droits et devoirs des actionnaires, les systèmes de prise de décision et de vote.

D. Le *family office*

Dans les entreprises familiales étendues et fortunées, l'assemblée familiale détermine également le cadre et le type d'activités d'un *family office*. Ce dernier est destiné à offrir différents services aux membres de la famille, comme par exemple l'assistance à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication et la planification de carrières professionnelles.

La figure ci-dessous, reprend les différents organes que nécessite un système de gouvernance d'une entreprise familiale.



2.3.4. Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale

L'organisation d'un système de gouvernance efficace permet à la fois d'établir une coopération respectueuse entre les actionnaires et l'entreprise et entre la famille et l'entreprise. Ceci permet d'organiser les choses de manière à ce que tous les intervenants soient prêts à aborder les problèmes de manière flexible, ouverte et honnête et à consacrer le temps nécessaire pour les résoudre.

Aussi, la famille doit adopter des stratégies de communication claires et consistantes à l'égard du conseil d'administration ; en ce sens, elle doit s'exprimer d'une seule voix, s'assurer que l'information importante est communiquée par écrit...

Du côté du conseil d'administration, ses membres devraient ne pas manquer d'encourager l'organisation de réunions mixtes et d'intégrer dans leur ordre du jour certaines questions qui ont une importance spécifique à la famille.

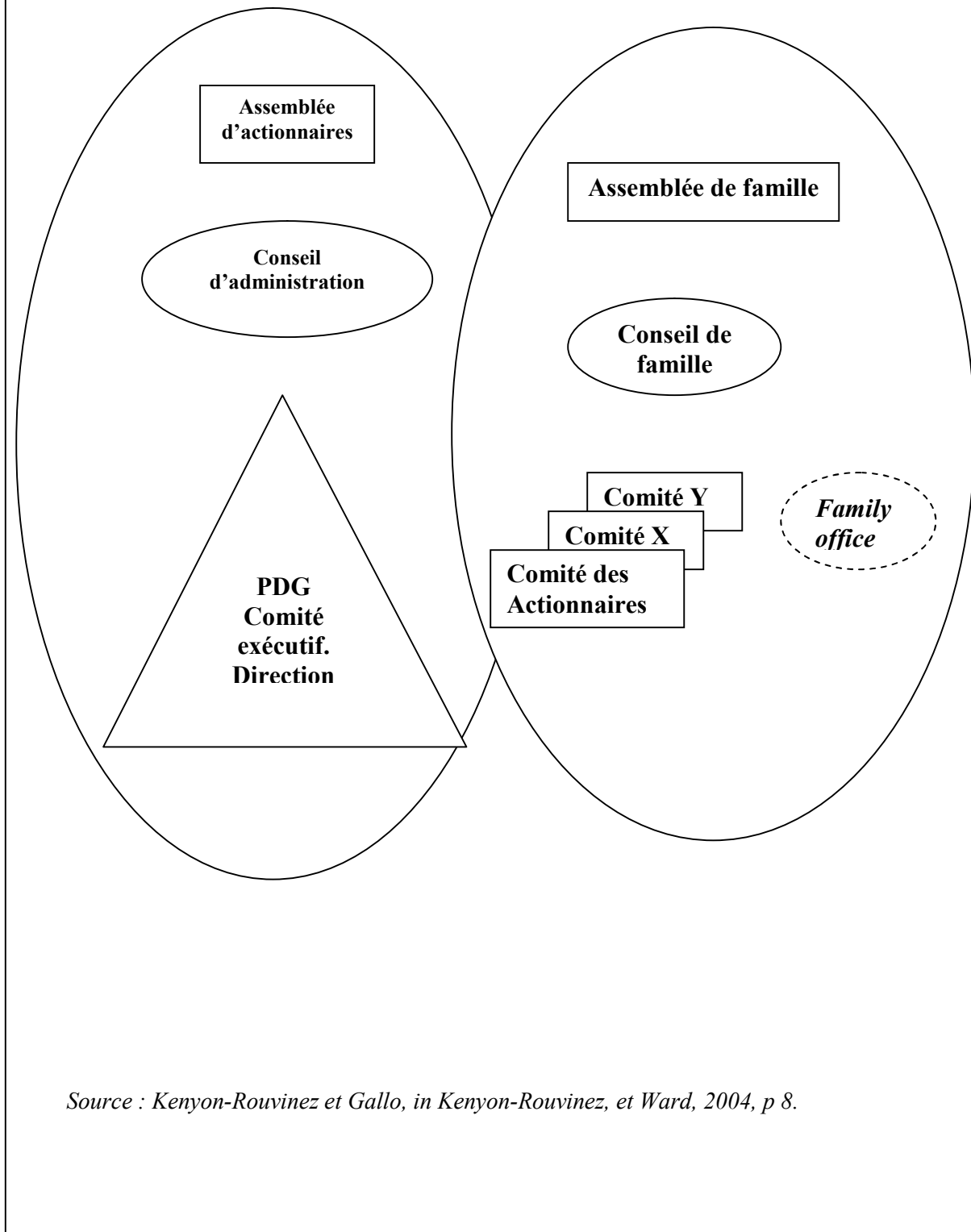
Dans l'ensemble, il s'agit d'un très important travail de collation entre les deux structures de gouvernance (de l'entreprise et de la famille). Suivant cette optique, si la famille exprime le souhait que la succession d'un Président Directeur Général se réalise en élisant au poste un membre qui fait partie de la famille, elle devrait au préalable, et bien avant cette date, avoir déjà préparé ses potentiels candidats (qui doivent être choisis pour leur compétences assez solides pour prétendre par la suite prendre en charge la responsabilité), et bien évidemment le choix ultime de nouveau Président Directeur Général relèvera de la compétence du conseil d'administration.

La famille peut également contribuer à l'entreprise en lui transmettant sa propre culture, c'est-à-dire un ensemble de valeurs fortes découlant de la famille.

Le conseil d'administration qui reçoit cette culture, en retour, va faire en sorte que les stratégies, les décisions et les actions qui seront mises en œuvre s'alignent sur les valeurs et les attentes de la famille. Ainsi un bon système de gouvernance conduit à une plus grande clarté des rapports à la fois au sein de la famille et entre la famille et le conseil d'administration et concourt à rendre plus fortes l'entreprise et la famille.

La figure ci-après présente les deux systèmes de gouvernance qui sont nécessaires pour l'entreprise familiale.

Figure 6 : Système de gouvernance d'une entreprise familiale



2.4. Les principales difficultés et les conditions d'efficacité

2.4.1. L'harmonisation d'objectifs et la gouvernance de l'entreprise familiale

Pour que l'entreprise familiale perdure dans un marché global et hautement concurrentiel de ce XXI^e siècle, notent Chua *et alii* (2003), il est nécessaire que la relation de l'entreprise à la famille assure une synergie et une symbiose entre les deux. L'entreprise doit progresser mais dans une voie qui crée de la valeur pour la famille et la famille doit ajouter de la valeur à l'entreprise, dans un sens qui serait impossible sans l'implication de la famille.

Ainsi s'établit un échange réciproquement avantageux entre l'entreprise et la famille. Putnam (2001) parle des réseaux sociaux qui reposent sur des obligations mutuelles, qui ne sont pas seulement des contacts, mais qui produisent une réciprocité spécifique « *je fais cela pour toi et tu me le rends* »- et surtout, une réciprocité générale- « *je fais cela pour toi sans attendre de ta part une contrepartie immédiate, mais je suis confiant qu'à l'occasion, quelqu'un me le rendra* ». Bawin-Legros (1996) distingue à cet effet une réciprocité immédiate et une réciprocité différée. L'entreprise peut différer le partage des valeurs créées au profit de la famille. Mais cette dernière doit être assurée que tôt ou tard elle bénéficiera des investissements consentis.

Les fortes interactions entre la famille et l'entreprise font que cette dernière est confrontée à plusieurs objectifs et contraintes qui peuvent être très divergents et ceci rend l'entreprise familiale difficilement saisissable sur le plan théorique.

Ainsi le modèle d'agence classique de Jensen et Meckling (1976), orienté vers les relations du marché, et centré sur les problèmes générés par l'égoïsme, c'est-à-dire la poursuite de son propre intérêt au détriment de l'intérêt d'autrui, ne permet pas de saisir les problèmes de l'altruisme. En d'autres termes, la poursuite de l'intérêt d'autrui au détriment parfois de son propre intérêt. Il y a donc des coûts générés par la gestion du propriétaire, qui ont leur source dans les caractéristiques des relations entre membres familiaux, non saisis par la théorie classique de l'agence.

Aussi, la théorie de l'agence ne saisit pas les problèmes qui naîtraient lorsque le principal et l'agent ne constituent qu'un seul individu (le propriétaire dirigeant) alors que celui-ci peut être partagé entre plusieurs intérêts.

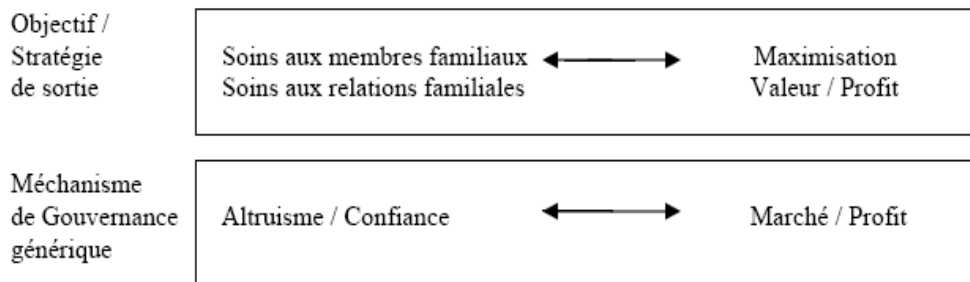
En outre, l'approche basée sur les ressources appliquée à l'entreprise familiale ne permet pas non plus de saisir les inconvénients qui naissent de la confiance et de la nécessité d'éviter tout conflit entre les différents membres d'un même réseau familial.

En effet, les actions économiques de l'entreprise familiale répondent non seulement au principe de l'échange marchand mais aussi à celui de réciprocité avec comme objectif de renforcer les liens sociaux entre les membres d'une famille. Ce qui fait alors, qu'elles ont de très fortes chances d'avoir d'importants buts et contraintes non économiques, comme le maintien de l'harmonie familiale et la création de l'emploi pour les membres familiaux, Chrisman *et alii* (2003). Cette spécificité peut avoir en fait deux types d'incidences. Parfois favorables lorsque les relations issues de la famille, les obligations réciproques et la confiance entre les membres de la famille sont des caractéristiques dont l'entreprise familiale peut se servir pour sa survie et sa croissance. D'autres fois, défavorables, lorsque l'altruisme et la complaisance sont susceptibles de laisser la voie libre à des fraudes, même entre membres familiaux, affaiblissant par là l'entreprise.

Au sujet particulier de la confiance, l'entreprise familiale illustre cette réalité où finalement les relations fréquentes, les obligations réciproques, voire le niveau élevé de confiance tout en renforçant les liens entre les membres peuvent cacher une réalité qui affaiblit l'entreprise. L'entreprise court le risque de privilégier l'altruisme et la complaisance, laissant en plus la voie libre à des fraudes, même entre membres familiaux. Toutefois, les relations issues de la famille, les obligations réciproques et la confiance entre les membres, sont des caractéristiques dont l'entreprise familiale peut se servir pour sa survie et sa croissance.

Par conséquent, la gouvernance de ce type d'organisation devra assurer un équilibre et une compatibilité entre les objectifs économiques et sociaux en se servant de ces caractéristiques spécifiques. C'est suivant cette logique que Steier (2003) propose d'étudier la manière dont l'entreprise familiale coordonne deux types de rationalité. Il y a d'une part, une rationalité « altruiste », ayant sa source et orientée vers la famille, et d'autre part, une rationalité formelle, liée aux contraintes et opportunités du marché (cf. figure 7).

Figure 7 : Objectifs et mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale

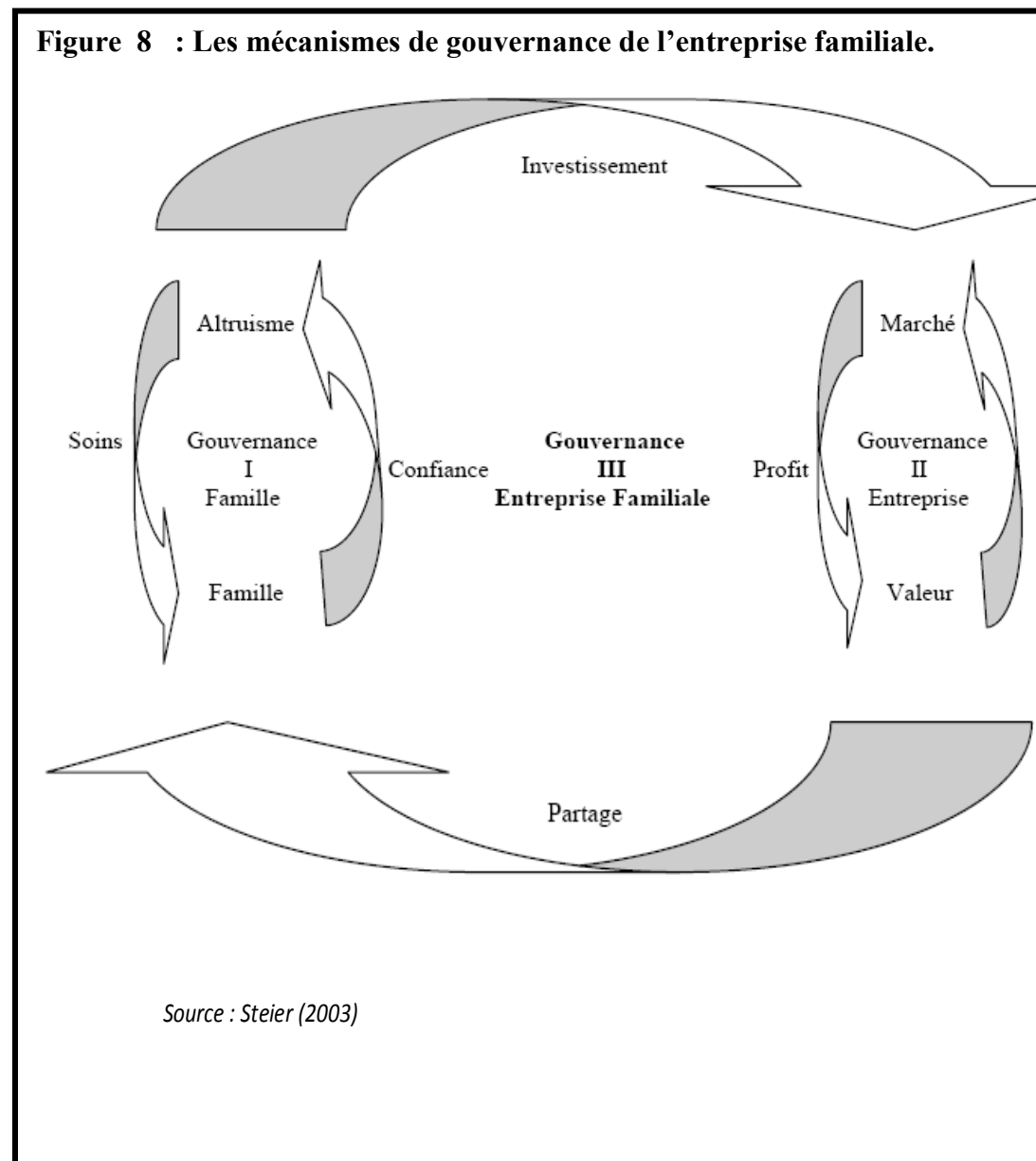


Source : Steier (2003)

Steier (2003), définit un continuum entre les deux types de rationalité. Ce continuum est structuré autour des éléments clés que sont la source des fonds, les critères d'évaluation, le niveau de structuration et les modes de contrôle et d'évaluation des activités post-investissement. Ceux-ci précisent les objectifs et la stratégie d'arrêt qui, en fin de compte, définissent le mécanisme générique de gouvernance de l'entreprise familiale.

Le continuum laisse toutefois sous entendre que, lorsqu'on s'approche de l'une de ces deux rationalités, on s'éloigne nécessairement de l'autre. Au contraire, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale devraient se pencher sur la manière dont ce type d'entreprise concilie l'altruisme aux exigences du marché.

Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale doivent assurer un bouclage entre d'une part les relations de confiance et les obligations des soins entre membres familiaux et d'autre part la logique de maximisation et la réalisation du profit qui crée de la valeur à l'entreprise familiale.



A partir du schéma, ci-dessus, nous pouvons relever les trois types de mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale comme suit :

Gouvernance I : Il s'agit d'une gouvernance guidée par les dimensions de confiance et d'altruisme, qui caractérisent ce type d'entreprise. Ainsi, à travers les relations de confiance, un membre (ou plusieurs membres) de la famille met à la disposition de sa famille des moyens (ressources humaines et moyens financiers), par altruisme. Ces ressources peuvent être allouées aux soins de la famille. Ce qui assure un premier bouclage, une gouvernance purement familiale.

Gouvernance II : Les ressources financières et humaines familiales, précédemment mises à la disposition de l'entreprise, par confiance et altruisme, peuvent être plutôt investies dans les transactions économiques du type marché. Le but est de générer un profit qui crée de la valeur pour l'entreprise (patrimoines, réserves, emplois). Lorsque l'entreprise reste sur une logique de maximisation, elle réinvestit les valeurs créées dans les transactions du marché. Il y a un deuxième bouclage, une gouvernance de l'entreprise.

Gouvernance III : La gouvernance de l'entreprise familiale est celle par laquelle l'organisation assure un bouclage entre la rationalité altruiste et les opportunités du marché. L'organisation investit sur le marché les ressources humaines et financières de la famille mais les profits et valeurs (bénéfices, patrimoines, emplois, ...) qui en découlent devront être partagés en vue d'assurer le bien-être de la famille. En retour, la famille devra réinvestir dans l'entreprise ses ressources financières ou humaines dans le but d'apporter une valeur à l'entreprise, et ainsi de suite.

La force d'une structure de gouvernance d'une entreprise familiale tient à l'harmonisation et à la complémentarité entre la nécessité d'apporter un soutien aux membres familiaux et les exigences de maximisation de la valeur. Tout comme la faiblesse viendrait du conflit entre les exigences du marché (deuxième bouclage, gouvernance exclusive de l'entreprise) et de l'altruisme (premier bouclage, gouvernance purement familiale). Les spécificités liées à l'entreprise familiale et son insertion dans le réseau constitué des membres de la famille lui assureraient des avantages divers, du moment où elle parvient à concilier les objectifs de la famille avec ceux de l'entreprise (troisième bouclage, gouvernance de l'entreprise familiale). Par contre les conflits entre ces objectifs pourraient fragiliser les deux systèmes et mettre en péril leur coexistence (lorsque l'entreprise reste seulement sur le premier ou sur le deuxième bouclage).

2.4.2. Origines des faiblesses et conditions de performance de la gouvernance des entreprises familiales

Dans les entreprises familiales, il y a souvent confusions des structures et processus de la gouvernance avec ceux relatifs à la gestion. Ce problème peut avoir pour origine plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- le fait que les propriétaires occupent une fonction dans l'entreprise et siègent en même temps au conseil d'administration ;
- la résistance au changement de la part de la famille qui voudrait par là maintenir les choses comme elles ont été depuis toujours ;
- la petite taille de l'entreprise ;
- la jeunesse et le manque d'expérience qui caractérisent la génération suivante.

2.4.2.1. Les traits caractéristiques des faiblesses du système de gouvernance des entreprises familiales

Le problème dans les entreprises familiales est, qu'au lieu de trier les membres suivant leurs compétences, elles mettent des personnes ayant une ou plusieurs caractéristiques mises en évidence par Kenyon.Rouvinez et Gallo (2004). Nous allons présenter, dans ce qui suit, les principales faiblesses, définies par ces auteurs.

A. Le refus de la responsabilité

Le comité exécutif et le conseil refusent d'assumer la lourde responsabilité qui leur incombe en étant à cette structure de la gouvernance. Et ceci est loin d'être sans conséquences négatives en empêchant la mise en place de mécanismes de succession, le développement et la revitalisation stratégique de l'entreprise.

B. Vouloir sans vouloir

C'est le cas, par exemple, d'un chef d'entreprise familiale qui met en place à contre cœur un conseil d'administration et auquel il restreindra le champ de compétence de telle sorte qu'il n'agirait que dans la mesure où il ne le contredirait jamais.

Ceci rendrait quasiment inopérant le conseil, puisqu'il serait écarté des tâches les plus importantes. Les réunions y seraient alors très rares faute de matière consistante à traiter, car celui-ci est quasiment privé par le chef d'entreprise des informations les plus pertinentes.

C. L'instrumentalisation du conseil

Dans l'entreprise familiale, les réunions du conseil d'administration peuvent être saisies comme des occasions d'exercer des pressions pour orienter les décisions vers des

intérêts personnels qui ne concernent nullement les objectifs de l'entreprise, voire même en contradiction avec ceux-ci. Par exemple, un membre du conseil voudrait s'accaparer certaines fonctions alors que les compétences nécessaires pour les assumer lui manquent, et les postes convoités conviendraient mieux à d'autres personnes plus aptes. On voit donc l'écart des deux situations par rapport au bien de l'entreprise.

D. *Le family club*

C'est le cas d'un puissant chef d'une entreprise familiale qui installe un conseil d'administration composé exclusivement de ses proches amis, ou de personnes assez dévouées. Un conseil d'administration ainsi composé, serait alors bien loin du professionnalisme beaucoup plus intéressant pourtant pour la performance de l'entreprise.

E. *La fausse équité*

Les entreprises familiales s'efforcent de composer un conseil d'administration pour lequel la première préoccupation est non pas la performance de l'entreprise, mais plutôt le respect des droits légaux de tous les actionnaires et arriver ainsi à être le plus proche possible d'une « juste légalité ».

De ce fait, le choix des membres qui vont composer le conseil ne se ferait nullement selon des critères de compétences (susceptibles d'assumer la lourde responsabilité d'assurer une bonne évolution de l'entreprise), mais plutôt il s'agirait de répondre au souci d'assurer une très grande représentativité de tous les membres de la famille.

F. *Le respect des aînés*

Le conseil d'administration serait ici composé des aînés de toutes les branches de la famille. C'est le souci de refléter l'arbre généalogique de la famille qui va manquer ainsi de donner la chance à certains membres pourtant nettement plus compétents. « *Ces conseils ont tendance à différer les successions, à retarder l'évolution de l'entreprise familiale et souvent à inhiber les jeunes générations* », (Kenyon-Rouvinez et Gallo, in Kenyon-Rouvinez, et Ward, 2004, p 87).

2.4.2.2. Les conditions d'efficacité

Afin d'éviter ou de dépasser les lacunes précédemment soulevées, le système de gouvernance des entreprises familiales doit avant tout être réorienté vers les pratiques en vigueur, et particulièrement en ce qui concerne le conseil d'administration, qui est comme nous l'avons déjà décrit, la pierre angulaire du système de gouvernance des entreprises. Ceci tout en tenant compte de la spécificité de l'entreprise familiale, où coexistent deux sous-systèmes aux objectifs difficilement conciliables.

A. Le rôle du conseil d'administration

Afin que cet organe remplisse son rôle dans la structure de gouvernance d'une entreprise familiale, il faudrait, entre autres, qu'un certain nombre de conditions soient assurées, notamment :

- Il faudrait que les propriétaires- actionnaires et le conseil d'administration entretiennent des relations constructives de telle sorte que chaque partie remplisse à biens ses propres fonctions. Les actionnaires ne se réunissent, en règle générale, qu'une seule fois par année, il faudrait alors en saisir l'occasion, pour transmettre leurs valeurs, visions et objectifs au conseil d'administration, puisque celui-ci assume ses fonctions de façon quotidienne dans l'entreprise.
- L'importante responsabilisation inhérente aux tâches de conseil d'administration exige des membres de celui-ci de faire preuve de dynamisme, d'avoir un esprit d'équipe, travailler avec professionnalisme à toute épreuve et savoir évaluer l'efficacité de chaque membre et accepter par là même les critiques et les opinions des autres.
- Le conseil doit travailler en collaboration avec le management mais sans qu'il y ait interférence entre les responsabilités respectives. Ainsi, la direction générale devrait être associée aux discussions du conseil et notamment avant qu'il ne prenne des décisions importantes.

B. La composition du conseil

De la composition du conseil dépendent étroitement son efficacité et ses pratiques. Les qualités requises sont les suivantes :

- Il devrait être composé d'un nombre impair pour éviter d'éventuelles situations de blocage des décisions. Une fourchette de cinq à sept membres pour les entreprises de taille moyenne et entre sept et onze membres pour les entreprises de plus grande dimension permettent à la fois d'avoir suffisamment de membres susceptibles de fournir des ressources nécessaires à la gouvernance sans qu'il y ait un excès qui ne permette pas de réaliser un véritable travail d'équipe cohérent.
- Le conseil doit inclure des membres indépendants, c'est-à-dire en dehors de la famille et choisis pour certaines hautes qualifications. Cela va favoriser la discipline personnelle des membres de la famille. Les actionnaires et managers auront beaucoup plus confiance à l'égard du système de gouvernance. Les questions relatives à l'entreprise seront prioritaires (et non pas celles de la famille). Ces membres indépendants vont alors assurer un travail avec objectivité et professionnalisme. Pour cela, trois membres indépendants est considéré comme étant un chiffre assez suffisant, dans un conseil d'administration d'une entreprise familiale.

C. La durée des mandats

La question de la durée de mandat est différente suivant qu'il s'agisse de membres indépendants ou de membres familiaux. Pour les premiers, en général, leur mandat est fixé à trois années avec possibilité de plusieurs renouvellements. Tandis que pour les membres familiaux, plusieurs facteurs doivent être pris en compte tels que l'âge, la part du capital détenue, le nombre des autres membres de la famille siégeant déjà dans le conseil, ou se portant candidats. Le plus souvent, certains sièges font l'objet de rotations parmi les membres familiaux.

D. Le fonctionnement du conseil

Dans le souci d'arriver à un fonctionnement harmonieux et efficace, certains processus et règles sont à prendre en compte :

- Le nombre de séances : il doit être fixé à l'avance suivant la complexité de l'entreprise et les besoins de la famille. Mais le conseil devrait également se réunir pendant les moments critiques de la vie de l'entreprise (périodes de

crise ou de transition) de façon exceptionnelle voire, multiplier les réunions pendant ces moments critiques. Une séance ne doit pas être de trop courte durée (un minimum de quatre ou cinq heures est préconisé).

- Les informations (sous forme de documents) doivent parvenir aux membres du conseil suffisamment avant la date de la réunion.
- L'ordre du jour, doit être très clair et prévoir donc une plage relativement courte pour la diffusion de l'information et une plage plus importante pour la discussion et la prise de décision.
- Les heures auxquelles les réunions seront tenues devraient être bien choisies, de telle sorte qu'à ces moments là, les membres du conseil seraient libres et moins fatigués.
- Lors des réunions, le conseil doit veiller à évaluer également les performances de ses propres membres d'une part et celles du groupe lui-même.

E. Le rôle du président

« Dans une entreprise familiale, le président du conseil d'administration doit comprendre la mission de la famille et la vision des actionnaires tout en étant le protecteur de l'engagement, de l'unité et du professionnalisme », (Kenyon-Rouvinez et Gallo, in Kenyon-Rouvinez, et Ward, 2004, p 91), a donc une tâche assez délicate à réaliser. Celui-ci devra diriger avec force et sagesse son conseil, gérer ses rapports avec la famille tout en assumant pleinement les lourdes responsabilités qui lui reviennent (donner des lignes directives au Président Directeur Général, justifier des dettes, des stratégies, entretenir et favoriser des relations avec d'autres instances).

Section 3. La transmission de l'entreprise familiale

Selon Davis et Klein (2004), la succession représente le test ultime pour toute entreprise familiale, l'échec du processus peut anéantir les efforts de toute une vie d'entrepreneur. En effet, la transmission de l'entreprise familiale constitue la dernière étape du processus entrepreneurial. Il s'agit de l'ultime défi à relever par le dirigeant de l'entreprise voulant assurer la pérennité et la continuité de son affaire, notamment par sa transmission à ses propres enfants, ou à défaut, la revendre à ses salariés ou encore à un repreneur externe.

De plus, la transmission n'est pas un événement figé mais plutôt un très long processus dynamique qui nécessite une longue préparation, sans quoi les chances de réussite s'amoiendiraient sensiblement et les risques d'échec seraient nettement plus élevés, et bon nombre d'études attestent le fait qu'il s'agit bien d'un maillon faible de l'entreprise familiale. Aussi, la transmission n'est pas un phénomène simple ou homogène, mais il s'agit davantage d'un phénomène complexe et hétérogène, en ce sens qu'il y a plusieurs types de transmissions d'entreprise qui se développent selon les différents contextes.

3.1. Définitions des concepts

3.1.1. Transfert, transmission et succession

Les concepts de transfert, transmission et succession sont très proches et souvent utilisés dans les mêmes contextes, mais sans pour autant renvoyer à la même signification. En effet, et vu leur importance pour les entreprises familiales, il conviendrait d'en donner quelques précisions qui vont permettre de discerner les unes des autres, et éviter de prêter à confusion.

En ce qui concerne le transfert, celui-ci a deux acceptions. Dans une première, il désigne la voie légale à partir de laquelle il y a changement du propriétaire d'un bien donné. Dans le cas de l'entreprise, il s'agirait donc de la vente des actifs ou bien de la cession de la majorité des parts ou des actions de celle-ci. Dans une seconde acception, le transfert désigne la reprise - d'une entreprise déjà existante – en totalité ou en partie, par un membre de la famille du cédant (il y a donc ici transfert familial), ou par un membre non familial (transfert

non familial). Dans ce cas, le transfert concerne la continuité de l'entreprise, car le processus comprend à la fois trois éléments : le travail, la gestion et les actifs (la propriété), et le successeur va remplacer le cédant.

Pour ce qui est du concept de transmission, il y a transfert au niveau légal de la propriété et de tous les éléments qu'elle contient. Elle comprend notamment le transfert du savoir-faire managérial et du capital-actions de l'entreprise (Hugron, 1991). Certains auteurs considèrent que la succession est une phase de transition qui correspond à une période qui commence au moment où le repreneur potentiel commence dans la vie active de l'entreprise et prend fin lorsque le cédant s'en retire.

Le processus successoral consiste en une série d'événements, de gestes et de décisions relativement cohérents, organisés, progressivement, mais avec une suite logique, dans le but de réaliser une succession (Hugron, 1991). Dans son étude des exploitations agricoles, Davidson (2004) décrit la succession comme étant un processus qui vise à assurer la continuité de l'entreprise de génération en génération. Pour Handler (1990), la succession est un processus à plusieurs niveaux qui débute avant l'entrée du successeur dans l'entreprise familiale et qui progresse sur une longue période de temps.

La succession consiste à choisir et à préparer les successeurs, à planifier l'avenir, et à s'adapter à la transition, à communiquer le changement à la famille et à l'entreprise (Cantin et Lepage, 2006). Pour sa part, Alcorn (1982), associe la succession à un changement de leadership.

Ainsi, il apparaît qu'entre ces trois notions (transfert, transmission et succession), pourtant très proches, il y a des différences significatives que Cantin et Lepage (2006) précisent dans leur étude sur les exploitations agricoles familiales, suivant lesquels le transfert est le moment où l'entreprise change de propriétaire, la transmission est le processus de transfert des connaissances et des pouvoirs qui précèdent et accompagnent le transfert des avoirs, et enfin, la succession intervient lorsque l'entreprise devient objet de l'héritage.

3.1.2. Définition du processus de transmission d'entreprise

Pratiquement, la plupart des auteurs convergent sur le fait que la succession n'est pas un simple événement ou un passage de témoin mais un véritable processus qui peut prendre une longue durée.

Le concept de succession dans le domaine des entreprises familiales peut être défini comme l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise, Toulouse (1980).

Selon Dyer (1986), le concept de transmission d'entreprise représente à la fois le transfert des compétences de gestion de l'entreprise et le transfert du droit et des pouvoirs de propriété de l'entreprise entre un cessionnaire et un cédant détenant la majorité des droits de propriété de l'entreprise.

Hugron (1991), quant à lui, donne une définition de la succession suivant laquelle elle serait la transmission par un prédécesseur à un successeur de la génération suivante, du savoir-faire managérial et du capital d'une entreprise.

La transmission d'entreprise peut être interne lorsqu'elle s'effectue à l'intérieur de la famille, et elle est dite externe dans le cas où le transfert de l'entreprise s'effectue à l'extérieur du périmètre familial.

Ainsi, Brouard et Cadieux (2007) proposent que la transmission d'entreprise, dans les cas de la transmission familiale signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du *successeur* ou bien celle du repreneur dans les autres cas de transmission ; mais également par le retrait des organes de la gouvernance de cette même entreprise de la part du prédécesseur (dans le cas de la transmission familiale) ou bien du cédant (dans les autres cas de transmission).

3.2. Les formes de transmission d'entreprise familiale

La transmission d'entreprise peut prendre diverses formes qui peuvent être regroupées en trois grandes catégories suivant l'acquéreur de l'entreprise. L'entreprise familiale peut être concernée, comme tout autre type d'entreprise, par l'une ou l'autre de ces options. Il peut s'agir soit d'une transmission familiale (lorsque le successeur, ou les successeurs appartiennent au cercle familial du dirigeant actuel), ou d'une transmission interne mais non familiale (les repreneurs ont une relation avec l'entreprise mais sans liens de

parenté avec le dirigeant), ou alors d'une transmission externe (les repreneurs n'appartiennent ni à la famille, ni à l'entreprise).

3.2.1. La transmission familiale

Cette première forme de transmission familiale concerne les entreprises où le dirigeant actuel prévoit d'assurer la continuité par au moins un membre de la famille faisant partie de la prochaine génération. Selon Transregio (2005), cette forme de transmission se produit dans 35 % des cas.

Cependant, même si les dirigeants manifesteraient cette volonté de transmission familiale de leur affaire, dans bien des cas ils buteraient sur le manque d'enthousiasme de la part de leurs descendants à l'égard de la reprise du relais, ce qui fait que seuls le quart des dirigeants de PME l'envisageraient sérieusement, faute d'intérêt de la part de leur progéniture (Cadieux, 2006). En France, l'étude menée par OSEO (2005), a fait ressortir certains critères tels que la présence d'un membre de la famille au sein de l'entreprise à transmettre ainsi que la taille de celle-ci, qui auraient un impact sur cette volonté de pérenniser le caractère familial de l'entreprise après sa transmission.

Ainsi, les propriétaires de moyennes entreprises considéreraient plus important que l'entreprise demeure au sein de la famille que ceux de petites entreprises.

L'enquête menée auprès de repreneurs et de cédants provenant de l'Allemagne, d'Autriche, de la France, de l'Italie, de la Lituanie, de la Pologne et de la Slovénie, menée par Transregio (2005), a révélé que les transmissions familiales sont en régression dans la plupart des ces pays.

Tableau 17 : Avantages et inconvénients de la transmission familiale

Avantages	Inconvénients
- Meilleur transfert des connaissances. - Fort engagement chez les employés. - Résistance durant les périodes difficiles. - Perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille.	- Plus grande possibilité de conflits. - Népotisme. - Confusion dans les rôles. - Supervision des autres membres de la famille.

Source : Brouard et Cadieux (2007)

Suivant le tableau ci-dessus, la transmission familiale comporte certains avantages tel qu'un meilleur transfert des connaissances, puisque la transmission à un membre de la famille est en réalité un long processus qui débute bien avant l'intégration effective du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur (Cadieux, 2005 a ; Hugron, 1992; LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Lambrecht, 2005).

De plus, il y a l'avantage du fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 1998), ainsi qu'une plus grande résistance de ce type d'entreprise, par rapport aux entreprises non familiales, durant les périodes difficiles (Allouche et Amann, 1998; Hugron, 1998).

Parmi les principaux inconvénients inhérents à ce type de transmission, il y a les risques de conflits, notamment dus aux changements générationnels, avec l'agrandissement du cercle familial. Il y également la difficulté qu'engendre la supervision des autres membres de la famille, notamment pour celui qui occupe le poste de PDG (St-Cyr et Richer, 2003).

3.2.2. La transmission interne non familiale

Elle consiste en la transmission de l'entreprise à un employé, ou (un groupe d'employés), d'un actionnaire minoritaire ou un partenaire d'affaires n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant.

Dans cette dynamique de transmission interne plusieurs variables peuvent déterminer le profil du repreneur (l'ancienneté du salarié dans l'entreprise, les fonctions qu'il a occupées, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise).

L'étude d'OSEO (2005) montre que près d'une PME sur trois (32 %) a des chances d'être reprise par ses anciens salariés. Selon Counot et Mulic (2004), les anciens salariés qui n'étaient pas dirigeants reprennent le plus souvent de très petites entreprises, tandis que les cadres ont tendance à reprendre celles ayant plus de 10 employés.

Le tableau ci-dessous présente les différentes possibilités de transmission interne d'une entreprise familiale. Chaque repreneur potentiel a ses propres caractéristiques.

Tableau 18 : Les options de transmission interne non familiales

Un employé ou des employés	• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet une meilleure préparation du repreneur. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise.
Un actionnaire ou des minoritaires	• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. • Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise.
Un ou des partenaires d'affaires	• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management.

Source : Brouard et Cadieux (2007).

Suivant le tableau ci-dessus, chacune de ces options de transmission possibles se distingue par le degré de connaissance qu'a le repreneur de l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité (Barbot et Richome-Huet, 2007). De ce fait, plus la durée de la relation du repreneur avec l'entreprise et son secteur d'activité a été longue, et plus la transmission a des chances de réussir.

Parmi les options de transmission interne les plus intéressantes figure celle où l'entreprise est reprise par ses propres cadres, car dans ce cas de figure il s'agit beaucoup plus de *Management Buyout* (MBO). Cette option de transmission permet alors de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés (Lambert *et al.*, 2003). Cette option permet, en outre, de maintenir l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise et diminuer les risques liés aux coûts de transaction (OSEO, 2005).

3.2.3. La transmission externe

Cette forme concerne la transmission faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien, ni avec la famille, ni avec l'entreprise. Cette option est envisageable dans le cas où le dirigeant est incapable de trouver une relève parmi les membres de sa famille et même parmi ses employés. Selon OSEO (2005), ce cas de figure peut se produire dans plus de la moitié des cas de transmission d'entreprise. La plus simple des solutions possibles à laquelle pourrait réfléchir en premier lieu le chef d'entreprise et pour laquelle il afficherait une tendance plus favorable, serait dans ce cas la cession de son affaire à une autre entreprise, puisqu'il n'aura pas à se soucier de la continuité du management qui sera repris par le nouveau acheteur.

Le tableau suivant résume les options possibles de transmission externes de l'entreprise, ainsi que certains des avantages et des inconvénients qui les caractérisent.

Tableau 19 : Les options de transmission externe

	Avantages	Inconvénients
Vente à un concurrent	Possibilité de récupérer un capital intéressant pour le dirigeant et les membres de sa famille	Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise Retrait rapide du dirigeant Perte du savoir-faire
Vente à un tiers de façon partielle ou totale		
Fusion avec une autre entreprise		

Source : Brouard et Cadieux (2007)

3.2.4. Distinction entre la transmission de la propriété et celle de la direction

La transmission peut concerner en fait deux aspects qu'il est important de différencier, soit la transmission du patrimoine, ou la propriété, et le transfert de la gestion, c'est-à-dire la direction de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987 ; Hugron, 1992), et chacun des deux processus fait appel à des connaissances spécifiques : le premier nécessite des compétences juridiques, fiscales et financières, tandis que l'autre fait appel surtout au savoir-faire managérial (Hugron, 1991). De plus, le premier type de processus (la transmission de la propriété) décrit l'évolution de l'entreprise en général, tandis que le second concerne surtout l'évolution et l'implication des principaux acteurs que sont le prédécesseur et le successeur.

Hugron (1992), dans son étude d'un échantillon d'entreprises familiales ayant connu une transmission, propose un modèle dans lequel il définit les deux types de transferts, suivant quatre étapes chacun :

- Le processus de transfert de la direction inclut les phases d'incubation, du choix, du règne-conjoint et du désengagement ;
- tandis que le transfert de la propriété contient les phases d'amorce de la décision, la décision elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation.

Toutefois, ces deux processus n'évoluent pas nécessairement à un même rythme, ni de la même manière, la mise en œuvre et l'achèvement des deux transferts sont néanmoins considérés essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise (Hugron, 1992; Mignon, 2001 ; Sharma, 2004).

En outre, les transferts de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée (Mouline, 2000). Le transfert de la direction s'enclenche en général avant le processus de transfert de la propriété et s'échelonne sur une durée plus longue (Gasse et *al.* 1988).

Churchill et Hatten (1987) identifient également quatre stades importants. Au premier stade, la gestion de l'entreprise familiale est assurée par le propriétaire dirigeant, le seul membre de la famille à être impliqué dans l'entreprise à ce stade. Le second stade, est marqué par le souci du choix, du développement et de la formation des successeurs potentiels. On commence à initier certains descendants du propriétaire-dirigeant à la gestion de l'entreprise. Le troisième stade consiste en la mise en place d'un « partenariat » père/successeur. Et enfin, le dernier stade a trait au transfert du pouvoir, c'est-à-dire que les responsabilités passent officiellement de l'un à l'autre.

3.2.4.1. Le transfert de la direction

Ce processus concerne principalement le changement du leadership. Le plus important dans cette perspective, serait alors de préparer et d'intégrer le successeur (ou repreneur) dans ses nouvelles fonctions de direction de l'entreprise, tant au niveau opérationnel que stratégique (Hugron, 1992 ; Mignon, 2001 ; Brouard et Cadieux, 2007), au

moment où le prédécesseur se retire progressivement de son poste de direction (Brouard et Cadieux, 2007). Cette démarche nécessite en fait la prise en considération de plusieurs dimensions. Certains auteurs insistent sur la nécessité d'une réflexion stratégique préalable de la part du prédécesseur qui lui permettrait de déterminer le meilleur candidat à la relève (Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

D'autres auteurs insistent sur l'importance du processus de socialisation du successeur qui doit débiter bel et bien avant son entrée officielle dans l'entreprise comme dirigeant, et qui est considéré comme étant un élément clé pour la réussite de la succession (Boussaget, 2007; Cadieux, 2007; Deschamps, 2000; Lambrecht, 2005; LeBreton-Miller *et al.*, 2004), ou le processus de désengagement du prédécesseur (Pailot, 2000), et cela indépendamment de la forme de la transmission, qu'elle soit familiale ou non familiale.

3.2.4.2. Le transfert de propriété

Ce type de transfert est beaucoup plus marqué par l'aspect juridique dans la mesure où il porte sur le transfert légal du capital de l'entreprise, à partir duquel le (s) successeur (s) et/ou le (s) repreneur (s) en prennent effectivement possession à sa phase de concrétisation (Hugron, 1992; Mignon, 2001; St-Cyr *et al.*, 2005). Ce transfert de propriété peut être effectué de diverses manières. Il peut s'agir notamment d'un transfert global ou bien par étapes.

La forme de propriété précédente, c'est-à-dire le mode de détention de l'entreprise par le prédécesseur et le mode de transfert ou d'acquisition par le successeur, peuvent également influencer le transfert de l'entreprise. Le (s) successeur (s) et/ou le (s) repreneur peuvent recevoir soit de l'argent liquide, ou bien des sommes à recevoir et des actions (St-Cyr *et al.*, 2005).

Lors des transferts d'entreprise, les considérations fiscales revêtissent une importance particulière car elles peuvent avoir des conséquences lourdes, en termes de charges fiscales à supporter par les différentes parties prenantes.

D'autres difficultés caractérisent le transfert de propriété, telles que la détermination de la valeur de l'entreprise, le choix du mode de transfert des actions, les remboursements relatifs à la succession, et la garantie d'une retraite au prédécesseur. En fait, pour la plupart d'entre eux, maintenir leur niveau de qualité de vie qu'ils ont atteint grâce à leurs activités

d'affaires, demeure l'une de leurs principales préoccupations lorsqu'ils pensent à leur retraite (Brouard et Cadieux, 2007).

3.3. L'approche systémique de la transmission

L'étude de la transmission d'entreprise suivant une approche systémique est très intéressante dans la mesure où elle permet de comprendre dans quelle mesure plusieurs systèmes et sous-systèmes interviennent dans la démarche, et dépasser ainsi une vision réductrice qui renfermerait la question de la transmission alors qu'il s'agit d'un processus très large. Pour cela, deux environnements influents seront successivement étudiés : l'environnement interne de la transmission puis l'environnement externe.

3.3.1. L'environnement interne de la transmission d'entreprise

L'environnement interne de la transmission peut se diviser en trois parties : l'entreprise, la famille et les individus y étant impliqués.

L'entreprise se trouve en fait au cœur des deux types de transferts à la fois : au niveau de la transmission de la direction (ou du pouvoir), et aussi sur le plan du transfert de la propriété. Le sous-système famille sera, quant à lui, présent en particulier lorsqu'il s'agit d'une transmission familiale. Enfin, le dernier sous-système en présence est représenté par les divers individus qui sont impliqués à divers degrés dans la transmission.

3.3.1.1. L'entreprise

L'entreprise est en fait un sous-système qui est composé de dimensions inter reliées qui devraient s'articuler pour atteindre les objectifs poursuivis. Celles-ci correspondent aux ressources de l'entreprise qui sont liées à ses propres capacités qu'elle utilise pour affronter son environnement. Elles comprennent notamment les ressources financières, humaines, informationnelles, matérielles et immatérielles.

A. La direction

Elle regroupe principalement le profil de l'équipe de direction. Il s'agit notamment du mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise, de l'autorité et du leadership. D'autres

éléments tels que les compétences, l'expérience, le niveau de professionnalisme, le dynamisme entrepreneurial font également partie de cette dimension de l'entreprise.

B. La culture de l'entreprise

Celle-ci affecte ses pratiques de gestion. Celle-ci se réfère notamment aux croyances, valeurs, normes, conventions, coutumes, habitudes et traditions partagées ou institutionnalisées au sein de l'entreprise.

C. Les orientations stratégiques recherchées

Elles peuvent être notamment l'innovation, la productivité, l'adaptation aux changements et l'efficacité de la gestion stratégique.

D. La structure de l'entreprise

Elle correspond au schéma des rôles, aux relations et aux procédures qui permettent la coordination des actions de ses membres. Il peut s'agir notamment du degré de centralisation ou de décentralisation, de sa formalisation et de sa complexité.

L'étude de la dynamique de l'entreprise touche à la fois divers éléments : la mission, la vision et les stratégies, la composition du conseil d'administration ou du conseil consultatif, les processus de gestion, les processus de prises de décision, la structure, la culture, la situation financière, les ressources, les grandes étapes de développement de l'entreprise (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 ; Brouard et Cadieux, 2007).

3.3.1.2. La famille

La famille est un sous-système d'importance en particulier dans le cas des transmissions familiales (Cadieux, 2005; LeBreton-Miller *et al.*, 2004). La dynamique familiale, dans ce cas de figure concerne certaines dimensions telles que :

- les valeurs jugées importantes par la famille ;
- le cycle de vie de la famille ;
- les rôles des membres de la famille ;
- la distribution des pouvoirs ;
- la qualité des relations existant entre les membres de la famille ;

- la gestion des conflits et les principaux *patterns* transmis au fil des générations (Hilburt-Davis et Dyer, 2003; LeBreton-Miller *et al.*, 2004).

Aussi, l'acuité de la question de la transmission de l'entreprise familiale se fait sentir également et surtout lorsqu'il s'agit de préserver les emplois créés au sein de l'entreprise pour les membres familiaux.

3.3.1.3. Les individus directement impliqués dans la décision de transmission

Ces parties prenantes, contrairement aux individus appartenant à l'environnement externe de la transmission (clients, fournisseurs,...), sont directement impliquées dans la décision de la transmission de l'entreprise. Il y a lieu de distinguer :

- 1) Le prédécesseur/cédant, qui est le propriétaire dirigeant actuel qui est désireux d'assurer la continuité de son entreprise après son départ effectif, mais il se préoccupe également d'assurer sa propre retraite.
- 2) Le successeur/repreneur, qui est le candidat à la relève désireux de reprendre l'affaire, notamment par le biais d'une reprise d'entreprise déjà existante, et éventuellement en bonne santé (ce qui est de loin plus facile que d'en créer une).
- 3) Les actionnaires familiaux actuels ou potentiels pour qui l'entreprise peut représenter un enjeu important.
- 4) Ainsi que certains employés de l'entreprise qui en sont déjà actionnaires ou qui auraient l'intention de le devenir.

L'étude de la dynamique de ces individus concerne certains éléments tels que :

- les étapes du cycle de vie de chacun d'eux ;
- les différences dans les objectifs de vie et de carrière de chacun des membres de la famille, qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise ;
- les différences dans les objectifs de vie et de carrière des membres de l'organisation, notamment en ce qui touche les employés clés et/ou les

cadres ayant des responsabilités importantes au sein de l'organisation (Brouard et Cadieux, 2007).

3.3.2. L'environnement externe de la transmission d'entreprise

L'environnement externe est un facteur déterminant dans la vie des entreprises. D'une part, les changements et les incertitudes qui caractérisent ses évolutions mettent souvent les responsables d'entreprises dans l'obligation de modifier leurs stratégies. D'autre part, les entreprises ne sont pas confrontées au même environnement. Ce qui fait que certaines d'entre-elles, sont affectées différemment par certains facteurs, et à divers degrés par rapport aux autres entreprises.

L'environnement externe peut être délimité selon le macro-environnement, c'est-à-dire les domaines de l'environnement, et aussi selon les parties prenantes.

3.3.2.1. Le macro-environnement

Celui-ci se compose de diverses dimensions, telles que l'économie, la technologie, la politique, le juridique, et l'écologie. Certaines de ces dimensions peuvent revêtir une importance significative, par leur impact marqué sur la transmission des entreprises. Ainsi par exemple, en période de récession économique, la valeur des actions d'une entreprise peut varier de manière plus affichée que par rapport aux fluctuations qui caractérisent un contexte économique plus favorable.

La variation d'autres facteurs macroéconomiques, tels que les taux d'intérêt ou les taux de change peuvent également affecter le financement d'une transmission. Aussi, les évolutions technologiques peuvent rendre une entreprise et ses produits moins concurrentiels sur le marché à un moment ou à un autre et amoindrir la valeur de l'entreprise.

Les contextes politique et juridique peuvent comprendre diverses évolutions comme les changements au niveau des politiques publiques, exigences réglementaires et des lois, la modification de législation fiscale, par exemple, peut affecter sensiblement la transmission d'entreprise et les montants en jeu (modification du taux d'inclusion du gain en capital ou de l'exemption du gain en capital sont des changements qui pourraient amoindrir plus ou moins les montants qui reviendraient aux ayant droit).

3.3.2.2. Les parties prenantes ou « *stakeholders* »

Les parties prenantes comprennent les employés de l'entreprise, ses fournisseurs (les bailleurs de fonds inclus), ses clients, les syndicats, les partenaires, les compétiteurs, les gouvernements, les médias et les groupes de pressions. Chacun de ces acteurs pourrait avoir un intérêt particulier dans la transmission d'entreprise (Mignon, 2001). Cependant, Il y a lieu de distinguer ces individus des parties prenantes appartenant à l'environnement interne de la transmission, car contrairement à ces derniers, ceux-ci n'ont pas une prise réelle sur la décision de transmission.

Ainsi, les employés en premier lieu, seraient soucieux de leur avenir dans l'entreprise, et voudraient donc être tenus au courant des évolutions du processus de transmission et pourraient même s'y impliquer (Mickelson et Worley, 2003).

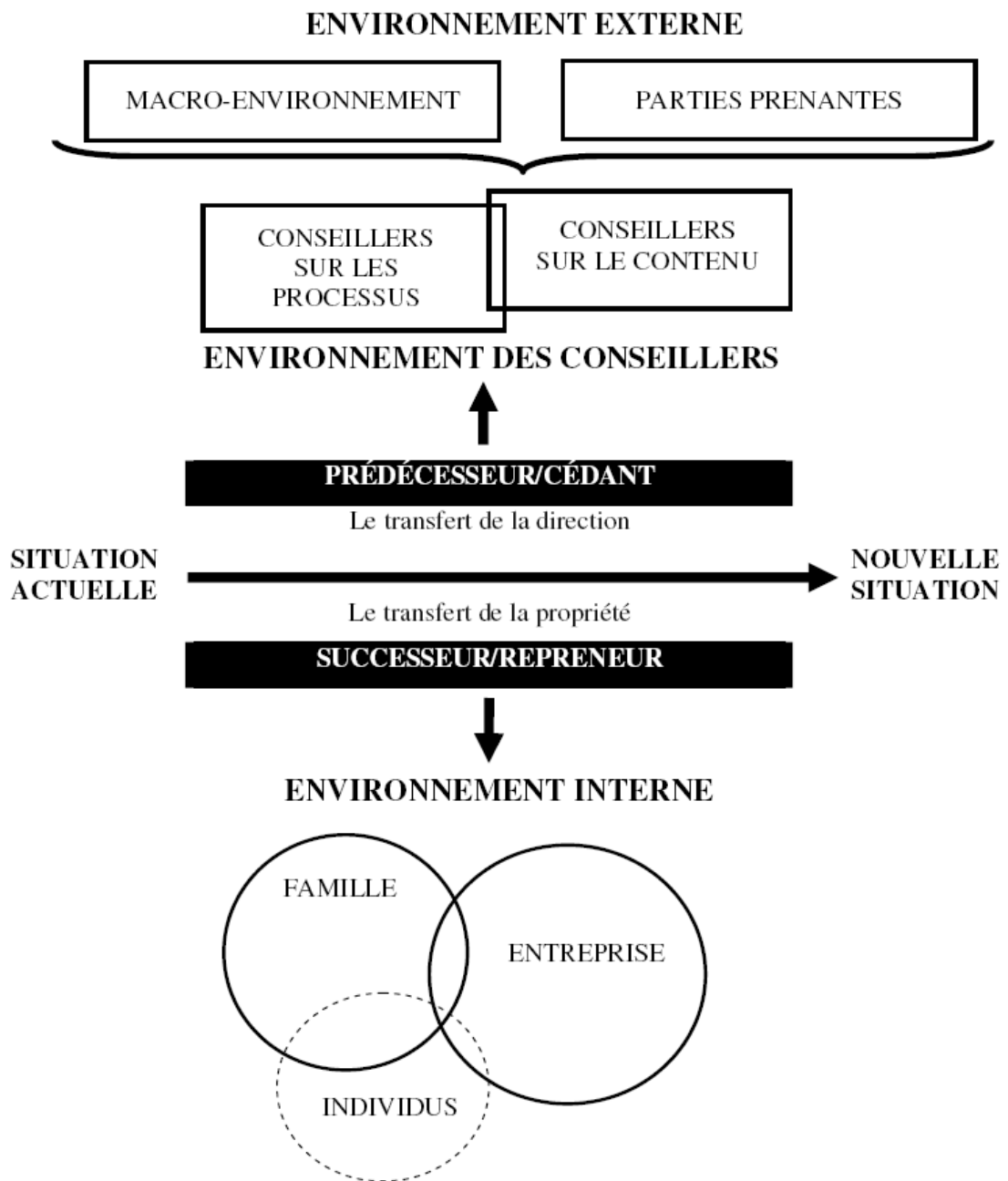
Les fournisseurs, se soucieraient de conserver leur clientèle, et la transmission de l'entreprise est un évènement qui est susceptible de leur faire courir le risque de perdre un client qui pourrait représenter une part significative dans leur chiffre d'affaires. Ceci va donc les mettre dans l'obligation de composer avec les nouveaux dirigeants avec lesquels ils devraient relancer de nouvelles relations.

Aussi les clients voudraient de leur côté, savoir si l'entreprise pourrait leur fournir les produits et services dans le futur (après la transmission).

Les partenaires et les compétiteurs peuvent voir dans la transmission de l'entreprise une véritable opportunité à exploiter pour acquérir l'entreprise ou bien lui subtiliser des clients durant la période de transition (Brouard et Cadieux, 2007).

La figure ci-après reprend l'ensemble complexe qui entoure le processus de transmission de l'entreprise familiale.

Figure 9 : Les environnements lors de la transmission d'entreprise



Source : Brouard et Cadieux, (2007).

3.4. Quelques retombées de la transmission de l'entreprise familiale

3.4.1. Transmission et performances des entreprises familiales

Suivant la littérature consacrée au thème de la succession, trois principales conceptions théoriques existent sur les impacts de la succession sur les performances de l'entreprise. Elles formulent, toutefois, des avis divergents quant à l'impact de la succession managériale sur la performance de l'entreprise.

La première est celle dite *Common sense view*, ou la « théorie du sens commun », selon laquelle la succession aurait des effets positifs sur les performances de l'entreprise. Cette conception théorique se base sur le fait que le successeur peut éviter les erreurs commises par son prédécesseur. La succession serait alors un processus par lequel les entreprises acquièrent de l'information sur leur environnement, ce qui leur permettrait ainsi de l'utiliser à leur profit pour s'adapter aux modifications environnementales (Guest, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Katz et Kahn, 1978 ; Perrow, 1986).

La seconde conception théorique dite *Succession-crisis hypothesis* (ou hypothèse de crise de succession), contrairement à la première, signale que la succession est préjudiciable aux performances de l'entreprise puisque les perturbations provoquées par ce changement sont susceptible de mener à une détérioration de la performance. Ainsi, Gouldner (1954) avance que le changement de dirigeant génère une crise temporaire car le nouveau dirigeant essaie de mettre en place de nouvelles règles d'organisation. Grusky (1964), quant à lui, propose la « théorie du cercle vicieux » : la direction est perdue temporairement, les habitudes de travail changent, les tensions et le sentiment d'insécurité augmentent. Hannan et Freeman (1977), dans cette lignée d'idées, précisent que ce changement peut aller jusqu'au point de menacer l'adéquation entre l'entreprise et son environnement. La réorganisation suite au changement de dirigeant serait susceptible dès lors d'augmenter très sensiblement la probabilité que l'entreprise disparaisse.

Enfin, la troisième conception théorique soutient une thèse de neutralité selon laquelle la succession n'aurait aucun impact sur les performances des entreprises (Eitzen et Yetman, 1972 ; Brown, 1982). Le cas des entreprises familiales peut apparaître très proche de cette dernière conception dans le cas où le successeur, lorsqu'il est membre de la famille, était

déjà présent au sein de l'entreprise depuis de nombreuses années et y acquit, progressivement le pouvoir, l'impact du changement est ici nettement amoindri dans ce cas de figure.

3.4.2. Les problèmes générés par la succession

Herchon (1975) met en évidence deux types de problèmes pouvant survenir lors du processus de succession : des problèmes d'ordre psychologique lorsqu'il s'agit du transfert du pouvoir, et des problèmes organisationnels lorsqu'il s'agit du mode d'exercice du pouvoir. L'auteur identifie alors trois crises :

- Une crise du « laissons aller » qui peut être générée par la résistance (ou le refus) du chef d'entreprise de se retirer de la direction de l'entreprise dont il est le fondateur et se faire remplacer par quelqu'un d'autre (même s'il s'agit d'un membre de sa famille).
- Une crise de réorganisation ou crise de changement qui pourrait provenir de la transformation de l'entreprise qui était dirigée auparavant par un seul homme en une entreprise gérée par une direction générale (c'est la sophistication du mode de direction qui pose problème).
- Et enfin une crise de succession qui peut se présenter selon trois scénarios possibles : suivant qu'il n'y a qu'un successeur possible, la crise est un problème de temps et de préparation ; ou bien lorsqu'il y a plusieurs successeurs, la crise, en plus d'être un problème de temps et de préparation (comme pour le premier cas de figure), elle est également un problème de coopération entre les différents successeurs. Et enfin, lorsqu'il n'y a pas de successeur provenant de la famille, il se poserait alors dans ce cas le problème de trouver un repreneur potentiel de l'extérieur.

Conclusion

Ce second chapitre nous a permis de mettre en exergue les principaux axes de spécificité auxquels les chercheurs sont parvenus au cours de leurs travaux.

Nous avons donc pu voir que le management des entreprises familiales, présente de très nombreuses particularités qui les distinguent des pratiques des entreprises non familiales. Ainsi, en partant d'aspects aussi simples et opérationnels que les approvisionnements, par exemple, vers des aspects aussi stratégiques comme l'introduction en bourse, les entreprises familiales s'avèrent très différentes des autres.

Toutefois, les entreprises familiales souffrent de certains faibles qui les rendent de ce point de vue assez vulnérables. La gouvernance, volet primordial pour toute entreprise dans l'économie moderne s'avère encore plus vitale pour les entreprises familiales.

L'entreprise familiale étant composée de deux sous-systèmes aux valeurs différentes, est une spécificité qui rend très difficile la mise en place d'un système de gouvernance efficace. En effet, cela nécessite d'établir à la fois deux systèmes de gouvernance : un pour l'entreprise et l'autre pour la famille. Et ceci n'est pas toujours facile à concrétiser.

L'autre maillon faible, est la transmission. Celle-ci conditionne la continuité de l'entreprise. Les travaux menés sur le sujet ont révélé que les travaux de planification du processus successoral ne sont pas pratiqués avec le niveau de rigueur nécessaire. Ceci est une des plus importantes explications des disparitions des entreprises familiales.

Conclusion de la première partie

Au terme de cette première partie, il nous est paru que l'entreprise familiale présente plusieurs particularités qui permettent de la distinguer des autres types d'entreprises. Cependant, il n'est pas toujours facile de définir ce type d'entreprise. En effet, nous avons vu que, malgré l'abondante littérature, qui a été consacrée à ce sujet, les auteurs ne sont pas unanimes sur une définition donnée.

Ainsi, certains auteurs s'appuient sur un seul élément pour proposer une définition, alors que d'autres recourent à des combinaisons d'éléments. Nous avons d'ailleurs pu remarquer que les critères utilisés dans les définitions sont très spécifiques, voire même atypiques, puisqu'ils sortent totalement des éléments communément utilisés pour la différenciation entre les entreprises.

Cette situation pose alors beaucoup de problèmes aux chercheurs qui abordent ce sujet. De ce fait, chaque chercheur essaye de choisir une définition qui réponde au mieux à sa propre recherche.

Il en est de même pour les analyses théoriques qui ont tenté de faire passer l'entreprise familiale sous le prisme des théories de la firme. Certains auteurs soutiennent que ce type d'entreprise est très performant, ce qui est principalement dû au caractère spécifique. Tandis que d'autres ont un avis contraire, et réfutent la possibilité d'analyser l'entreprise familiale à partir de ces théories.

Ainsi, nous avons pu constater que l'entreprise familiale est une forme d'organisation assez spécifique, où plusieurs dimensions y cohabitent et concourent significativement à la rendre nettement plus performante, comparée aux entreprises non familiale.

Le principal des particularismes de l'entreprise familiale provient, en fait, essentiellement des interactions entre la famille et l'entreprise. Ainsi, que ce soit du point de vue des aspects stratégiques, ou bien ceux relatifs à sa gestion opérationnelle, les effets de ces interactions sont nettement perceptibles. Ceci permet donc de distinguer l'entreprise familiale de l'entreprise non familiale, une fois de plus.

Toutefois, même si cette imbrication des deux sous-systèmes famille et entreprise, est reconnue comme étant la principale source d'avantages stratégiques pour l'entreprise, il a été également vérifié que celle-ci peut présenter des fragilités, qui proviennent également de ces mêmes interactions famille/entreprise.

Ainsi, même si les conflits dans l'entreprise, celle-ci qu'elle soit familiale ou non, ne sont pas rares. Mais dans le cas des entreprises familiales subissent également les conflits

familiaux. Ceci fait que l'entreprise est doublement fragilisée (comparée à l'entreprise non familiale).

Pour les entreprises familiales, il est très difficile de trouver un système de gouvernance adéquat à leurs particularités. Nous avons d'ailleurs vu que dans la littérature, plusieurs modèles complexes ont été proposés, mais cela demeure très difficile à mettre en œuvre.

La fragilité de l'entreprise familiale est également accentuée par le défi de la transmission. En fait, même si l'entreprise est très performante, la réussite du relais intergénérationnel demeure un passage périlleux pour celle-ci. Plusieurs sources de problèmes ont été recensées, tels que les conflits entre les héritiers, le manque de motivation, mais aussi et surtout la négligence de la préparation de la relève. C'est l'aspect qui a d'ailleurs donné lieu à une très abondante littérature, ainsi qu'à un développement des services professionnels orientés vers le suivi des entreprises familiales dans la préparation du processus de transmission.

PARTIE 2 :

**ANALYSE DES COMPORTEMENTS
STRATEGIQUES D'UN
ECHANTILLON DE PME
FAMILIALES DE LA WILAYA DE
TIZI OUZOU**

Introduction

Depuis que l'Algérie s'est engagée dans des réformes structurelles de son économie, un nombre important de changements a été effectué. La priorité fut alors donnée au développement d'un secteur privé susceptible de remplacer l'Etat dans la sphère productive. Dans ce mouvement de réformes économiques, plusieurs mesures incitatives, initiées par les autorités publiques ont encouragé l'émergence d'un tissu d'entreprises dans plusieurs secteurs d'activité. Ce tissu est largement constitué de PME familiales. Mais à coté de ces incitations favorables à l'investissement, il y a eu également un développement d'une dynamique concurrentielle. En effet, il y a eu concurrence entre les entreprises nationales, qui a été intensifiée par une concurrence étrangère, qui est intervenue suite à l'ouverture de l'économie algérienne à l'extérieur.

Ainsi, dans un contexte concurrentiel, la question de la stratégie devient cruciale. En fait, il est très difficile de concevoir qu'une entreprise puisse s'y développer, ou du moins s'y maintenir, sans l'adoption de stratégies. Ceci est d'ailleurs, l'objet de notre recherche, puisque nous allons essayer d'étudier les comportements stratégiques des PME familiales. Nous avons vu, dans la première partie de ce travail, que les entreprises familiales présentent des spécificités, qui sont principalement dues aux très fortes interactions famille/entreprise. Nous allons maintenant essayer de voir, si ces spécificités ont des répercussions sur leurs comportements stratégiques, en étudiant un échantillon de PME familiales de la wilaya de Tizi Ouzou.

Cette seconde partie sera donc consacrée à la présentation des résultats auxquels nous sommes parvenus. Nous avons effectué une enquête de terrain, qui a porté sur un échantillon de 96 PME familiales, et nous avons choisi comme terrain d'investigation la wilaya de Tizi Ouzou. En fait, à travers notre recherche, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, plus ou moins convaincants, à la problématique que nous avons proposée initialement, c'est-à-dire, de savoir, si réellement le caractère familial des PME a des incidences sur le comportement stratégique et les performances de celles-ci.

Pour cela, nous avons subdivisé cette seconde partie en deux chapitres. Le premier chapitre, intitulé «Etude du positionnement stratégique des PME familiales dans un environnement concurrentiel », nous servira principalement à positionner la PME familiale dans le contexte dans lequel elle évolue actuellement. En fait, plusieurs éléments doivent être présentés et

analysés afin de comprendre qu'à l'état actuel de la transition économique, l'entreprise algérienne en général, et la PME familiale en particulier, sont dans des situations qui les obligent à adopter des stratégies concurrentielles. Dans un environnement concurrentiel, les questions relatives à la stratégie se posent avec acuité. En effet, l'environnement actuel présente à la fois des opportunités, qu'il serait plus judicieux de saisir, mais aussi des menaces qu'il faudrait dépasser. Et il est difficile de concevoir qu'une entreprise puisse évoluer dans un univers concurrentiel sans l'adoption de stratégies adéquates.

Le second chapitre, intitulé «L'activité stratégique dans le cadre de la PME familiale de la wilaya de Tizi Ouzou », sera pour nous l'occasion de développer des analyses concernant un certain nombre de manœuvres stratégiques constatées au niveau des PME familiales enquêtées, et d'en estimer le degré de performance, ou même d'envisager d'éventuelles perspectives. Pour cela, nous avons choisi de partir des stratégies de base. Ensuite, nous avons essayé de démontrer que celles-ci, lorsqu'elles sont suivies par les PME familiales, sont diversement influencées par le caractère familial de ce type d'entreprise. Ces influences peuvent, bien évidemment, être positives comme elles peuvent être négatives.

Le patron de la PME familiale, est un acteur qui au centre des deux sous-systèmes famille/entreprise. Celui-ci est le principal artisan de la stratégie de l'entreprise. Nous nous sommes alors efforcés de consacrer une analyse de cet aspect.

Chapitre 1 :

Etude du positionnement stratégique des PME familiales dans un environnement concurrentiel

Introduction

La wilaya de Tizi Ouzou a connu d'importantes transformations, depuis que l'Algérie s'est engagée dans le processus de transition. Ces changements sont visibles sur plusieurs plans, notamment en ce qui concerne la dynamique entrepreneuriale. En effet, depuis le début du processus de transition économique, les créations de PME dans la wilaya de Tizi Ouzou se sont multipliées, au gré des opportunités et contraintes qui se présentaient tout au long du processus de transformation de l'économie nationale.

L'objet de ce chapitre est d'étudier les rapports des PME familiales avec leur environnement en mutations. C'est notre première approche du travail de recherche, qui consiste à analyser les comportements stratégiques des entreprises, du point de vue de leurs positionnements stratégiques, par rapport à leurs différents partenaires.

Toutefois, nous allons consacrer une première section pour la présentation de notre méthodologie de recherche. Nous allons aborder le positionnement épistémologique de notre recherche doctorale, ainsi que les techniques utilisées pour l'enquête de terrain que nous avons menée.

Dans la deuxième section, nous allons présenter, de manière globale, les principales caractéristiques de l'environnement économique, sur le plan national en premier lieu, puis au niveau du terrain de notre enquête. Il s'agit en fait, d'un travail d'identification, dans lequel nous allons tenter de mettre en relief les principales caractéristiques de l'environnement des entreprises.

Au cours de la troisième section, nous allons tenter d'analyser comment les PME familiales de notre échantillon entretiennent des rapports avec leurs différents partenaires. En d'autres termes, il s'agira d'aborder les questions relationnelles qui lient les PME familiales avec leurs principaux clients, fournisseurs et concurrents. Nous allons également nous intéresser aux performances qu'elles prévoient ou réalisent. Cette analyse se fera également en prenant en considération les aspects familiaux des entreprises enquêtées.

Section 1. Méthodologie et résultats préliminaires de la recherche

Au cours des développements qui vont suivre, nous allons présenter les principales démarches que nous avons suivies afin de mener notre travail de recherche. En premier lieu, il sera question de présenter notre positionnement épistémologique. Il s'agira donc, de voir comment nous avons situé notre recherche dans les paradigmes épistémologiques. Ensuite, nous allons aborder la méthodologie que nous avons adoptée afin d'élaborer notre enquête, concernant notamment le choix de l'échantillon et les techniques utilisées pour la collecte de l'information nécessaire à notre étude. Enfin nous présentons les principaux résultats qui ressortent après les premiers retraitements des informations recueillies du terrain d'étude.

1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche

La réflexion épistémologique est capitale pour la recherche en sciences de gestion. Elle permet de guider le chercheur au fil du processus d'appréhension et de compréhension du phénomène étudié.

1.1.1. De l'épistémologie

Étymologiquement, le mot « épistémologie » est construit sur le grec *épistémê* qui veut dire connaissance, science, et *logos* qui signifie discours rationnel. Suivant l'étymologie, l'épistémologie est ainsi le discours rationnel sur la connaissance et la science. Toutefois, l'épistémologie n'est pas une science, mais plutôt, une réflexion sur la science, ou une théorie de la connaissance.

Le mot épistémologie est bien entendu polysémique, il englobe les méthodes propres à chaque science ou domaine scientifique. C'est tout comme les démarches de la pensée scientifique en général, mais il peut se référer également au problème de la vérité scientifique. Bachelard (1936) a montré la nécessité d'une rupture épistémologique pour passer d'une explication « toute prête » d'un phénomène, suscitée par divers conditionnements ou habitudes, à une compréhension qui s'appuie sur une théorie ou une approche scientifiques. Pour Granger (2007), l'épistémologie vise à situer la science dans une expérience du savoir qui la déborde, à en évaluer la portée et à en dégager le sens pour l'ensemble de la pratique humaine. Dans le même ordre d'idées, Wacheux (1996) considère que l'épistémologie est la science des sciences, ou une philosophie de la pratique scientifique. Les règles de

l'épistémologie guident et orientent le chercheur dans ses actes quotidiens de production de connaissances.

1.1.2. Le positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique est intimement lié à la démarche de recherche mais aussi à l'état d'esprit du chercheur. Il est donc très important de cerner, dans chaque domaine, ce qui peut faire obstacle à une approche scientifique, et de voir comment les façons de gérer ces obstacles expliquent les positionnements épistémologiques des uns et des autres. En effet, toute recherche se doit de spécifier quelle est la position du chercheur par rapport à son objet de recherche, c'est-à-dire ses choix épistémologiques. Ainsi, pour une cohérence globale du projet de recherche, le positionnement épistémologique du chercheur doit être clairement exprimé.

Certains auteurs, comme Baumard (1997), estiment que le positionnement du jeune chercheur est le fruit de plusieurs ajustements (et réajustements) successifs, ponctués de réorientations brutales, tout au long de sa recherche académique. De ce fait, afin de déterminer son positionnement épistémologique, le jeune chercheur se doit alors de répondre à trois principales questions, qui sont les suivantes :

- 1) Quelle est la nature de la réalité ?
- 2) Quelle est la relation du chercheur par rapport à son terrain ?
- 3) Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?

Les réponses à cet ensemble de questions de base vont, en fait, dépendre directement de la problématique posée par le chercheur et des objectifs qu'il poursuit à travers sa recherche. En ce sens, le chercheur se doit de respecter les principes qui régissent la discipline à laquelle il appartient, puisqu'il s'agit d'une réflexion qui va lui permettre de valider et de rendre légitime sa recherche. Cela revient à se positionner dans un paradigme épistémologique.

Un paradigme constitue un ensemble de modèles, de schémas intellectuels et de cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation. En réalité, les paradigmes correspondent à des écoles de pensée ayant chacune une épistémologie et une méthodologie différentes pour aborder l'objet d'une recherche. En sciences de l'organisation, il existe trois grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste. Ces différents

courants épistémologiques s'appuient sur des visions différentes de la réalité et de la relation que le chercheur entretient avec celle-ci. Le tableau suivant reprend de manière synthétique les principaux fondements des trois paradigmes épistémologiques.

Tableau 20 : Positionnements épistémologiques des paradigmes

Le constructivisme	L'interprétativisme	Le positivisme	
Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse internationaliste		Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe	La nature de la réalité
La construction Pour quelles finalités ... Construction	L'interprétation Pour quelles motivations ... Compréhension	La découverte Pour quelles causes ... Explication	Comment la connaissance est-elle engendrée ?
Adéquation, enseignabilité	Idiographie, empathie	Vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité	Quelle est la valeur de la connaissance ?

Source: Thietart (1999).

1.1.3. Définition du positionnement épistémologique de notre recherche

Notre recherche empruntera, en fait, des éléments aux différents paradigmes ci-dessus présentés, et ce, comme une grande partie des recherches en sciences de l'organisation. Ce choix se justifie également, eu égard à la complexité du sujet abordé, qui, à notre avis, ne peut pas être inclus dans un seul paradigme. Une combinaison des différentes démarches nous est alors parue nécessaire pour tenter d'apporter des éléments de réponse à nos questionnements.

1.1.3.1. Le choix du paradigme positiviste

Le paradigme positiviste repose sur cinq grands principes : le principe ontologique, le principe d'univers câblé, le principe d'objectivité, le principe de naturalité de la logique et le principe de moindre action. En ce sens, les positivistes considèrent que la réalité possède

une propre essence ou ontologie. La réalité est ainsi repérable. De ce fait, il y a donc indépendance entre l'objet et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Cette situation d'indépendance permet de poser le principe d'objectivité selon lequel « *l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet* » (Thietart, 1999).

C'est un univers câblé car la réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables. « *Dès lors, la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs* », (Girod-Seville et Perret, in Thietart, 1999). Le principe de moindre action fait référence à l'existence d'une solution unique.

Notre motivation s'inscrit principalement dans ce sens, puisque nous allons tenter de comprendre certains comportements des entreprises familiales dans un contexte concurrentiel. Nous allons donc essayer de comprendre certaines réalités observées puis les décrire. Ce travail (de description) est nécessaire pour nous permettre de donner un sens scientifique à des réalités quotidiennes qui se déroulent au niveau d'un espace qui est notre terrain de recherche, c'est-à-dire diverses communes de la wilaya de Tizi Ouzou. Nous allons donc tenter de présenter où s'implantent les entreprises familiales, quelles sont les structures juridiques, les politiques d'investissement, les stratégies financières qu'elles adoptent, comment tissent-elles des réseaux relationnels, comment se présentent les interactions famille/entreprise, etc.

1.1.3.2. Insuffisances de la limitation au seul paradigme positiviste

Le paradigme positiviste est marqué par une vision déterministe de la réalité qui fait basculer la science vers la recherche d'explications, vers la recherche de réponses à la question « pour quelles causes ». De plus, les principes de base de ce paradigme ont, en quelque sorte, une certaine volonté d'uniformisation de la science, puisque nous pouvons remarquer qu'il y a application de critères de validité précis et universels qui permettent de distinguer les connaissances scientifiques des connaissances non scientifiques, comme suit :

1. Le principe de vérifiabilité : suivant ce principe, toute proposition n'a de sens que si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement.
2. Le principe de confirmabilité : ceci implique alors que toute proposition peut être confirmée soit par des expériences, ou bien en la reliant à des

résultats d'autres théories, cette proposition n'est pas vraie universellement, elle est seulement probable.

3. Le principe de réfutabilité suivant lequel, « *On ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, mais on peut en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie* » (Popper, in Thietart, (1999)).

Ainsi, pour respecter ces critères, le mode de raisonnement sera la logique déductive, c'est-à-dire qui « *conclut à partir de prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition en usant de règles d'inférence* » (Girod-Seville et Perret, in Thietart, 1999).

Sur la base de ces principes du courant positiviste, nous constatons qu'il y a quelques inadéquations qui empêchent d'inclure totalement notre recherche dans ce paradigme :

1) Le principe ontologique suppose que la réalité existe et est repérable. Cela implique donc que le comportement stratégique des entreprises familiales soit un fait repérable. Or, il n'existe pas de base de données qui répertorie ces stratégies. Ces comportements stratégiques existent, mais où et quand les repérer ? Il sera donc nécessaire de construire cette base de données.

2) Selon le principe de l'univers câblé, l'analyse des comportements stratégiques peut être effectuée par exemple sans l'acteur, sans tenir compte du contexte économique spécifique des entreprises, etc. Or nous savons que la stratégie est un domaine déjà trop complexe, et qu'à cette complexité vient s'ajouter le caractère transversal de l'étude (puisqu'il s'agit d'entreprise familiale), ce qui fait qu'effectuer une étude séparée n'est plus possible.

3) Le principe de moindre action implique qu'il n'existe qu'une seule solution pour définir la stratégie de l'entreprise familiale. Or, nous pouvons clairement remarquer qu'il existe de nombreux domaines dans la stratégie ainsi que de nombreux outils nécessaires pour bien analyser le comportement stratégique et qu'il n'existe donc pas, en conséquence, une solution unique.

Après avoir brièvement précisé les raisons qui nous ont poussés à ne pas inscrire notre recherche uniquement sous l'influence du paradigme positiviste, il nous reste alors à justifier les arguments en faveur du paradigme constructiviste qui nous semble le plus adéquat pour renforcer notre positionnement épistémique.

1.1.3.3. Les paradigmes constructiviste et interprétativiste

Le paradigme constructiviste est caractérisé par cinq grands principes : le principe de représentabilité, le principe de l'univers construit, le principe de subjectivité, le principe de l'argumentation générale et le principe d'action intelligente.

Selon les constructivistes et interprétativistes, *« la réalité ne peut pas être indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente »* (Girod-Seville et Perret, in Thietart, 1999), c'est-à-dire, que la réalité est dépendante de l'observateur. Ainsi, puisque la réalité est dépendante du sujet, il n'y a pas de connaissance objective de la réalité. *« La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle »* (Girod-Seville et Perret, in Thietart 1999).

Notre recherche peut donc bien s'inscrire dans le courant constructiviste, dans la mesure où elle est datée et s'inscrivant dans un contexte économique, politique et culturel de l'Algérie du début du 21^{ème} siècle. C'est un contexte qui est marqué par divers bouleversements dont les effets ne sont pas encore très bien définis, et notamment en ce qui concerne l'objet central de notre propre recherche.

En outre, dans le paradigme constructiviste, la connaissance est construite par le chercheur. En ce sens, (Thietart, 1999) considère que la réalité est construite à partir et d'après la propre expérience du chercheur, et dans le contexte d'action qui est le sien. De ce fait, la construction de l'objet évolue alors en fonction de l'expérience que le chercheur tire de son travail de recherche de la réalité. Le principe de représentabilité nous conduits à analyser les comportements stratégiques et la performance des entreprises familiales sous un angle qui nous est nécessairement propre.

Ainsi, nous analyserons les stratégies de ce type d'entreprise à travers plusieurs manœuvres stratégiques bien connues des entreprises évoluant dans un contexte concurrentiel (externalisation, intégration verticale), mais en analysant dans certains cas de figure, les spécificités inhérentes à l'influence familiale qui constitue en fait l'objet central de notre recherche. Ceci nous amènera d'ailleurs, à étudier certaines stratégies propres à ces entreprises, telles que la transmission et la résolution des conflits.

Le principe d'action intelligente nous indique que nous n'avons pas à suivre une méthode de recherche déterminée mais que celle retenue et utilisée doit convenir à l'objet de

recherche. En effet, pour les interprétativistes, il s'agit de comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs et non pas de l'expliquer comme le font les positivistes.

De ce fait, pour comprendre, suivant ce principe, il faut alors développer une démarche qui doit prendre en compte les motivations, les raisons, les croyances des acteurs et les situer dans l'espace et dans le temps dans lesquels la recherche se déroule, c'est-à-dire, dans la wilaya de Tizi Ouzou. Cet espace fait partie d'un pays en transition, qu'est l'Algérie. Le temps se situe au début du 21^{ème} siècle, après plus de deux décennies de changements structurels de l'économie.

Cette approche de la recherche est à peu près semblable pour les constructivistes, sauf que pour ces derniers, la connaissance se construit et qu'elle est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné. Dans ce cas, le mode de raisonnement sera la logique inductive puisque ce raisonnement passe d'observations particulières à des énoncés généraux. Les deux principaux critères de validité du constructivisme sont les suivants :

1. Le critère d'adéquation suivant lequel, toute connaissance n'est valide que si celle-ci convient à une situation donnée.
2. Le critère d'enseignabilité, c'est-à-dire, toute connaissance produite doit être à la fois, argumentée, constructible et reproductible.

1.1.3.4. Synthèse de notre positionnement épistémique

Notre objet de recherche étant assez complexe du fait que, traiter de la stratégie d'entreprise est toujours délicat pour le chercheur en organisation, nous nous sommes alors appuyés sur les trois paradigmes afin de tenter de cerner au mieux le sujet et en faire ressortir des résultats et conclusions satisfaisants.

Le tableau ci-après donne un aperçu sur cette position multicritères que nous avons choisie.

Tableau 21 : Le positionnement épistémique de notre recherche

Les questions abordées	Nos réponses	Paradigme de référence	Exemples
La nature de la réalité observée.	La réalité est indépendante du chercheur tout en étant perçue par lui.	Positivisme et interprétativisme	L'entreprise familiale de la région d'étude est prédominante, et est de petite dimension.
Les relations du chercheur avec le terrain de l'étude.	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée mais il tente d'interpréter ce que disent et font les acteurs observés. Le chercheur observe et tente de comprendre.	Positivisme et interprétativisme	Il y a certaines différences entre les entreprises familiales urbaines et rurales.
Les connaissances scientifiques engendrées.	Observation, explication et compréhension des résultats de la recherche. Construction de modèles et de projections.	Positivisme, interprétativisme et constructivisme	Perspectives d'internationalisation de l'entreprise familiale. La culture des compétences par la formation sur le tas, et les formations diplômantes.

Source : Nous-mêmes.

1.1.4. Les principaux objectifs de l'enquête

L'entreprise familiale, comme nous l'avons déjà indiqué au cours de ce travail, est la forme dominante du tissu économique national. Et c'est une réalité qui concerne, non seulement la wilaya de Tizi Ouzou, mais aussi la jeune économie de marché algérienne jusqu'à l'heure actuelle. Cependant, les études qui s'y sont penchées ne sont encore pas suffisantes pour refléter leur place dans notre économie.

Notre étude sera alors l'occasion d'apporter, éventuellement, quelques éléments de réponse concernant les multiples questions qui restent encore posées sur le sujet. Il s'agira essentiellement d'analyser les comportements stratégiques des entreprises familiales dans l'univers économique actuel qui est, comme on le sait bien, marqué par un développement du niveau concurrentiel qui ne cesse de s'intensifier. Ce qui confère à la stratégie un rôle

primordial dans la survie de l'entreprise, d'où l'importance de se poser des questions relatives aux manœuvres stratégiques des entreprises.

A travers cette recherche doctorale, nous souhaitons essayer de comprendre et appréhender les phénomènes relatifs aux spécificités des comportements stratégiques des entreprises familiales au niveau du terrain d'étude, c'est-à-dire, Tizi Ouzou. Nous avons alors entrepris un travail d'identification des diverses manœuvres stratégiques qui sont employées par les entreprises familiales confrontées au jeu concurrentiel. Nous nous sommes également intéressés aux éventuelles influences inhérentes au caractère familial des entreprises sur les manœuvres stratégiques déployées. De plus, nous nous sommes intéressés à leurs orientations stratégiques futures, en étudiant notamment, leurs diverses perspectives concernant certains défis futurs, telle que l'éventuelle internationalisation, la transmission, etc.

De plus, ce travail de recherche sera pour nous, l'occasion d'avoir un aperçu sur les entreprises familiales de la wilaya de Tizi Ouzou. Nous allons donc, nous intéresser à des questions qui concernent certains indicateurs de leurs performances. Il s'agit par exemple, de leur contribution à l'emploi, qui est en réalité un élément très sensible eu égard à l'ampleur du phénomène du chômage dont souffre la wilaya, (et c'est le cas d'ailleurs partout dans le pays), ou bien leur potentiel de croissance (leurs politiques d'investissement), etc.

1.2. La méthodologie de recherche adoptée

Selon Thietart (1999), la méthodologie est influencée par la nature de l'objet étudié, par les traditions culturelles et par les paradigmes épistémologiques eux-mêmes influencés par les croyances des chercheurs. La recherche en management est faite d'incertitude et de maîtrise très imparfaite du champ d'observation. C'est pourquoi la méthodologie doit être ajustée au fur et à mesure que le terrain de recherche se dévoile.

Pour notre part, notre objet de recherche sera de nature qualitative et accessoirement quantitative¹. Ainsi, nous avons tenté de suivre les deux processus de construction des connaissances.

¹ Nous avons bien souvent été obligés de recourir aux entretiens semi directifs afin d'analyser certaines questions auxquelles les questionnaires n'ont pas apporté suffisamment d'éléments chiffrés, car les entrepreneurs questionnés affichent très souvent des refus catégoriques lorsqu'il s'agit de leur comptabilité. Ce qui nous a alors obligé à leur proposer des fourchettes pour exprimer leurs résultats, les chiffres d'affaires, etc.

Tout d'abord l'exploration (c'est-à-dire l'enquête de terrain) et ensuite le test (c'est-à-dire analyse des données recueillies et étude de la performance des entreprises sur chaque élément proposé dans l'enquête). En effet, l'étude exploratoire a constitué, pour notre travail, une étape indispensable. Elle nous a permis de délimiter (puis d'affiner) la question de recherche.

Cet affinement de la recherche a été rendu possible dès lors que l'étude nous a permis de nous familiariser, au préalable, avec le sujet et de bénéficier, par là même, de certaines opportunités et de dépasser quelques unes des innombrables contraintes (bien connues du terrain de recherche où nous nous sommes engagés)¹, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche. L'étape suivante a été d'essayer d'aller au fond des réalités étudiées, afin de proposer des réponses aux questions soulevées dans la problématique.

1.2.1. Définition de la PME familiale²

La recherche et la sélection des entreprises familiales n'est pas facile à réaliser pour les chercheurs, tant les définitions manquent de délimitations³. En effet, le lien familial direct n'existe pas toujours et n'est pas toujours apparent (toutes les entreprises familiales ne portent pas forcément le nom de leur famille).

Allouche et Amann (1997), dans leur travail de recherche, classent les différentes définitions en deux grands groupes. Les définitions monocritère, c'est-à-dire, utilisant un seul critère pour spécifier l'entreprise familiale (la propriété, le contrôle, l'interaction famille - entreprise...), et les définitions pluri critères.

¹ En effet, bon nombre de chercheurs signalent à posteriori les difficultés qu'ils ont subies durant leurs enquêtes de terrain. Il nous semble que les entreprises privées algériennes en général ne se sont encore pas très bien habituées aux chercheurs. Ceux-ci sont généralement perçus comme des enquêteurs officiels et non pas comme des académiques, ce qui rend alors l'approche très difficile.

² Nous n'allons pas revenir ici sur le très vif débat qui s'est tenu autour de la définition de l'entreprise familiale, et qui reste toujours ouvert, puisque nous l'avons exposé dans la première partie de notre travail. Pour le lecteur intéressé, voir Sharma (2004), « *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future* », *Family Business Review*, San-Francisco, 17(1), pp 1-36.

³ Des recherches pourraient ainsi souffrir du manque de représentativité de leurs échantillons, par exemple, suite à une telle ou telle définition adoptée.

Pour définir la PME familiale qui sera le principal objet de notre recherche, nous avons choisi une définition assez large. De ce fait, nous avons choisi la définition proposée par Handler (1989) et Hugron (1998), qui considèrent que la PME familiale¹ peut être définie comme étant une organisation à taille humaine, dont la propriété et le pouvoir de gestion sont sous le contrôle effectif des membres de naissance ou par alliance d'une même famille. Ce qui se traduit le plus souvent, par une confusion implicite des patrimoines de la famille et de l'entreprise (Hirigoyen, 1981).

Ce type d'entreprise présente la particularité de se situer à l'intersection d'un « système famille » fonctionnant suivant une logique d'émotivité, et d'un « système entreprise » géré selon une logique de rationalité (Goetschin, 1987). Ainsi, Bauer (1993) indique que le processus décisionnel du dirigeant de ce type de structures fait intervenir plusieurs logiques qui le font agir comme :

- 1) « *Homo Economicus* » qui a le souci de gérer son affaire avec rationalité.
- 2) « *Homo Politicus* » qui se préoccupe de la préservation de son pouvoir tant au sein de l'entreprise que dans sa famille.
- 3) « *Homo Familias* » qui est un responsable attentif et soucieux du devenir des membres de sa famille ainsi que de la notoriété de son nom.

Pour être également plus opérationnels dans notre définition, nous avons pris en considération la réponse, par affirmation, des enquêtés à la question directe que nous avons posée relative au caractère familial de leur entreprise.

Un autre élément peut également nous conforter dans notre effort de définition de la PME familiale. Il s'agit de la volonté de transmettre l'affaire aux générations suivantes de la famille par les dirigeants propriétaires actuels.

1.2.2. L'enquête par questionnaire

1.2.2.1. Le choix de l'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire s'avère être le meilleur choix dans la mesure où nous souhaitons une collecte d'informations à une échelle satisfaisante. Ceci est donc susceptible

¹ Il s'agit de la PME familiale non cotée, suivant les auteurs cités.

de nous permettre de résoudre notre problématique, à partir d'un nombre satisfaisant d'entreprises familiales de la wilaya de Tizi Ouzou.

De plus, ce type d'enquête offre la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. Lorsque l'objectif est de décrire un phénomène, le recueil des données peut être structuré et strict et une méthode quantitative par questionnaire convient parfaitement. Pour obtenir un maximum de données pertinentes et exploitables, la collecte de données par questionnaire nécessite de respecter trois étapes : la construction initiale du questionnaire, un pré-test et enfin l'administration définitive du questionnaire (Thietart, 1999).

Une bonne partie des informations que nous avons recueillies, a été le fruit de notre enquête par questionnaire. En effet, nous avons élaboré un questionnaire¹ dans lequel nous avons tenté de cerner au mieux l'essentiel de notre problématique de recherche.

1.2.2.2. Mode d'administration du questionnaire

Notre questionnaire a été administré par voie directe, c'est-à-dire de main à main, et le remplissage s'est effectué soit par le répondant lui-même ou bien en se faisant aider par nous même ou la personne que nous avons chargée de lui transmettre le questionnaire². Ce travail s'est étalé durant la période allant de mars 2008, vers décembre 2009, l'envoi et le retour des questionnaires se faisant au fur et à mesure.

En considérant un taux de réponse de l'ordre de près de 42 %, nous avons adressé notre questionnaire auprès de 220 dirigeants d'entreprises familiales, desquels nous en avons reçu 142 réponses, dont 46 ont été rejetés.

Le principal motif de la non prise en compte d'un questionnaire récupéré, est que celui-ci n'est pas rempli au minimum de réponses requises que nous nous sommes fixés, c'est-à-dire rempli à au moins 30 % des principaux axes du questionnaire.

A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors pu retenir au total 96 questionnaires. Le tableau ci-après donne un aperçu des résultats :

¹ Voir annexe n°1.

² Même si nous nous sommes efforcés d'aider les répondants en étant présents au moment du remplissage des questionnaires, diverses contraintes ont rendu impossible cette perspective. Comme c'est le cas, entre autres, des entrepreneurs qui s'excusent de ne pouvoir le remplir immédiatement en promettant de nous le retourner ultérieurement (pour des raisons de manque de temps, ou même par l'affirmation qu'ils sont en mesure de le remplir sans notre aide, étant, eux-mêmes dotés d'une formation ou bien l'un de leurs enfants).

Tableau 22 : Etat récapitulatif des questionnaires de l'étude

	Nombres	Taux en %
Total des questionnaires envoyés	228	100
Questionnaires envoyés et récupérés	142	62,28
Questionnaires envoyés mais non restitués	86	37,72
Questionnaires récupérés mais exclus	46	20,17
Questionnaires récupérés et retenus	96	42,10

Source : Notre enquête.

1.2.2.3. Contenu du questionnaire

Nous avons été amenés à concevoir le questionnaire selon une cascade de thématiques, en commençant par « une prise de connaissance » avec l'entreprise, c'est-à-dire, la signalétique de celle-ci, les informations générales telles que la date de création, le secteur d'activité, le(s) produit(s)/ service(s) principaux et secondaires, etc.

La seconde catégorie de questions est plus pointue que la précédente, dans la mesure où nous avons tenté d'amener les répondants à nous faire part d'aspects ayant trait à leurs divers comportements et manœuvres stratégiques. Ainsi nous nous sommes intéressés à l'étude de la stratégie d'implantation, afin de voir comment et pourquoi les entreprises familiales s'implantent dans tel ou tel endroit, et est ce que celles-ci changent de régions d'implantation ou non. Un autre volet a concerné les stratégies relatives au capital (la structure juridique choisie et son évolution, l'éventuelle intégration de membres non familiaux dans le capital, etc.).

Dans le questionnaire, nous nous sommes également intéressés à analyser et tenter de comprendre les orientations des entreprises familiales dans leurs rapports avec leurs principaux partenaires (les clients, les fournisseurs, leurs banquiers, leurs visions concernant leurs principaux concurrents et des leaders des marchés dans lesquels elles opèrent).

Ensuite, nous avons proposé des questions, qui sont susceptibles de nous renseigner sur leurs éventuelles manœuvres stratégiques, qui sont bien connues des entreprises évoluant en contexte concurrentiel, telles que l'intégration verticale, l'externalisation, la politique d'investissement, etc.

Nous avons également consacré une partie du questionnaire à l'étude de la politique financière des entreprises familiales, dans laquelle, nous nous sommes intéressés

principalement, à leurs relations avec les banques et leurs attitudes vis-à-vis de l'endettement bancaire.

Un autre angle d'analyse envisagé, à travers l'élaboration du questionnaire, est celui relatif aux questions traitant des conflits familiaux et les stratégies de gestion qui sont, éventuellement mises en œuvre. Toutefois, nous avons dû recourir aux entretiens semi directifs pour récolter des éléments de réponse concernant ce sujet, dans la mesure où, bon nombre de questionnaires sont restés blancs sur cette thématique.

La dernière partie du questionnaire a été consacrée au sujet de la transmission de l'affaire familiale, et qui est tout aussi délicat à aborder auprès des chefs d'entreprises. Nous avons également eu besoin, une seconde fois, pour compléter notre analyse, de cette démarche consistant à recourir aux entretiens semi directifs pour affiner notre analyse¹.

1.2.3. Les entretiens semi-directifs pour des compléments explicatifs

Il est vrai que nous nous sommes efforcés de présenter un questionnaire assez élaboré pour nous permettre de récolter les informations nécessaires à l'étude envisagée, mais une partie des questions est restée sans réponse de la part de bon nombre d'entrepreneurs enquêtés, et qui sont loin de constituer des aspects annexes dans notre étude. C'est en l'occurrence, les conflits familiaux et la transmission (ou la succession).

Ainsi, par exemple, la partie qui a concerné les conflits n'a pas vraiment apporté grand-chose, puisque les entrepreneurs se sont montrés réticents vis-à-vis des questions posées (malgré le fait que nous nous sommes efforcés à maintes reprises d'atténuer le caractère direct ou « choquant »². Ceci nous a alors, amenés à intervenir directement par des entretiens semi directifs, dans lesquels nous avons tenté de récolter quelques informations. C'est en fait, le temps qui a joué en notre faveur. Avec la discussion, le questionné finit par

¹ Concernant cette question, par exemple, nous ne pouvons pas nous limiter à l'enquête par questionnaire, ni même au paradigme positiviste pour apporter des éléments de réponse satisfaisants, et cela pour diverses raisons, tel que le fait que la transmission soit un phénomène qui n'est pas encore bien connu et ni même étudié dans les milieux académiques (à notre connaissance), et pour lequel nous ne disposons pas non plus de suffisamment d'informations, tant de la part des pouvoirs publics, ni même des professionnels.

² En effet, pour notre part, il s'agit bien évidemment, de questions purement scientifiques, mais ceci n'est pas tout à fait de l'avis des questionnés, qui les considèrent (et à juste titre, puisque nous leur reconnaissons), comme concernant leurs vies privées. Ceci explique en partie l'impossibilité d'inclure notre recherche uniquement dans le paradigme positiviste et la nécessité de renforcer notre positionnement épistémique par le constructivisme et l'interprétativisme, comme évoqué précédemment.

aborder de lui-même ce que nous sommes venus recueillir, et bien évidemment, « du débat jaillit la lumière ».

Il est à noter qu'à la lecture des contenus des réponses des chefs d'entreprises enquêtées, une très grande majorité est constituée de diverses plaintes et de dénonciations. Celles-ci constituent en fait, des éléments très difficiles à exploiter sans perdre le fil de l'objectivité dont le chercheur a besoin afin d'élaborer un travail purement scientifique. Cette situation est très délicate, dans la mesure où l'on accumule des témoignages qui sont très difficilement utilisables dans un travail scientifique, voire même, leur interprétation est très mal aisée, lorsque celles-ci contiennent des éléments intéressants.

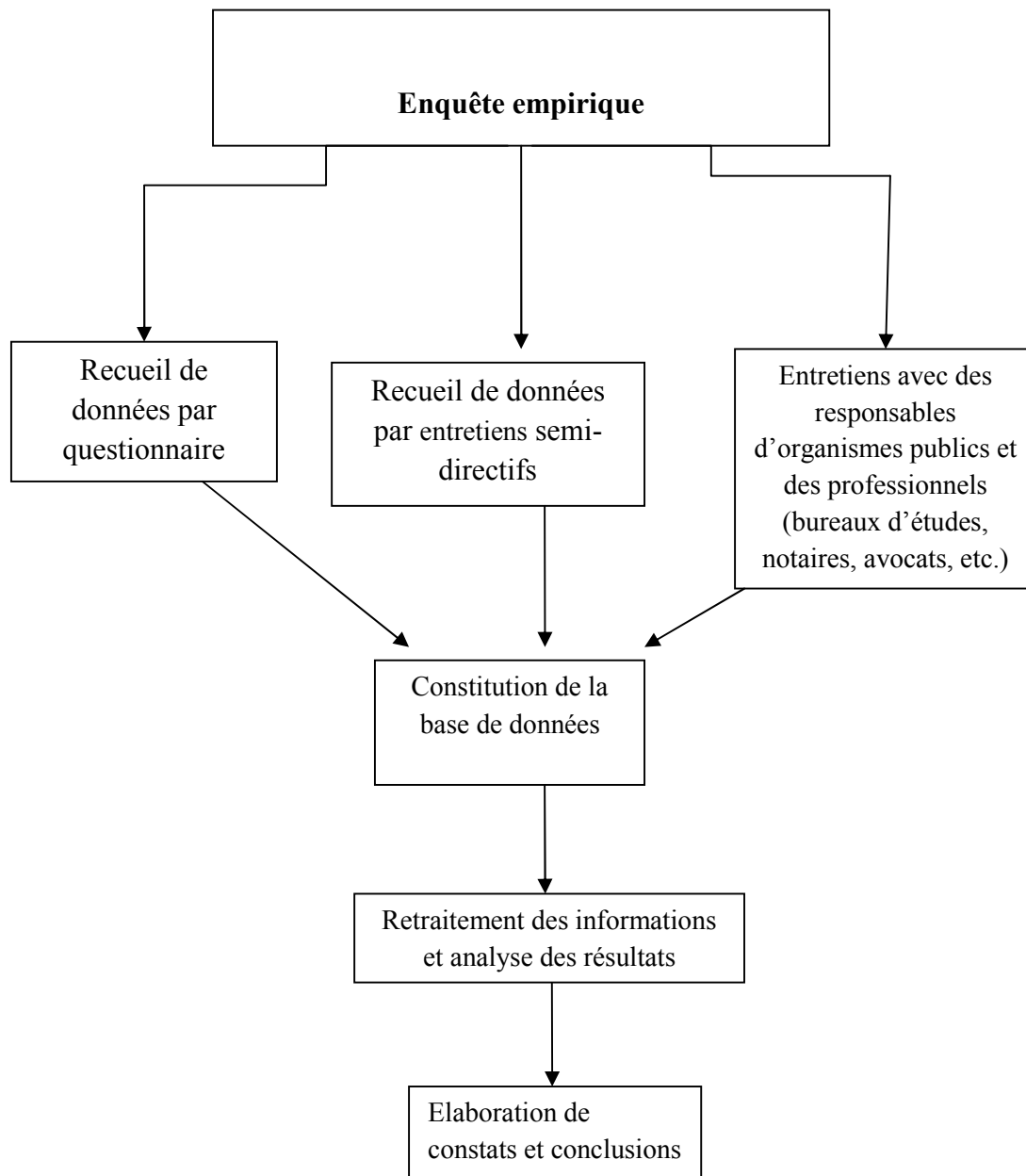
Un autre élément de difficulté est relatif à la façon d'aborder un certain nombre de questions du fait de leur caractère très sensible, étant internes à la famille. Nous avons, en fait, beaucoup bénéficié de notre première expérience lorsque nous avons repris nos questionnaires des entreprises qui ont accepté de participer à notre enquête. Deux faits majeurs se sont révélés à nous :

- 1) D'une part, certaines parties du questionnaire sont restées blanches. Les questionnés se sont abstenus d'y répondre, pour une raison ou pour une autre.
- 2) D'autre part, nous avons pu remarquer, qu'au niveau de la dernière page, où nous avons consacré une partie pour proposer aux questionnés de nous faire part des remarques qu'ils pourraient nous faire quant à notre questionnaire, et certains d'entre eux nous ont clairement avancé qu'il y'avait des questions gênantes, « il y a certaines questions gênantes, je m'excuse de ne pas y répondre, merci ».

Cette remarque nous a en fait très bien servi dans notre travail d'élaboration d'un guide d'entretien pour notre enquête complémentaire (par la méthode des entretiens semi directifs). En effet, nous avons pu entreprendre des approches beaucoup plus subtiles pour aborder les questions sensibles, ou « gênantes » pour reprendre le terme utilisé par les répondants au questionnaire, et mettre ainsi, les questionnés beaucoup plus à l'aise et être alors plus prompts à parler et enrichir notre recherche.

Dans la figure ci-après nous présentons la méthodologie que nous avons adoptée pour l'élaboration de notre étude de terrain.

Figure 10 : Organisation générale de notre étude empirique



Source : Nous-mêmes

1.3. Caractéristiques générales de l'échantillon d'étude

Les caractéristiques générales de l'échantillon des entreprises étudiées concernent, en fait les critères généraux relevés lors du dépouillement des données recueillies des questionnaires, à savoir, l'âge des entreprises, le secteur d'activité, l'âge des dirigeants, le nombre d'employés, la structure juridique.

1.3.1. Population visée

Actuellement en Algérie, les données sur les entreprises demeurent peu nombreuses, et sur les entreprises familiales elles sont, à notre connaissance, inexistantes, et cela malgré les divers moyens déployés par les différentes institutions publiques¹. Et ce manque, est encore beaucoup plus sensible lorsqu'il s'agit de la spécification des entreprises familiales, qui est encore très floue et difficile à cerner autrement que par une enquête minutieuse. C'est en fait, une très grande lacune dans la mesure où le tissu économique national est dominé par ce type de structure.

Cette étude nous donnera ainsi une occasion de tenter de dresser un aperçu de la situation du tissu des entreprises familiales au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou. Il s'agit notamment de caractéristiques générales, de profils de dirigeant et de leurs perceptions de l'environnement des affaires, de comportements stratégiques adoptés pour suivre les rythmes des changements économiques, de chances de pérennité, etc. La population visée par notre recherche est constituée des entreprises privées de la wilaya de Tizi Ouzou. Nous avons pu identifier celles-ci principalement par nos relations, et à travers les ressources provenant des organismes publics, ainsi que le catalogue KOMPASS. Ceci représente, à priori, un nombre important d'entreprises pouvant faire partie de notre échantillon.

Cependant, la difficile identification du critère familial et celle de l'approche des dirigeants pour le recueil des informations, rendent nécessaires l'utilisation des relations² afin d'obtenir une information la plus proche possible de la réalité. Ceci dit, il est alors tout à fait

¹ Nous pouvons remarquer que ces institutions publiques essaient tout de même de fournir des informations périodiques et qu'elles essayent d'en améliorer le contenu et la présentation tout en facilitant l'accès, notamment via Internet. Cependant, ceci demeure encore insuffisant pour répondre aux besoins du chercheur, en informations plus pointues, telles que celles concernant l'entreprise familiale pour notre cas.

² Nous avons également pris le soin d'envoyer aux entrepreneurs des personnes ayant au moins un certain niveau de formation, et cela afin de réduire les risques de non compréhension des éléments du questionnaire qui comporte en fait bon nombre de concepts qui ne sont pas courants et pour lesquels nous n'avons pas trouvé de mots pour la présentation de questions, et susceptibles d'en diluer le sens.

clair que notre échantillon n'est pas issu d'un échantillonnage aléatoire, mais préalablement sélectionné. Le premier critère utilisé est la reconnaissance en l'entreprise comme étant familiale par la personne que nous avons sollicitée pour identifier l'entreprise et approcher le dirigeant. Puis c'est suivant les réponses que celui-ci (c'est-à-dire le dirigeant de l'entreprise), nous accordera que nous avons alors pu identifier son affaire comme étant une entreprise familiale¹.

Toutefois, nous avons dû élaborer un travail préliminaire qui est nécessaire pour distinguer les entreprises familiales des non familiales. Cela est loin d'être une tâche aisée pour diverses raisons. En effet, en droit algérien, cette entité n'est pas définie. Le code de commerce ne spécifie pas les entreprises familiales, ni même de structure juridique pouvant la distinguer (comme par exemple les SARL familiales qui sont des structures proposées aux familles entrepreneuriales désireuses de combiner certains avantages inhérents à la fois à la famille et à la nature de la SARL).

De plus, le nom de l'entreprise, lorsqu'il correspond au nom de la famille du dirigeant n'est pas systématiquement le critère qui peut nous renseigner sur le caractère familial de l'entreprise. Et cela, même si le critère du nom de famille peut paraître vraiment significatif, notamment lorsqu'il s'agit de sociétés de type SARL, SNC, etc.

Aussi, lorsqu'on s'oriente vers une éventuelle solution académique, la définition de l'entreprise familiale n'est pas encore fixée. On se retrouve alors devant une multitude de définitions très difficiles à homogénéiser (comme il a été défini lors de la première partie de notre travail). Ceci nous a donc conduits à choisir une définition suffisamment large de l'entreprise familiale.

1.3.2. L'âge des entreprises enquêtées

Pour distinguer les entreprises familiales de notre échantillon suivant l'âge, nous avons utilisé trois strates avec la date limite du 31.12.2008², à savoir, les entreprises ayant

¹ Notre questionnaire comprend en fait, certaines questions qui sont généralement utilisées par les auteurs pour définir l'entreprise familiale, comme par exemple la volonté de transmettre l'entreprise à la nouvelle génération par le dirigeant actuel. De plus, l'une des premières questions que nous avons proposées, est directe en demandant au répondant si son entreprise est familiale.

² Il est à noter que les entreprises n'ayant pas au moins une année de vie ne sont pas incluses dans notre échantillon ; et cela afin d'avoir une population ayant au moins dépassé les premières expériences de difficultés (relatives strictement à la création) et donc quelque peu engagées dans les premières expériences stratégiques, ou

moins de cinq ans, c'est-à-dire, créées après 2003. Ensuite, viennent celles qui ont été créées entre janvier 1993 et décembre 2002, et enfin, les entreprises créées avant 1993.

Tableau 23: Ventilation de l'échantillon suivant l'âge des entreprises

Tranches d'âges des entreprises	Nombre d'entreprises
De 1 à 5 ans	36
De 6 à 10 ans	45
Plus de 10 ans	15
Total	96

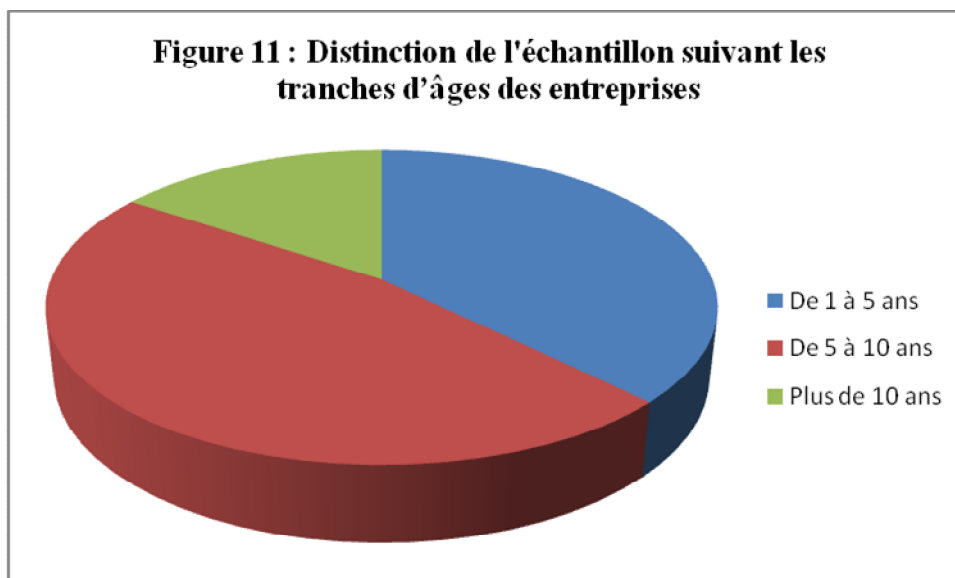
Source : Notre enquête

La distinction des entreprises de l'échantillon suivant le critère âge fait ressortir ce qui suit :

- 1) Les entreprises très jeunes, c'est-à-dire ayant un âge se situant entre un et cinq ans sont au nombre de 36, ce qui fait 37,50% du total. Ce sont des entreprises de création récente, et donc moins expérimentées que les autres entreprises de l'échantillon.
- 2) Tandis que les entreprises ayant un âge entre 5 et 10 ans sont au nombre de 45, ce qui fait près de 46,88% du total, ce sont des entreprises de type intermédiaire suivant ce critère, c'est-à-dire ayant une relative expérience dans les affaires.
- 3) Les entreprises les plus âgées de l'échantillon, que nous avons regroupées dans la catégorie des plus de 10 ans sont au nombre de 15, faisant alors près de 15,63% du total. Et ce sont les entreprises les plus expérimentées, au regard du critère de distinction utilisé, c'est-à-dire, l'âge de l'entreprise.

La figure suivante, donne un aperçu synthétique des proportions de notre échantillon ventilées selon le critère de l'âge de l'entreprise.

du moins s'inscrivant dans cette lignée. D'ailleurs, les difficultés relatives à la création de l'entreprise seront abordées au cours de notre étude.



Source : Notre enquête

1.3.3. Le secteur d'activité

Nous nous sommes efforcés de constituer un échantillon d'entreprises en touchant plus ou moins à chacun des principaux secteurs d'activités. Ceci provient du souci de limiter les biais sectoriels (sans pour autant prétendre les éliminer). Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 24 : Distinction des entreprises de l'échantillon suivant le secteur d'activité

Secteurs	Nombre d'entreprises
Commerce	17
BTPH	18
Services	28
Industrie	33

Source : Notre enquête

La distinction des entreprises de l'échantillon suivant le secteur d'activité fait ressortir les résultats suivants¹:

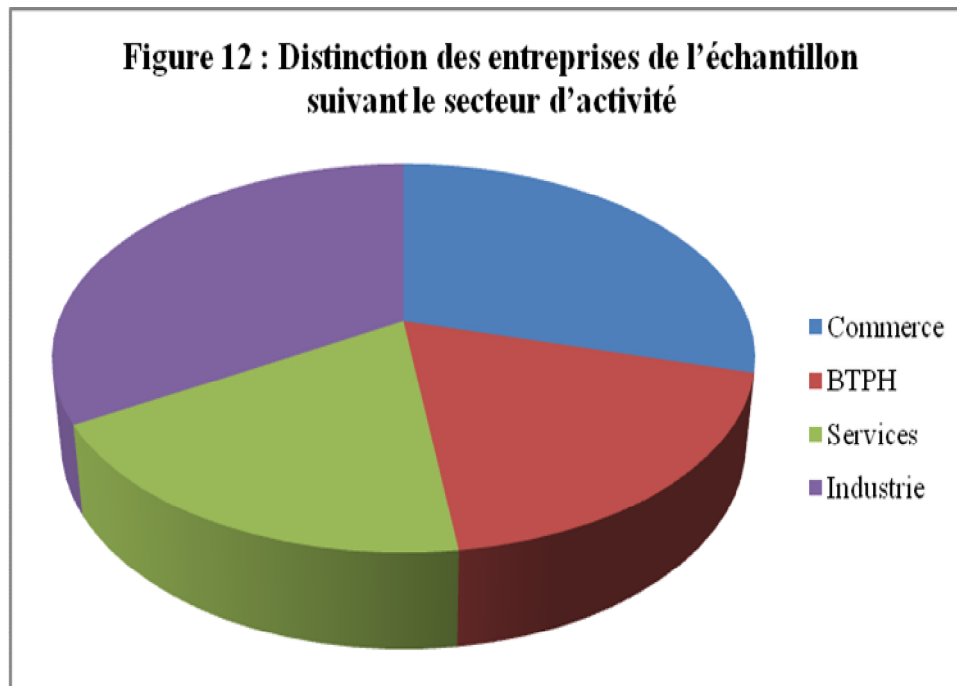
¹ Pour plus de détails, voir en annexe.

1. Les entreprises du secteur industriel occupent la première place au sein de notre échantillon, du moment qu'elles sont au nombre de 33 représentant alors près de 34,37% du total.
2. Le secteur du BTPH est aussi fortement représenté dans notre échantillon avec 15 entreprises (16 % du total). En fait, ce type d'entreprise est créé à la faveur des multiples projets initiés par les pouvoirs publics (projets de rénovation des routes, l'hydraulique, les bâtiments)¹.
3. Les entreprises du secteur des services sont au nombre de 28, et représentent près de 29,17 % du total de l'échantillon. Le secteur des services est très investi à l'heure actuelle tant au niveau du territoire national qu'au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou. On retrouve alors des entreprises proposant divers types de services, tant pour les ménages que pour les entreprises.
4. Les entreprises du secteur de commerce sont représentées dans l'échantillon avec un nombre de 17 PME, soit près de 17,71 % du total des entreprises enquêtées. Ce type d'entreprise regroupe en fait une variété de commerces, tant « traditionnel » que « moderne ». ce sont des entreprises opérant dans des commerces de produits alimentaires, les quincailleries, etc, pour les premières, et dans les matériels informatiques et la téléphonie, etc, pour les secondes.

Il est à noter que ces activités sont celles qui ont été déclarées par les répondants comme étant leurs activités principales, puisque ceux-ci peuvent également avoir des activités secondaires, comme nous allons le voir dans nos développements ultérieurs.

La figure ci-après donne un aperçu sur la structure de l'échantillon, telle que précédemment présentée.

¹ Lorsque nous allons développer l'analyse des relations des entreprises familiales avec la clientèle, c'est surtout à ces entreprises que nous ferons référence lorsqu'il s'agit de parler de la « clientèle publique », puisque les répondants au questionnaire mentionnent leur clientèle dans la case d'entreprises publiques.



Source : Notre enquête

1.3.4. Localisation géographique des répondants¹

La ventilation de l'échantillon selon les localisations des PME dans les différents daïras de la wilaya de Tizi Ouzou fait ressortir la prédominance des entreprises ayant leurs sièges sociaux au niveau de la daïra de Tizi Ouzou, avec une part relative de 21,87% du total de l'échantillon de l'étude. Ensuite, viennent les daïras de Boghni et Drâa-El-Mizan, représentées dans notre échantillon par 12 entreprises. Les daïras des Ouadhias et Azazga sont représentées par 10 entreprises chacune, et suivies par Draâ Ben Khedda et Aïn El Hammam, avec 9 entreprise pour chacune des deux daïras.

Toutefois, certaines daïras de la wilaya sont représentées par des parts de moindre importance, allant de six à un cas comme c'est l'exemple des daïras de Tizi Gheniff (6 entreprises), Mékla, Larbâa N'Ath Irathene, Beni Douala, Azzefoune et Tizi-Rached.

Il est à noter également, que certaines daïras ne sont pas représentées dans l'échantillon de l'étude, comme c'est l'exemple de Beni Yenni, Iferhounen et Ouaguenoun. Ce manque est dû à plusieurs raisons, allant du fait que les questionnaires qui ont été adressés aux entreprises n'ont pas contenu le minimum de réponses requis pour prendre en

¹ Nous entendons par localisation géographique, le lieu où se trouve le siège social de l'entreprise.

considération le cas, ou même au fait que nous n'avons pas pu y approcher un chef d'entreprise pour lui adresser notre questionnaire.

Le tableau, ci-après, reprend le détail de la localisation des répondants en les regroupant par daïras.

Tableau 25: Répartition des entreprises selon leurs localisations géographiques

Daïras	Nombre de répondants	Taux en %
Tizi-Ouzou	21	21,87
Azazga	10	10,42
Azeffoun	02	02,08
Beni Douala	01	01,04
Boghni	12	12,50
Drâa-El-Mizan	12	12,50
Tizi-Rached	01	01,04
Larbâa Nath Irathen	01	01,04
Drâa Ben Khedda	09	09,38
Ouadhias	10	10,42
Tizi-Gheniff	06	06,25
Aïn-El-Hammam	09	09,38
Mekla	02	02,08
Total	96	100

Source : Notre enquête

1.3.5. Distinction des PME de l'échantillon suivant le nombre d'employés

L'emploi est en réalité un des volets les plus sensibles dans l'étude des entreprises en général, et dans le cas des entreprises familiales en Algérie, en particulier¹. Ceci va, en fait

¹ Bon nombre d'efforts déployés en Algérie par les pouvoirs publics en faveur des investissements privés, trouvent une grande partie de leur justification dans la dimension emploi, eu égard au désengagement de l'Etat dans l'investissement (et donc dans la contribution directe à l'emploi), et la « délégation » au secteur privé (vivement encouragé) de la lutte contre le chômage endémique dont souffre le pays.

nous donner un aperçu de la contribution des entreprises familiales dans l'emploi et la réduction conséquente du chômage¹.

Tableau 26 : Distinction des entreprises de l'échantillon suivant le nombre d'employés

Nombres d'employés	Nombre des entreprises
De 1 à 10 personnes	69
De 11 à 50 personnes	27
Total	96

Source : Notre enquête

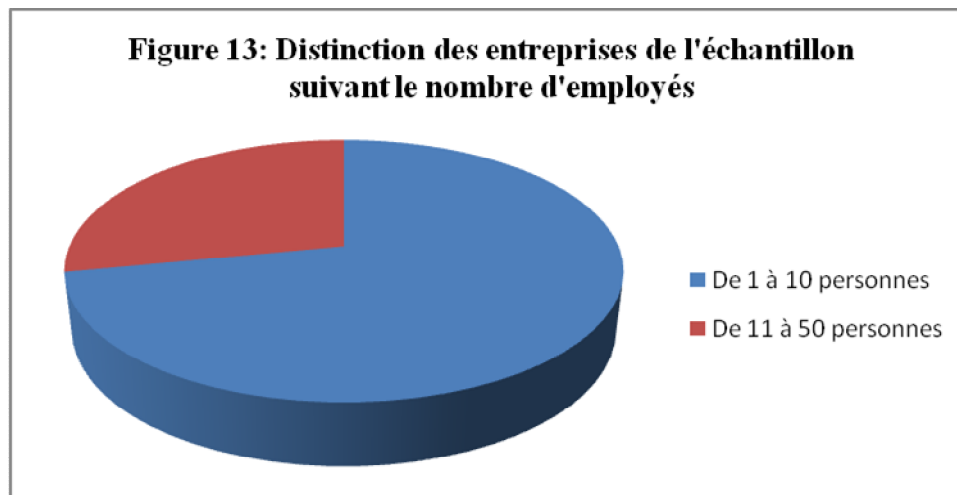
Le nombre d'employés comme critère de distinction des entreprises de l'échantillon fait ressortir une certaine concentration des entreprises n'employant que moins de 10 personnes, et c'est en réalité une tendance nationale².

- 1) Les entreprises familiales employant entre une et dix personnes sont au nombre de 69, et représentent 71,87% de l'échantillon.
- 2) Les entreprises familiales ayant un effectif compris entre 11 à 50 personnes sont au nombre de 27, représentant ainsi près de 28,13% du total des entreprises étudiées.

La figure ci-après permet de constater clairement la prédominance des entreprises de moins de dix salariés.

¹ Il est fait allusion, bien évidemment, à l'emploi déclaré. Et ceci sera affiné dans notre étude de la GRH dans les entreprises familiales.

² Toutefois, ceci est relatif, eu égard à l'emploi dans le cadre informel, puisque les répondants prennent le soin de ne parler que des emplois déclarés ; et dans les entreprises familiales, nous allons voir que la composante familiale peut constituer une main d'œuvre informelle conséquente, et que nous allons développer ultérieurement dans notre analyse relative à la GRH dans les entreprises familiales.



Source : Notre enquête

1.3.6. Distinction des entreprises étudiées selon leurs formes juridiques

La distinction des entreprises suivant la structure juridique actuelle des entreprises de l'échantillon nous permet de constater que les entreprises individuelles et les SARL sont les formes dominantes. Les entreprises individuelles, personnes physiques, occupent la première place avec 54 des entreprises de l'échantillon, soit près de 56,25%, tandis que les SARL sont au nombre de 29, représentant alors 30,21%. Les autres formes que nous avons rencontrées sont minoritaires puisque les SNC représentent 10 entreprises, (10,42%) dans notre échantillon et les EURL sont encore plus rares avec 3 cas (près de 3,12%).

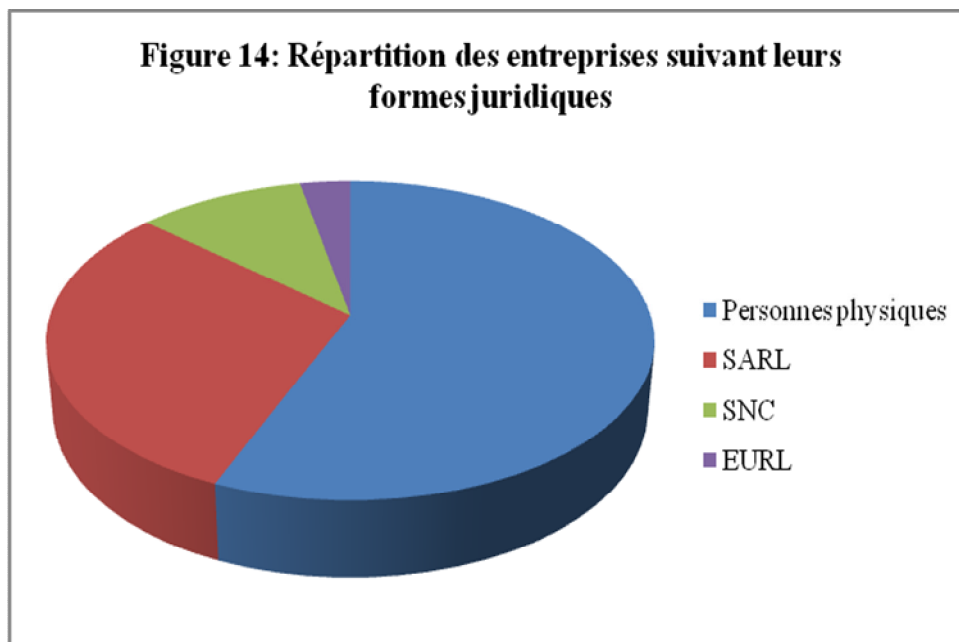
Tableau 27 : Répartition des entreprises suivant leurs formes juridiques

Formes juridiques	Nombre d'entreprises	%
Personnes physiques	54	56,25
SARL	29	30,21
SNC	10	10,42
EURL	3	03,12
Total	96	100

Source : Notre enquête

En fait, ces formes juridiques sont toutes simples et répondent parfaitement à la taille limitée des entreprises familiales, dans la mesure où elles sont caractérisées par des procédures d'établissement légères d'un côté et permettent à la famille de s'associer dans une affaire tout en limitant sa responsabilité. Tandis que la personne physique est encore beaucoup plus simple, dans la mesure où les procédures sont encore beaucoup plus faciles, notamment en ce qui concerne le fait qu'il n'y a pas d'exigence d'élaborer des statuts devant un notaire, qui rend légèrement plus lourdes les autres formes (SARL, SNC et EURL). Cette forme permet au chef d'entreprise de diriger l'affaire sans avoir à rendre des comptes à d'éventuels associés. Par contre, la responsabilité est plus importante (comme c'est le cas pour les entreprises de personnes, telle la SNC).

La forme EURL, est toutefois rare dans notre échantillon, puisqu'il n'y a que 3 cas seulement. Pourtant, cette forme juridique permet d'allier deux avantages très recherchés par les entrepreneurs, à savoir, l'individualité et la responsabilité limitée. En ce sens, la personne peut créer l'entreprise en y étant l'associé unique avec une responsabilité limitée. Cette structure juridique dérive en fait de la SARL.



Source : Notre enquête

1.3.7. L'âge des dirigeants des PME familiales enquêtées ¹

Les réponses obtenues à la question relative à l'âge actuel du chef de l'entreprise sont regroupées dans le tableau ci-après.

Tableau 28 : Distinction des entreprises de l'échantillon suivant l'âge du dirigeant

Tranches d'âges des dirigeants	Nombre d'entreprises
Entre 20 et 35 ans	39
Entre 36 et 55 ans	33
Plus de 55 ans	24
Total	96

Source : Notre enquête

En distinguant les entreprises de l'échantillon à partir du critère de l'âge du dirigeant², les résultats obtenus se présentent comme suit :

- 1) Les entreprises ayant un dirigeant jeune, c'est-à-dire qui a un âge entre 20 et 35 ans sont au nombre de 39 cas, et représentent 40,63% du total³.
- 2) Les entreprises ayant un dirigeant relativement mûr, c'est-à-dire dont l'âge se situe entre 36 et 55 ans sont au nombre de 33 entreprises et représentant par là 34,38% de l'échantillon⁴.
- 3) Les entrepreneurs âgés, c'est-à-dire ayant plus de 55 ans, et donc près (ou même dépassant) l'âge légal de retraite sont au nombre de 24 et représentent 25% de

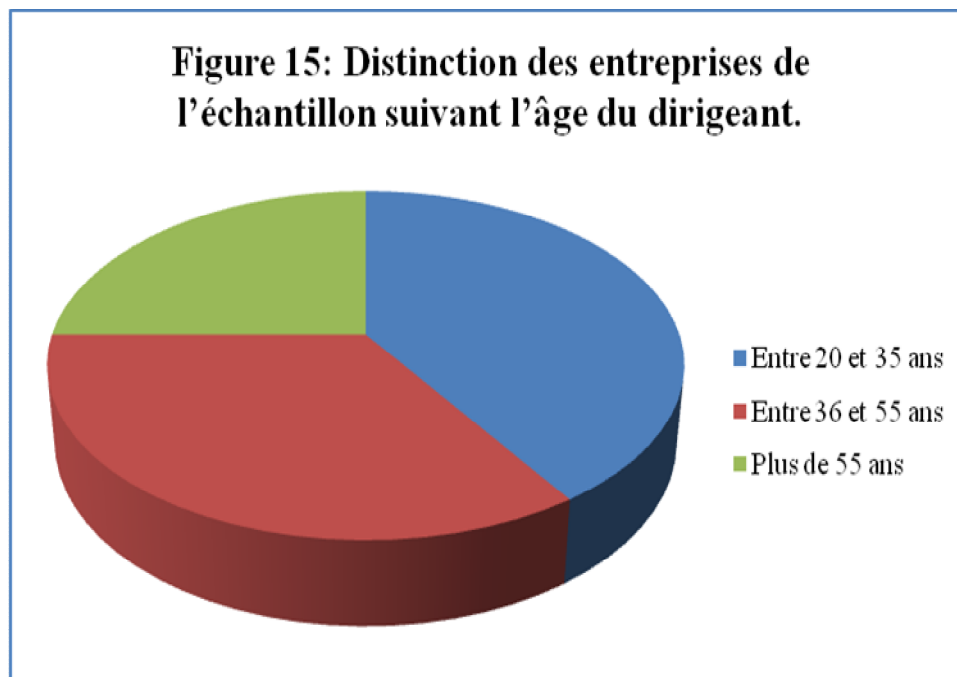
¹ Il est à noter que l'âge du dirigeant ne doit nullement être confondu avec son degré d'expérience. En effet, même si les deux dimensions paraissent proches, la distinction mérite d'attirer l'attention, comme il sera développé ultérieurement sur le sujet.

² Ce critère sera utilisé dans notre analyse relative à la perception de la famille et de l'environnement des affaires par les dirigeants dans la première section du chapitre suivant.

³ La jeunesse des dirigeants d'entreprises est fortement présente actuellement au niveau du territoire national, et ce, principalement à la faveur du programme d'aide à la création d'entreprise pour les jeunes chômeurs promoteurs, par l'ANSEJ. Les familiales entrepreneuriales ont alors pu insérer un ou plusieurs de leurs membres pour des raisons stratégiques telles que l'externalisation de certaines tâches, la consolidation de leurs chaînes de valeur, etc ; et que nous allons étudier dans nos analyses ultérieures concernant les manœuvres stratégiques des entreprises familiales.

⁴ Du point de vue de l'expérience, ce type d'entrepreneurs présente des caractéristiques très intéressantes, puisqu'une partie est issue des anciens cadres et fonctionnaires du secteur public.

l'échantillon étudié. Ce sont les dirigeants ayant des expériences très variées, allant du chef d'entreprise ayant commencé comme manœuvre, ou comme simple ouvrier dans une entreprise publique, ou dans usine française, à d'anciens cadres des entreprises publiques, des enseignants, etc.



Source : Notre enquête

Section 2. Présentation du contexte de la recherche

L'entreprise familiale de la wilaya de Tizi Ouzou, comme pour toute entreprise privée algérienne, est actuellement devant un environnement en mutations sur plusieurs niveaux. En effet, pour analyser la stratégie de l'entreprise privée, il est primordial de comprendre le contexte économique, juridique et institutionnel dans lequel elle évolue.

Pour ce faire, l'étude de ce contexte économique sera abordée en deux temps. Dans un premier point, nous allons tenter de donner un aperçu des mutations environnementales sur le plan national. Ceci va permettre de voir comment l'économie de marché, qui s'installe graduellement, influence les positions et comportements stratégiques des entreprises privées qui s'y créent et y évoluent au gré des changements qui se succèdent. Dans un second point, nous allons tenter de dresser un état des lieux sur les réalités qui caractérisent notre terrain de recherche.

2.1. L'entreprise privée : entre défis et opportunités de l'environnement algérien en mutations

L'environnement des entreprises algériennes a été saccagé par des changements continuels, qui se sont succédé tout au long des années qui ont suivi les premiers instants du processus de transition. Jusqu'à l'heure actuelle, la tendance est la même, dans la mesure où les réformes économiques engagées s'inscrivent dans un processus de type progressif (ou graduel) et non pas de « traitement de choc ». Ainsi, dans le cadre de la politique d'instauration de l'économie de marché, deux étapes distinctes ont caractérisé la période d'après 1990, à savoir celle de 1990-1999 marquée par une stagnation économique, et celle d'après 2000 marquée par le retour à la croissance.

En effet, la première période était la plus difficile pour la transition vers l'économie de marché du fait de l'instabilité sur plusieurs plans rendant ainsi l'environnement des affaires peu propice à l'investissement, tant pour les investisseurs potentiels nationaux que pour les capitaux étrangers. Ces problèmes ont persisté malgré les efforts déployés par l'Etat algérien dans le cadre du programme d'ajustement structurel et de la réforme économique, pour réussir la transition vers l'économie de marché.

Quant à la seconde période, c'est-à-dire, celle postérieure à l'année 2000, plusieurs efforts consentis jumelés à des cours pétroliers favorables ont eu des effets qui ont été globalement positifs sur le plan macroéconomique comme suit :

- le taux annuel de croissance économique a atteint les 5% ;
- le recule du taux de chômage de 30% à 13% avec la création d'emplois nouveaux ;
- la diminution de l'inflation à moins de 3% ;
- le cumul de réserves de change d'un montant de 70 milliards USD ;
- la baisse de la dette extérieure, passant de 28,3 milliards USD en 1999 à 4,5 milliards USD en 2006. « La hausse ou la flambée des prix du pétrole (40 ou 53 dollars US le baril) due à la conjoncture internationale, assure à l'Algérie une solvabilité externe pour le moyen et le long terme. Les réserves de change du pays dépassent 40 milliards de dollars, soit presque 50% plus importantes que l'endettement externe. *« Jamais en Algérie les réserves de change n'ont été aussi importantes que celles des années en cours (2000-2004) »*, TESSA (2007, p 57).

2.1.1. Les principaux facteurs économiques de la transition ayant une influence sur les entreprises

Dès la première période de la transition économique, c'est-à-dire celle qui a coïncidé avec une situation économique très difficile, plusieurs facteurs ont eu des influences plus ou moins décisives sur l'état des entreprises privées algériennes. Toutefois, avec l'évolution du processus de transition, un bon nombre de changements sont survenus modifiant ainsi certaines caractéristiques de l'espace économique national, ainsi que les comportements des entrepreneurs.

2.1.1.1. Incitations à l'investissement et accroissement de la concurrence

L'un des principaux événements de la transition est l'apparition du phénomène de la concurrence sur l'espace économique national. En effet, la plupart des branches de

l'économie étaient marquées par l'absence de la concurrence. Ainsi, les PME créées jouissaient, au début, d'une situation assez confortable de quasi-monopole. Les barrières se situaient au niveau de la constitution elle-même de la PME, puisque l'entrepreneur était celui qui avait la capacité d'entrer dans les réseaux qui lui permettaient d'obtenir toutes les autorisations de création de l'entreprise et les moyens de financement internes et externes qui en découlaient, (Bouyacoub, 1999).

Les réformes économiques, et particulièrement le premier code de l'investissement¹ établi après l'enclenchement du processus de transition économique, ont assoupli et réduit les procédures. Le code vise la promotion de l'investissement privé national et étranger. « *Longtemps marginalisé, l'investissement privé retrouve sa place dans l'économie algérienne* » (TESSA, 2007, p 56).

Globalement, ce nouveau cadre s'articule autour d'un certain nombre d'éléments, parmi lesquels :

- Le droit d'investir librement et l'égalité devant la loi des investisseurs privés nationaux ou étrangers.
- L'intervention des pouvoirs publics se limite à l'octroi d'incitations aux investissements (il s'agit essentiellement d'allègements fiscaux).
- La création d'une Agence de Promotion de soutien et de Suivi des Investissements (APSI) pour assister les investisseurs potentiels dans l'accomplissement des diverses formalités administratives par le biais d'un guichet unique.
- La modulation des encouragements accordés aux investissements réalisés en Algérie autour de trois régimes : un régime général, un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones à promouvoir et un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones franches.

Ensuite, ce code fut amélioré en 2001, par la promulgation de l'ordonnance relative au développement de l'investissement², qui a apporté bon nombre de facilités et incitations telles que par exemple :

¹ Décret législatif du 5 octobre 1993.

² L'ordonnance N° 01-03 du 20/08/2001.

- La suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés.
- La création du Conseil National de l'investissement (CNI), placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement, avec pour missions, notamment de proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement ; de proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures incitatives, etc.
- La création d'un fonds d'appui à l'investissement pour la prise en charge de la contribution de l'Etat dans le coût des avantages consentis.
- La mise en place d'un Guichet Unique, placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement, en la forme d'une « Agence Nationale du Développement de l'Investissement » (ANDI)¹. Celle-ci a pour missions d'accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non résidents (c'est-à-dire nationaux et étrangers), de fournir les prestations administratives et de gérer le Fonds d'appui à l'investissement.

Et les effets sont visibles à l'heure actuelle au regard des statistiques concernant les créations d'entreprises, ou leurs politiques d'extension de capacités². De plus, l'accord *Stand By*, signé par l'Algérie avec le FMI en Avril 1994, a donné une orientation très précise dans le sens de la croissance de la concurrence à travers notamment deux grandes mesures : la libéralisation du commerce extérieur et la dévaluation du dinar. Ceci a débouché sur une redynamisation des rapports des entreprises algériennes avec l'extérieur.

La dévaluation du dinar et l'accès facilité à la devise étrangère pour les opérateurs économiques rendent caduque la situation de rente dont bénéficiaient les PME qui profitaient de la situation précédente quand elles avaient accès aux devises de l'Etat. Le différentiel entre le taux de change officiel et le taux de change parallèle, auquel recouraient pour leur approvisionnement de nombreuses PMI, donnait d'emblée une marge importante aux PME bénéficiaires des devises officielles, (Bouyacoub, 1999).

La dévaluation de la monnaie nationale a entraîné un accroissement des prix de vente puisque les PMI n'ont pas pensé à réduire leurs marges bénéficiaires, ce qui a entraîné un

¹ Cette agence est en fait une « version corrigée » de l'ancienne APSI, qui a apporté des correctifs et qui connaît à l'heure actuelle une activité intense eu égard aux différentes statistiques diffusées.

² Concernant ce point, il sera détaillé au cours de notre étude relative à la politique d'investissement des entreprises familiales.

rétrécissement de la demande, (Bouyacoub, 1999). Dans le contexte actuel, les entreprises privées semblent avoir compris cette erreur. Et l'on assiste alors, à d'autres formes de réponses que celle qui a conduit à la faillite de bon nombre d'entreprises publiques ; c'est-à-dire, la répercussion des surcoûts sur les prix de vente. En effet, le client algérien actuel, est en position de choix, et n'accepte plus de payer passivement comme durant la période des monopoles étatiques.

Tous ces changements ont fini par induire un certain niveau de concurrence dans l'espace économique algérien, ou du moins, sur les secteurs d'activités qui ont connu l'avènement d'investisseurs encouragés par les nouveautés introduites dans le jeu économique en Algérie. Ceci s'est d'ailleurs traduit par des difficultés rencontrées par les entreprises publiques opérant dans les domaines concernés, mais aussi par certaines entreprises privées locales, voyant le marché national « inondé » par des produits étrangers, difficiles à concurrencer¹.

2.1.1.2. L'évolution de l'état de la demande

Durant la première partie de la transition économique, bon nombre de facteurs ont induit un rétrécissement de la demande sur le marché national. Plusieurs entreprises publiques furent liquidées, d'autres restructurées, l'investissement privé tardait à se développer. D'autres facteurs macroéconomiques ont concouru à l'érosion du pouvoir d'achat des ménages algériens. Ainsi, face à la forte présence des produits étrangers et au rétrécissement du pouvoir d'achat des salariés, dû à une forte inflation, nombreuses ont été les PME qui ont disparu, c'est la première découverte des aléas du marché par les PME algériennes (Bouyacoub, 1999).

Toutefois, plusieurs efforts furent consentis ultérieurement par les pouvoirs publics visant à relancer la demande, et notamment par l'incitation à l'investissement et les aides à l'emploi, qui se sont traduits par une redynamisation de la demande. Cependant, la relance de la demande s'est caractérisée par un autre fait majeur, celui de la transformation du

¹ Les effets de l'intensification concurrentielle ne sont encore pas connus en Algérie, puisque les statistiques disponibles ne comportent pas un volet explicatif par rapport à ce phénomène. On se limite à mentionner le nombre de « radiations », et ceci n'apporte pas une clarification à la question posée, puisque l'on ne peut savoir s'il s'agit d'une transmission d'entreprise familiale, par exemple qui passe par la dissolution de l'entreprise de la génération précédente pour sa reprise par les successeurs.

comportement du consommateur algérien vers le sens d'une plus grande sélectivité, c'est-à-dire un consommateur exigeant, puisqu'il a trouvé devant lui de nombreux choix. Les entreprises qui souffraient du rétrécissement de la demande, souffrent alors des difficultés à satisfaire ce consommateur.

2.1.1.3. L'impératif de maîtrise des coûts

La libéralisation économique a entraîné, à court terme, un accroissement important des coûts. Les PMI n'étant pas habituées à surveiller les coûts de production, pendant longtemps très stables, sont confrontées à un accroissement rapide des coûts qu'elles ont répercuté sur les prix de vente, avant de se rendre compte que cette démarche ouvrait la porte de la faillite.

Ainsi, au cours de la première phase des réformes économiques, les coûts ont augmenté de manière très sensible par la conjonction de plusieurs facteurs, dont les plus importants sont les suivants :

- la dévaluation entraînant un renchérissement des inputs importés ;
- l'inflation générale impliquant une augmentation des prix des inputs nationaux ;
- la cherté du crédit, puisque les taux d'intérêts sont passés très rapidement de moins de 10% à presque 30%¹ ;
- les obligations fiscales et les droits de douanes qui ont connu une hausse considérable.

2.1.1.4. La relative saturation des branches classiques d'investissement

Les branches classiques qui ont attiré le plus l'investissement privé, comme le textile, la chaussure, l'agro-alimentaire sont de plus en plus saturées. Dans certains débats et rencontres, on accusait même les investisseurs de simples imitateurs, c'est-à-dire, que ceux-ci voyant un premier investisseur ayant abordé avec réussite un domaine d'activité, s'orientaient directement vers la même activité que celui-ci.

¹ La tendance des taux d'intérêts bancaires a bien évidemment connu une succession de baisses, par la suite, étant donné que les pouvoirs publics voulaient inciter l'investissement ; et sans l'aide de la banque, les opérateurs locaux ne pourraient, vraisemblablement, pas faire grand-chose.

Dans ces branches, l'investisseur était caractérisé par un très faible niveau de formation (voire sans aucune formation), et ses capacités concernaient le plus souvent sa capacité à entrer dans les réseaux bureaucratiques et à s'y maintenir pour accéder aux différentes rentes de situation. Sa compétence technique n'était pas déterminante.

Par contre, les nouvelles branches qui se caractérisent par la présence de possibilités d'investissement nécessitent maintenant des compétences techniques qui excluent les démunis en qualification technique même possesseurs de capitaux (Bouyacoub, 1999). Ceux-ci sont alors obligés de faire appel à des compétences techniques.

L'orientation de l'investissement vers de nouvelles branches, fait émerger des investisseurs nouveaux, souvent porteurs d'une compétence technique particulière. Leur démarche dans le management des entreprises créées est certainement différente de celle des premiers investisseurs.

2.1.2. Les contraintes et les opportunités de la réglementation

Depuis le début du processus de transition, plusieurs lois relatives aux réformes économiques se sont succédé, puisque « *le passage à l'économie de marché a été conçu, dès le lancement des réformes économiques, sous forme d'un très grand dispositif législatif et réglementaire. De ce point de vue, l'économie de marché devait être construite dans le cadre d'un Etat de droit. Ainsi de très nombreuses nouvelles règles sont venues bannir les règles de l'économie administrée et centralisée, notamment avec des nouveautés et des contraintes pour les entreprises dans les domaines du droit du travail, du code de commerce, du droit de la concurrence, du droit fiscal et douanier, du droit de l'environnement et de l'hygiène et sécurité, des zones industrielles, de l'urbanisme, etc.* » (Bouyacoub, 1999).

La plus importante réglementation est la loi relative à la monnaie et au crédit¹. Celle-ci traitait d'un des volets les plus sensibles pour toute économie de marché, à savoir, l'autonomisation de la banque centrale et sa libération de la gestion administrative de l'Etat et du trésor public. De plus, cette loi a instauré la séparation de la sphère monnaie et crédit de la

¹ La loi 90-10 du 14 Avril 1990. Cette loi est considérée comme la pierre angulaire du processus de transition économique.

sphère des entreprises¹ notamment par la substitution des rapports de commercialité à ceux du dirigisme administratif centralisé.

Par la suite, la loi sur la monnaie et le crédit a été confortée par la promulgation d'autres lois de réforme telles que la loi des finances 1994 et sa loi complémentaire comportant l'ouverture des EPE aux capitaux privés nationaux ou étrangers tout en abrogeant le plafond du pourcentage majoritaire de l'Etat à 51% du capital antérieurement appliqué. D'autres ordonnances se sont succédées, telles que l'ordonnance N° 95-06 du 25-01-1995 sur la concurrence, l'ordonnance N°01-04 du 20-08-2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE etc.

Cet ensemble de lois a, en fait, visé essentiellement le retrait de l'Etat algérien de la sphère économique pour se consacrer uniquement aux rôles de base, c'est-à-dire, comme puissance publique, l'organisation de la société. L'Etat, peut laisser ainsi la place au privé pour prendre en charge la dynamisation de l'économie marchande. De ce fait, plusieurs aspects incitatifs ont caractérisé les changements réglementaires, tant sur le plan des allègements fiscaux, de la réduction des procédures relatives à la création d'entreprise, les questions qui ont trait au foncier industriel, etc.

Toutefois, ces nouvelles règles impliquent également des changements de comportement de la part des entrepreneurs, représentant alors de ce point de vue, le revers de la médaille, c'est-à-dire que les nouvelles réglementations comportent également des contraintes auxquelles les entreprises algériennes n'étaient pas habituées. Ce qui rendait alors, difficile leur assimilation et leur intégration dans leurs pratiques, et donc de nouveaux coûts dans leur gestion.

2.1.3. Les nouvelles caractéristiques du tissu des PME algériennes

Les bouleversements de l'économie nationale, tels que précédemment présentés, ont occasionné un nouveau façonnage qui a principalement marqué la petite et moyenne entreprise, puisque celle-ci s'est avérée être la forme dominante du tissu économique, avec une prédominance de la PME privée, mais aussi il y a eu changement dans les catégories des entrepreneurs privés.

¹ Notamment les entreprises publiques qui les ont ruinées.

2.1.3.1. Le recul constaté des PME publiques

Les entreprises publiques sont en grande majorité des PME, puisque sur le total des 1300 entreprises publiques réparties sur les 33 Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat en 2004, on compte un total 778 PME. Ces dernières représentent alors 59,84% de l'ensemble des entreprises publiques économiques. Ceci est notamment dû aux des vagues de restructurations qui ont tenté de pallier aux inconvénients inhérents à la grande entreprise publique trop critiquée, en faveur d'entreprises beaucoup plus souples et plus faciles à gérer dans un environnement économique très mouvant.

En outre, le recul du secteur public en Algérie est l'une des choses les plus largement admises. En suivant l'évolution de leur nombre, celui-ci a été en constante diminution. Le nombre de PME publiques¹ qui se situait à un total de 778 PME en 2004, chute à 666 PME en 2007, puis passe à 626 PME vers la fin de l'année 2008. D'ailleurs en 2004, le nombre des PME publiques ne représente qu'une infime partie de la population des PME (0,25 %).

Les raisons du recul de la PME publique dans la sphère économique nationale, sont en fait multiples. Celles-ci sont explicitées dans le rapport annuel du Ministère de la PME et de l'Artisanat de 2005. S'agissant des PME publiques, dans la phase actuelle de la privatisation, leur démographie subit deux phénomènes qui agissent, d'une manière opposée, sur le nombre total de ces PME publiques. Il y a d'une part, la restructuration des grandes entreprises publiques, qui donne lieu à la création de nombreuses filiales dotées d'une autonomie quasi-totale et éligibles à la privatisation ou au partenariat. Ce sont généralement les entreprises des SGP Régionales, du secteur du BTP ou des autres secteurs (ECOREP, ENGI, ENAD, etc.). D'autre part, le processus de privatisation sous toutes ses formes (partielle ou totale) fait diminuer le nombre de PME publiques qui passent au statut de privé.

2.1.3.2. Evolution favorable de la population des PME privées

Depuis que l'Etat algérien a commencé à encourager l'initiative privée, le nombre des entreprises privées n'a cessé de croître d'année en année. Ainsi, en 2004, on comptait un total de 225 449 PME privées, tous secteurs confondus. Ce chiffre est porté à 245 842 en 2005 (soit un taux d'évolution de 9,04 % par rapport à l'année précédente), puis à 269 806 PME en 2006, (c'est-à-dire un taux d'évolution de 9,75% par rapport à 2005). Cette tendance s'est

¹ Nous reprenons ici les chiffres publiés par le Ministère de la PME et de l'Artisanat, dans ses différents bulletins d'informations économiques annuels qu'il diffuse sur son site Internet.

d'ailleurs poursuivie les années d'après, avec 293 946 PME en 2007. En 2008, les PME Personnes Morales sont de l'ordre de 321 387 et les PME personnes physiques sont de 70 626.

Toutefois, le secteur des PME privées en Algérie reste encore faible, et Rezig et Musette (1999) avancent qu'il est caractérisé par une concentration relative dans la production des biens de consommation, un faible niveau d'intégration, et partant, une extraversion considérable en matière d'approvisionnement, une absence de l'activité de sous-traitance, une faiblesse de l'accumulation technologique, par sa concentration dans les centres urbains notamment et par le faible niveau d'encadrement.

2.1.3.3. L'évolution des investisseurs privés nationaux

A. L'émergence et le développement de l'entrepreneuriat privé

Les principaux résultats et nouveautés occasionnés par les textes réglementaires et l'élargissement des garanties et avantages accordés par l'Etat algérien¹, furent la levée de toutes les barrières intentionnelles et bureaucratiques que devaient franchir tout investisseur potentiel (les principales autorisations, l'accès aux moyens de production-équipements, terrains, devises, accès aux financements en dinar). Ce qui a alors induit un large mouvement de création d'entreprises qui s'est déclenché, et se poursuit jusqu'à l'heure actuelle.

En ce sens, les barrières, auxquelles doivent faire face les investisseurs potentiels, deviennent essentiellement économiques. L'investisseur doit maintenant, s'il veut bénéficier des avantages du « nouvel investissement », proposer un projet viable économiquement et disposer de capitaux suffisants.

A la faveur de ces nouveaux facteurs, un groupe de nouveaux entrepreneurs émerge lentement dans la scène économique. Sa caractéristique principale concerne le niveau d'instruction et l'expérience accumulée suivant plusieurs trajectoires, notamment dans le secteur public, ou même en tant qu'investisseur qui a appris, ou commence à apprendre l'environnement des affaires. Avec cette évolution, leurs entreprises commencent alors à adopter, au fur et à mesure, certaines techniques modernes de gestion.

¹ C'est-à-dire la Loi sur la Monnaie et le Crédit 90/10, l'adoption du code des investissements, etc, tel qu'étudiés précédemment.

B. Le développement de l'expérience des patrons privés

Les anciennes PMI créées à la faveur du code des investissements de 1966, au cours des années 1970, sont arrivées à un stade de relève de leurs patrons. Quand ces PMI ne tombent pas en faillite, après la disparition de leur fondateur, pour des raisons d'héritage, elles sont souvent prises en main par les enfants des premiers patrons. Or, ces héritiers présentent souvent des caractéristiques différentes de leurs pères fondateurs de ces entreprises. Ils sont souvent plus instruits (niveau universitaire) et plus qualifiés techniquement (étude d'ingéniorat ou de management).

Cette génération de gérants ou de patrons introduit de nouveaux comportements dans le fonctionnement de leurs entreprises. Ils sont plus enclins à utiliser des techniques de management moderne, sur plusieurs plans, et notamment en matière de gestion des ressources humaines, privilégiant, par là, la compétence et la discipline.

C. Une relative prise de conscience de l'importance des ressources humaines

Globalement, l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines de la part des chefs d'entreprises privées algériens est marquée par un passage d'un management de confiance à un management de la compétence. En effet, avant, la gestion du personnel dans les PME (en particulier dans l'industrie), était basée sur la confiance (dans le recrutement, promotion, avantages, etc). Par contre, les nouvelles PMI ont une démarche relativement différente et privilégient la compétence et la qualification technique (les multiples annonces et offres d'emplois sur les journaux), alors qu'avant, les recrutements se faisaient exclusivement par le biais des réseaux familiaux ou tribaux.

Ainsi, selon Bouyacoub (1991), le « cheikh cède le pas au patron ». Et l'auteur ajoute que les monographies portant sur les anciennes PMI ont toutes montré le caractère patriarcal du mode de gestion et l'allure de cheikh que devait revêtir le propriétaire d'entreprise pour faire fructifier son affaire. Il devait être craint et respecté par ses travailleurs car ceux-ci, avant d'être une masse salariale ou de simples employés, étaient ses « enfants », ses protégés, ou les membres de sa tribu. Il leur faisait confiance, et en retour ils lui devaient entière obéissance.

La GRH dans ce contexte, ressemble plus à la gestion d'une famille qu'à celle d'une entreprise moderne. En effet, eu égard aux contraintes précédemment étudiées, les entrepreneurs recherchent de plus en plus des compétences à l'extérieur du cercle restreint

auquel ils se limitaient précédemment (la famille, en l'occurrence), et la rareté de la main d'œuvre qualifiée est un problème qui est cité à maintes reprises par les chefs d'entreprises¹.

D. Une relative orientation vers l'ouverture à l'économie mondiale

Compte tenu de l'apparition de nouvelles contraintes et obligations légales, les PME ont souvent recours à des bureaux d'étude spécialisés pour sous-traiter certaines opérations, comme celles relatives à la comptabilité et finance, l'étude de marché, l'agrandissement de capacités, le conseil en management, etc. Cette transformation peut aller jusqu'au recrutement d'un gérant remplaçant totalement le propriétaire et prenant en charge toutes les opérations de management.

2.2. Les caractéristiques générales du terrain de l'étude

2.2.1. Données générales sur la wilaya de Tizi Ouzou²

A l'issue du dernier découpage administratif de 1984, la wilaya de Tizi-Ouzou compte 21 daïras et 67 communes. Avec ce dernier chiffre, la wilaya de Tizi-Ouzou comporte le plus grand nombre de communes au niveau national. La wilaya compte une superficie totale de 3568 km².

Par le passé, le développement économique de la wilaya, à l'instar des autres régions du pays était essentiellement assuré par le secteur public qui assurait l'essentiel de l'emploi, avec des créations de postes de travail en nombre important, notamment grâce aux grandes entreprises industrielles connues au niveau de la wilaya, telles que par exemple le complexe industriel ENIEM, ou celui du textile et l'ORAC, sis à Drâa-Ben-Khedda, l'ENEL de FREHA qui à eux seuls ont fait du couloir du Sebaou le principal bassin de l'emploi de la wilaya³.

¹ En fait, plusieurs aspects peuvent expliquer ce besoin « sélectif » en matière de ressources humaines, tel que le fait que les entreprises voulant se moderniser, doivent réaliser des investissements beaucoup plus élaborés du point de vue technologique, et ceci nécessite une main d'œuvre qualifiée ; ou bien, pour aborder les branches d'activité les moins investies (et donc quelque peu à l'abri de l'intense concurrence qui sévit sur les branches d'investissement classiques), une main d'œuvre « standard » n'est pas une bonne solution.

² Pour le lecteur intéressé au sujet de la wilaya de Tizi Ouzou, voir en particulier les travaux de DAHMANI (1984, 1987).

³ Données statistiques de la wilaya de Tizi Ouzou, 2008.

Cependant, après les réformes économiques, cette prospérité du secteur public s'est renversée. Et cette tendance négative s'est même intensifiée au fur et à mesure de l'évolution du processus de transition, qui a été accompagné par des facteurs aggravants. En raison des retombées de la conjoncture économique défavorable, il y a eu dissolutions de nombreuses entreprises publiques locales qui ont entraîné de nombreuses pertes d'emplois. Il y a eu également une importante compression d'effectifs au niveau des entreprises qui sont restées en activité.

Ceci dit, actuellement nous assistons à un renversement de la situation qui prévalait avant, avec l'émergence de nouveaux acteurs privés. Ainsi, une partie essentielle de la dynamisation et du développement économique de la wilaya de Tizi Ouzou, sera sous l'effet de l'impulsion de l'investissement privé.

2.2.1.1. Population et emploi

A. Données générales sur la population et les ménages

Au RGPH de 1987, la wilaya de Tizi-Ouzou comptait une population totale de 936.948 habitants. Ce chiffre passe à 1 108 709 habitants suivant les résultats du RGPH de 1998, puis le nombre atteint 1.127.166 habitants au dernier RGPH datant de l'année 2008.

En ce qui concerne les taux d'évolution de la population, les calculs montrent des évolutions négatives suivant les indicateurs utilisés pour l'appréciation, c'est-à-dire les taux d'accroissement inter censitaires qui ont été enregistrés durant les deux périodes 87/98 et 98/08 dont les taux respectifs sont de 1,54% et 0,2%. Ces résultats montrent clairement qu'il y a une baisse globale du taux d'accroissement de la population de la wilaya. C'est d'ailleurs une tendance qui a caractérisé toutes les communes suivant les données de la wilaya¹.

En outre, la distinction de la population suivant sa structure par groupe d'âges et de sexe fait ressortir ce qui suit :

- La population de la wilaya est dans sa grande majorité constituée par les jeunes personnes, c'est-à-dire, ayant moins de 30 ans, puisque pratiquement 54% de la

¹ Concernant les prévisions d'évolutions futures, les statistiques de la wilaya comportent les projections de la population pour l'horizon 2015 établies sur la base du taux de croissance annuel moyen observé entre les recensements de 1998 et 2008. Suivant ces prévisions, la population avoisinera 1 171 720 habitants soit un accroissement de 63 011 habitants par rapport à l'année de base, c'est-à-dire 2008.

population de la wilaya est constituée de cette catégorie de personnes¹. Les personnes âgées c'est-à-dire ayant un âge de plus de 60 ans ne représentent que 10,47%.

- La structure par sexe donne une population féminine de l'ordre de 562 409 au RGPH 2008, soit un taux de 49,90%, c'est-à-dire près de la moitié de la population de la wilaya.

En termes de densités des populations, la répartition de la population à travers le territoire de la wilaya est très disparate et non équilibrée. Ainsi, la densité de la population varie d'une commune à l'autre, allant d'un maximum qui caractérise la commune de Tizi-Ouzou, dont le chef lieu compte 92.153 habitants, avec une densité de l'ordre de 1320 habitants par Km², à un niveau minimum de 37 Habitants par Km² enregistré dans la commune de Zekri.

B. Taille et localisation des ménages

Le regroupement de la population de la wilaya en ménages ordinaires et collectifs, ainsi que leurs localisations géographiques, nous permet également d'avoir un aperçu intéressant.

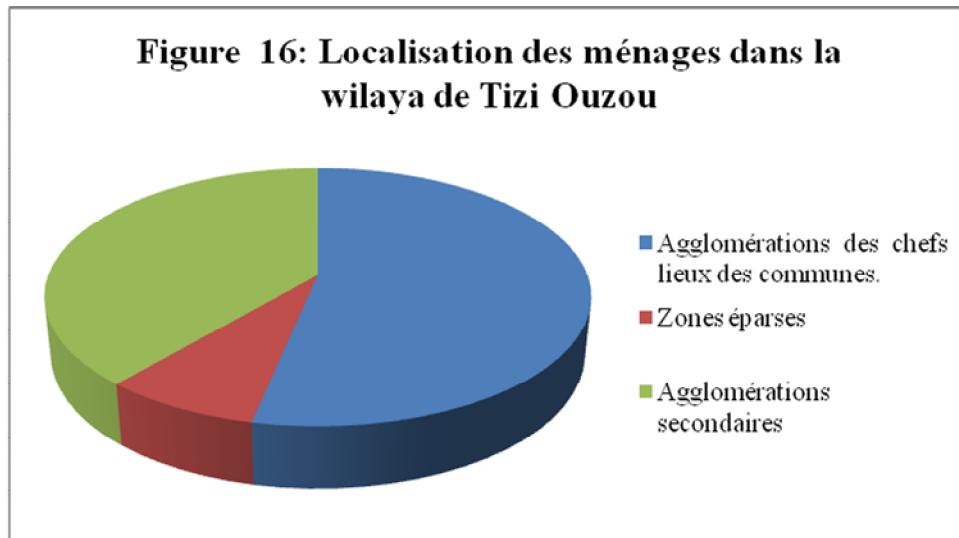
Ainsi, selon, les résultats du RGPH de l'année 2008, il y a un total de 197 410 ménages ordinaires et collectifs au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou ; ceci fait alors ressortir une taille moyenne de 5,7 personnes par ménage. De plus, les ménages recensés, se répartissent géographiquement comme suit :

- 105 195 des ménages se localisent au niveau des agglomérations chefs lieux des communes.
- 76 383 ménages pour les agglomérations secondaires.
- 15 832 ménages pour les zones éparses.

La figure ci-dessous, montre clairement une concentration de la population de la wilaya (avec 53% de la population de la wilaya, et donc plus de la moitié de celle-ci), au niveau des agglomérations principales, c'est-à-dire se situant au niveau des chefs lieux des communes.

¹ Suivant les résultats du RGPH de 2008.

Elle est suivie de celle se concentrant dans les agglomérations secondaires (avec un peu plus du tiers de la population, c'est-à-dire, 39%). Et une infime partie se localise au niveau des zones éparses (avec 8% seulement).



Source : d'après les statistiques de la wilaya de Tizi Ouzou, 2008.

En outre, l'analyse des ménages de la wilaya suivant leurs tailles ne fait pas ressortir des écarts aussi importants que ceux constatés dans leurs localisations, nous pouvons même remarquer qu'il y a une certaine homogénéité :

- les ménages se localisant au niveau des agglomérations, chefs lieux des communes, ont une taille moyenne de 5,6 personnes par ménage ;
- les ménages se situant au niveau des agglomérations secondaires, ont une taille moyenne de 5,8 personnes par ménage ;
- les ménages des zones éparses, affichent tout de même une taille moyenne légèrement au dessus de celle des autres régions, avec 6,1 personnes par ménage.

C. Emploi et chômage

La wilaya de Tizi Ouzou est marquée par un fort taux de chômage. En effet, s'agissant de la population qui est réellement occupée, celle-ci s'élève à 263 776 personnes, soit un taux d'occupation de 74,4%. Tandis que la population demandeuse d'emploi avoisine

actuellement au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, 90 762 personnes, ce qui se traduit alors par un taux de chômage de l'ordre de 25,40%.

Tableau 29 : Données globales sur l'emploi dans la wilaya de Tizi Ouzou

Population totale (TRC / RGPH 2008)	1 116 484
Population en âge de travailler	882 638
Population active	414 715
Taux d'activité	47 %
Population occupée (estimation)	309 339
Taux d'occupation (estimé)	27, 71 %
Population en chômage (estimée)	105 376
Taux de chômage (estimé)	25, 40 %

Source : Annuaire statistique de la wilaya de Tizi Ouzou, 2008.

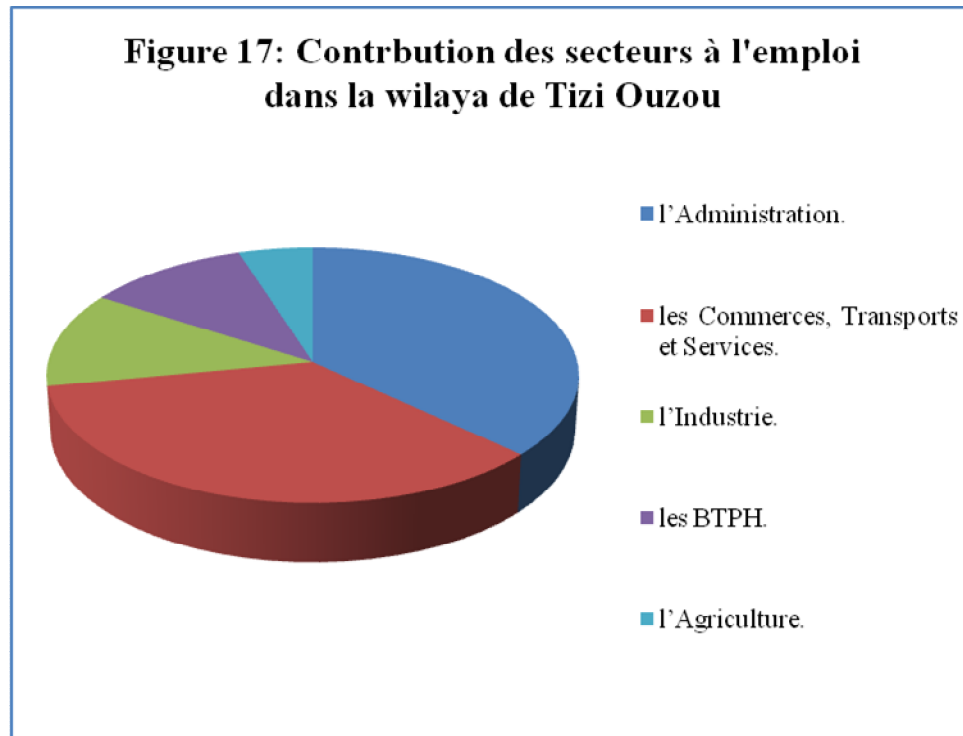
D. Contributions des différents secteurs à l'emploi

Suivant les données recueillies sur la wilaya de Tizi Ouzou, pour l'année 2008, nous avons les diverses contributions des secteurs à l'emploi de la population, en pourcentages, qui se présentent comme suit :

- 37 % de la population occupée fait partie du secteur de l'administration publique ;
- 35 % des emplois sont assurés par les divers commerces, transports et services ;
- la troisième place appartient à l'industrie, avec une contribution de 12 % du total des emplois ;
- 11 % pour les BTPH ;
- et 5 % de l'emploi seulement est assuré par le secteur de l'agriculture.

Le schéma ci-dessous permet de donner une image synthétique, de la contribution de chaque secteur d'activité dans l'emploi dans la wilaya de Tizi Ouzou. Il fait apparaître une domination de l'emploi émanant des divers services de l'administration publique, suivis de la contribution des commerçants et prestataires de services. Les autres secteurs contribuent, mais

à des niveaux relativement bas, surtout en ce qui concerne le secteur de l'agriculture. De ce fait, nous pouvons remarquer qu'il y a un certain degré de concentration sur les deux premiers secteurs, puisque les autres affichent des niveaux de contribution quelque peu marginaux.



Source : D'après les statistiques de la wilaya de Tizi Ouzou, 2008.

2.2.2. La grande entreprise industrielle dans la wilaya de Tizi Ouzou

S'agissant des grandes entreprises relevant du secteur industriel, cette catégorie est caractérisée au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, par une domination de quatre grandes unités de production relevant exclusivement du secteur public. Ces entités sont d'une importance nationale, et elles sont implantées principalement le long du couloir du Sebaou.

Toutefois, force est de constater que cette catégorie d'entreprise est assez rare dans la wilaya de Tizi Ouzou, puisqu'elles ne sont que 28 entités au total (secteur public et privé confondus).

2.2.2.1. Les entreprises du secteur public

Ainsi, les quatre grandes entreprises industrielles publiques dominantes, classées suivant l'effectif, se présentent comme suit :

- En premier lieu, le complexe ENIEM/CAM à OUED AISSI spécialisé dans le domaine de l'électroménager (cuisinières, réfrigérateurs, congélateurs et climatiseurs) employant un effectif de 2028 travailleurs.
- En deuxième lieu, avec un potentiel de 755 postes de travail, nous retrouvons la SPA Electro-Industrie (Ex ENEL) implantée dans la daïra d'Azazga et assurant la production de moteurs /alternateurs, transformateurs et groupes électrogènes.
- La troisième entreprise industrielle est la COTONNIERE de Tizi-Ouzou (CTO) qui emploie un effectif de 572 travailleurs et opérant dans la fabrication de filés et tissus écrus et finis.
- L'unité de meubles de TABOUKERT (implantée dans la commune de Tizi-Rached), quant à elle, est spécialisée dans la fabrication de meubles de luxe et de style. Cette quatrième entreprise emploie un effectif de 415 travailleurs.

Toutefois, le tissu industriel de la wilaya se complète par d'autres entreprises publiques de moindre importance, et qui sont au nombre de 22 unités, qui opèrent dans divers domaines de l'industrie, telle que la SISCOPLAST /SPA de Draâ El Mizan qui fabrique des articles d'écriture et de traçage et employant 82 personnes, ou l'EBTF Fréha dans l'industrie des matériaux de construction avec un effectif de 107 travailleurs, etc.

2.2.2.2. La place du privé

Le secteur privé, quant à lui, n'est toutefois encore pas très représenté dans la population des grandes entreprises industrielles, puisqu'il est composé uniquement de deux entités, à savoir :

- la première étant l'unité d'eau minérale d'Agouni Guerghrane qui emploie un effectif de 298 éléments ;
- la seconde est la laiterie de SPA/Draâ Ben Kheda (entreprise publique qui a été privatisée au courant de l'année 2008) employant un effectif de 340 éléments.

Tableau 30 : Les grandes entreprises industrielles de la wilaya de Tizi Ouzou.

Branches d'activité	Secteur public		Secteur privé		Ensemble	
	Nombre d'unités	Effectif employé	Nombre d'unités	Effectif employé	Nombre d'unités	Effectif employé
Industrie agroalimentaire	4	340	44	1942	48	2282
Industrie chimique et pharmaceutique	1	82	20	579	21	661
Industrie matériaux de construction	3	164	22	765	25	929
Industrie textile et cuir	5	1031	9	218	14	1249
Industrie métallique, mécanique, électronique et électrique	5	3562	9	695	14	4257
Industrie bois, papier et imprimerie	1	417	4	143	5	560
Autres	3	1098			3	1098
Total	22	6694	108	4342	130	11036

Source : Annuaire statistique de la wilaya de Tizi Ouzou. 2008.

2.2.2.3. Le foncier industriel

Le foncier industriel est un problème récurrent qui revient à chaque débat, car il constitue une contrainte majeure (parmi les autres problèmes) occasionnant le découragement de bon nombre d'investisseurs voulant s'installer au niveau de la wilaya. Il représente un véritable défi pour cette dernière, notamment pour constituer une wilaya attractive pour l'investissement industriel, qui est d'ailleurs le meilleur investissement susceptible de dynamiser une région par divers effets (l'emploi en premier, les nouvelles activités annexes qui vont se créer, etc.).

Les efforts étatiques en direction de ce problème crucial se sont essentiellement matérialisés par la création de l'ANIREF¹. Après l'avènement de cette structure, l'investisseur potentiel a beaucoup plus de souplesse et de possibilités pour solliciter un actif immobilier ou foncier, dans la mesure où, par exemple, l'acquisition d'un actif peut se faire soit par les enchères publiques ou de gré à gré (en fonction de sa localisation géographique)².

Suivant les données disponibles, le foncier industriel dans la Wilaya de Tizi Ouzou, est constitué par un ensemble de zones totalisant une surface de 877 HA pour 1652 lots créés dont 874 affectés. Le nombre de lots vacants s'élève à 776 lots. En termes de nombre de zones, il y a au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou un total de vingt trois zones qui se présentent comme suit :

- Une zone industrielle opérationnelle, sise à Oued Aissi, et quatre autres zones en voie de création (Draa El Mizan/Tizi Gheniff, Bouzeguene, Freha/Timizart et Bouaid/Tizi Ouzou).
- Dix sept zones d'activités à travers la Wilaya.
- Une zone des dépôts à Tizi Ouzou.

De plus, la répartition des projets dans les zones présente un état d'activité encore très limité comparé au potentiel affiché, dans la mesure où la situation des projets au niveau des zones industrielles se présente comme suit:

- les projets en activité sont au nombre de 91;
- les projets qui sont en cours de réalisation s'élèvent à 94;
- et les projets qui ne sont encore pas lancés sont de 254.

2.2.3. La dynamique des PME au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou

Concernant la petite et moyenne entreprise, c'est-à-dire, dont l'effectif est inférieur à 250 personnes, celle-ci relève de la Direction PME/PMI et l'Artisanat de la wilaya de Tizi

¹ Décret exécutif n° 07-119 du 23/04/2007 portant création de l'agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière et fixant ses statuts.

² Le portefeuille de l'ANIREF est composé des actifs provenant des entreprises dissoutes ; des terrains excédentaires des EPE en activité récupérés par les services des domaines, des lots de terrains non attribués au niveau des zones industrielles.

Ouzou¹. Sur ce plan, la wilaya de Tizi Ouzou est très bien classée au niveau national. Elle occupe pratiquement la troisième place après la wilaya d'Alger qui occupe la première place et la wilaya d'Oran qui vient en deuxième position.

2.2.3.1. Les PME privées

Au 31/12/2008 le nombre de PME privées, dans la wilaya de Tizi Ouzou, s'élève à 11394 entités. Celles-ci s'avèrent être la composante majeure de la population des PME de la wilaya. De plus, elles ont enregistré des évolutions positives, comme par exemple pour l'année 2008, durant laquelle elles ont enregistré une croissance annuelle de 1134 entreprises. Cette évolution favorable (pour l'année 2008) présente les caractéristiques suivantes :

- les nouvelles créations s'élèvent à 1061 nouvelles PME ;
- les réactivations et changements d'activités sont de l'ordre de 91 entités ;
- et les radiations sont de 18 entreprises.

2.2.3.2. Les PME publiques

Comme c'est la tendance au niveau national, les PME publiques ont connu une stagnation marquante, voire une régression, et cela suite à divers facteurs y concourant, comme par exemple la politique de privatisation des entreprises. Ainsi, au 31/12/2008 le nombre total de PME publiques, au niveau de la wilaya est de 17 entreprises seulement. Même sur le plan de la création de nouvelles entités, la dynamique est insignifiante, puisqu'en 2008, il y a eu création de deux entreprises seulement.

2.2.3.3. Les artisans individuels

La wilaya de Tizi-Ouzou occupe la deuxième place au niveau national concernant l'artisanat. C'est en fait, un secteur qui a connu une dynamique très affichée sur tous les plans, puisqu'il a enregistré, durant l'année 2009, les indicateurs suivants² :

- le total des artisans est de 5 729 ;
- avec 186 nouveaux inscrits ;
- et 105 radiés ;
- et une croissance positive de 81 nouveaux artisans. Cette croissance est principalement véhiculée par l'artisanat de production de services.

¹ Loi 01-18 du 12/12/2001, portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)

² Données de la wilaya pour le premier trimestre 2009.

2.2.3.4. Contributions des PME à l'emploi dans la wilaya de Tizi Ouzou**A. La part des PME privées dans l'emploi**

Les entreprises privées installées au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou contribuent pour une grande partie à la création de l'emploi et à la diminution du problème de chômage. D'après les données dont nous disposons, nous pouvons constater que c'est le secteur privé qui contribue à l'emploi bien loin devant les PME relevant du secteur public (comme l'est la dynamique observée sur le plan national). Ainsi, les PME privées occupent la première place de la wilaya de Tizi Ouzou avec un total de 27138 personnes employées par ce type d'entreprises.

B. La part des artisans dans l'emploi

Les artisans affichent également une bonne part de contribution, avec un total de 11458 emplois, détaillés comme suit dans le tableau ci-après.

Tableau 31 : Répartition des artisans en activité et l'emploi artisan jusqu'au 31/03/2009

Nature de l'activité	Artisans	Nombre d'emploi
Artisanat traditionnel et d'art	1113	2.226
Artisanat de production de biens	1.014	2.028
Artisanat de production de services	3.602	7.204
Total	5.729	11.458

Source ; Annuaire statistique de la wilaya de Tizi Ouzou, 2008.

C. Les PME publiques

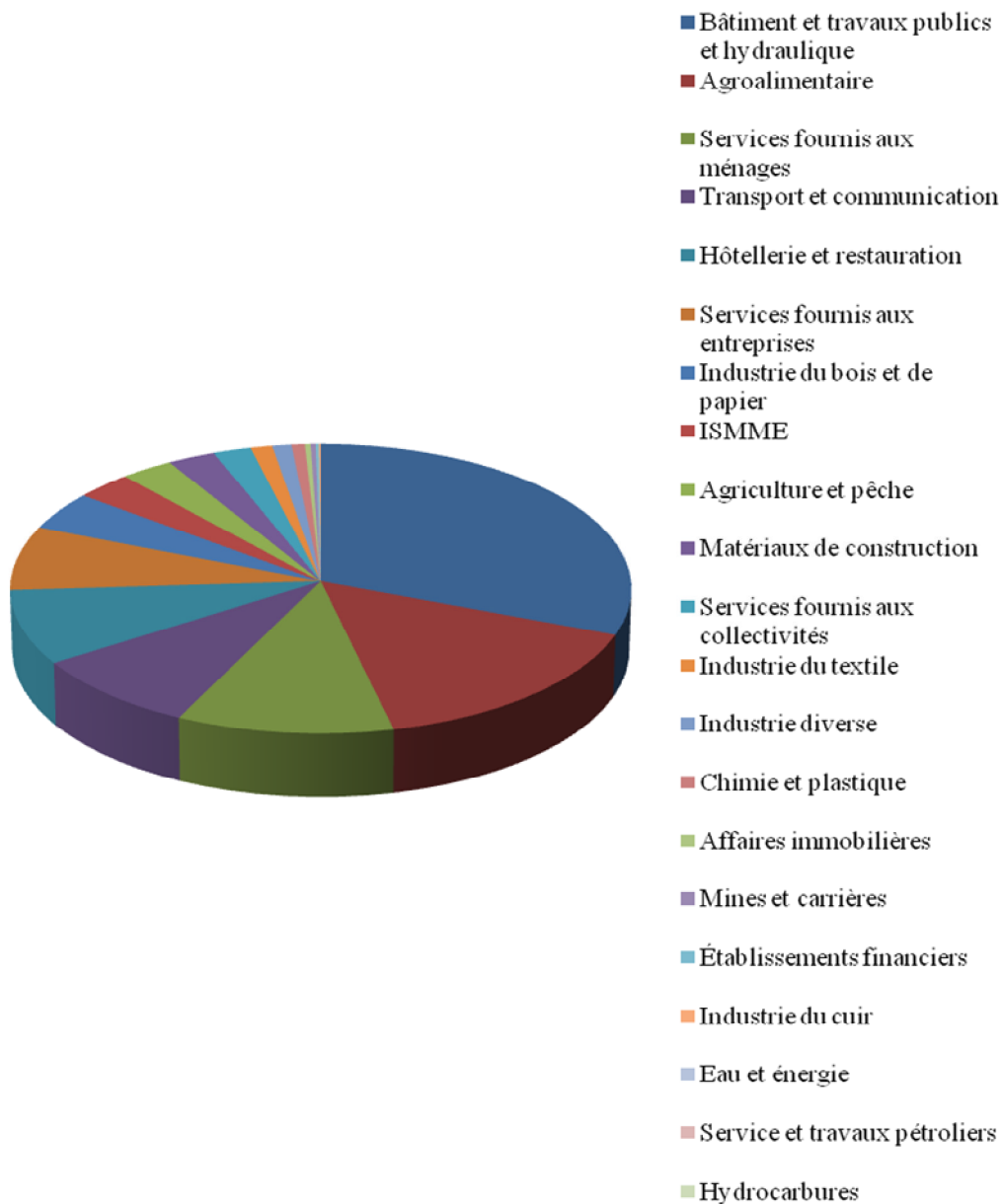
Les PME publiques qui étaient, quant à elles, parmi les premiers employeurs dans la wilaya de Tizi Ouzou, occupent actuellement la troisième et dernière place en n'employant que 684 personnes, nettement loin des PME privées et l'artisanat.

2.2.3.5. Une forte concentration géographique des PME

Suivant les données disponibles, nous pouvons remarquer qu'il y a une concentration de cette dynamique des PME sur le plan de leur répartition entre les différentes daïras. Ainsi, les trois premières daïras de la wilaya en termes de nombre de PME créées sont les suivantes :

- La daïra de Tizi Ouzou qui occupe la première place avec un total de 2 951 PME, réparties au niveau de ses différentes communes ;
- ensuite, vient la daïra d’Azazga qui comprend 1 154 entités ;
- et la troisième place est occupée par la daïra de Boghni avec 831 PME.

Figure 18 : Répartition des entreprises dans la wilaya de Tizi Ouzou suivant les secteurs d'activité



Source : D'après les statistiques de la wilaya de Tizi Ouzou, 2008.

Section 3. Le positionnement stratégique de l'entreprise familiale dans son environnement

Comme il a été précédemment présenté, les entreprises familiales de l'échantillon sont de petites tailles, et l'environnement économique en Algérie est en pleine mutation. Il s'agit alors d'opérer des manœuvres stratégiques dans une situation environnementale marquée par une instabilité sur plusieurs niveaux. Ce qui fait alors que plusieurs raisons peuvent être avancées pour remarquer que les entreprises familiales sont en situation de faiblesse, c'est-à-dire, en posture stratégique purement défensive, voire passive. A commencer par l'insuffisance de leurs ressources, que ce soit pour se maintenir sur le marché ou pour se développer. Dans de telles conditions, celles-ci tentent de contourner certaines situations plutôt que de les affronter, voire même à s'y conformer, c'est-à-dire à accepter de supporter patiemment les événements et attendre que les choses deviennent plus clémentes.

Néanmoins, les entreprises familiales possèdent certaines caractéristiques qui leurs permettent d'adopter des postures stratégiques beaucoup plus actives, et dépasser ainsi leurs passivités concurrentielles.

3.1. L'entreprise familiale entre passivité et proactivité stratégiques

Les PME familiales étudiées sont confrontées à un environnement assez turbulent. Ceci laisse à penser, à priori, qu'elles sont en posture stratégique uniquement de réactions par rapport aux changements environnementaux. Toutefois, dans certains cas de figure, ces PME familiales savent tirer avantage de leurs propres caractéristiques, qui leur permettent de dépasser leur passivité concurrentielle.

3.1.1. Caractéristiques générales des PME

3.1.1.1. Les forces de la PME

La PME présente généralement une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement. Cette organisation entraîne de faibles coûts de structure, ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise. Cependant, dans une phase d'expansion qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que ces coûts soient absorbés par les ventes futures.

Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.

Dans les PME, les salariés peuvent être plus motivés que dans une grande entreprise. En effet, ils peuvent se sentir plus impliqués dans la pérennité de la PME car cette dernière n'offre pas toutes les possibilités d'une grande entreprise en cas de licenciement (reclassement, indemnités de licenciement par exemple). De plus, la taille de la PME permet aux salariés d'être plus souvent associés aux prises de décisions.

3.1.1.2. Les faiblesses de la PME

La taille de la PME est aussi un handicap. En effet, la PME est vulnérable de par son domaine d'activité. Si la PME est mono-produit¹, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas compenser par un autre produit. La PME qui dépend d'un seul client, ou d'un seul fournisseur s'expose à un risque économique très important. L'agressivité concurrentielle doit normalement conduire la PME à mettre en place un système de veille pour maintenir sa position sur son secteur d'activité, suivre l'évolution technologique, etc. Or, ce système de veille peut être coûteux, et dépasser largement les moyens de la PME.

La PME peut également rencontrer des problèmes de financement liés à son développement. En effet, les banques sont souvent réticentes à accorder des crédits. De plus, en cas d'évolution (croissance), la PME peut rencontrer des rigidités au changement. Dans une PME, les salariés ont des évolutions de carrière (verticales et horizontales) moins importantes que dans les grandes entreprises. Un changement pourrait les conduire à assumer des nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne sont pas formés et ainsi modifier le climat social.

3.1.2. Implications stratégiques de l'environnement sur les entreprises familiales

La relation qui existe entre l'environnement et l'organisation est un élément central des théories en management stratégiques (Ginsberg et Venkatraman, 1985). Différents

¹ D'ailleurs, nous allons voir dans le chapitre suivant que les entreprises familiales étudiées, tentent de dépasser ce handicap par la diversification de leurs produits ou de leurs activités.

courants de pensée existent et expliquent de façon contraire l'importance du contexte et de l'organisation.

Dans une revue de la littérature, quatre écoles de pensée de la théorie des organisations peuvent être identifiées en fonction du degré de déterminisme / volontarisme et du niveau d'analyse organisationnelle (entreprise ou population d'entreprises). Ainsi, les courants de pensée privilégiant le déterminisme sont principalement ceux postulant la théorie de la contingence au niveau individuel et ceux postulant la théorie de la sélection naturelle (écologie des populations) au niveau collectif. Le volontarisme se retrouvera dans le courant des choix stratégiques (individuel) et les théories de l'action collective ou de l'écologie humaine (Astley et Fombrun, 1983). Les résultats de ces diverses écoles sont mitigés et ont donné lieu à de nombreuses controverses tant méthodologiques (Tosi, Aldag et Storey, 1973) que théoriques (Bourgeois, 1984).

Nous allons tenter de contrebalancer les thèses déterministes, c'est-à-dire, celles qui postulent un alignement de la stratégie des entreprises familiales étudiées sur les caractéristiques environnementales actuelles, et les thèses du courant opposant, c'est-à-dire les conceptions volontaristes. De ce fait, notre question d'analyse sera ici d'identifier quel est l'impact de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise familiale. Et ceci pourra se décliner en deux questions d'analyse :

En premier lieu, nous allons voir si les variables environnementales ont une influence significative dans le choix du comportement stratégique des entreprises familiales. En d'autres termes, nous chercherons à savoir si les stratégies des entreprises familiales sont dépendantes du type d'environnement dans lequel elles opèrent. La seconde question que nous allons aborder, sera de tenter de savoir si l'on pourrait identifier un lien de causalité entre l'obtention de la performance des entreprises familiales et leurs choix stratégiques en fonction de l'environnement.

Pour ce faire, nous présenterons, en premier lieu, d'une façon générale et brève les deux débats déterminisme / volontarisme puis nous allons tenter d'effectuer des analyses de certains comportements stratégiques que nous avons pu observer dans les entreprises familiales de notre échantillon sous ces deux conceptions théoriques.

3.1.2.1. Le courant déterministe

Le courant déterministe considère que l'environnement exerce un rôle prédominant, et que l'entreprise sera, par conséquent, dépendante de celui-ci pour l'obtention de ses ressources et émettra des réponses contingentes qui peuvent découler, à la fois, de ce même environnement, et d'éléments propres à l'entreprise (tels que la taille, l'âge, le niveau technique, ou même de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise) (Mintzberg, 1994). De ce fait, l'entreprise sera amenée à adopter des comportements stratégiques en adéquation avec l'environnement dans lequel elle opère (Ginsberg et Venkatraman, 1985). Les thèses déterministes privilégient donc l'environnement objectif tout en rejetant la capacité d'action de l'entreprise l'envisageant ainsi uniquement sous l'angle de l'adaptation et de la réaction. Reléguant par là-même le manager à un rôle mécanique, passif, contraint unilatéralement par un ensemble de forces.

3.1.2. 2. Le courant volontariste

Les thèses volontaristes s'opposent aux conceptions déterministes pour deux principales raisons : d'une part, les entreprises sont considérées comme étant des organisations qui peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner le type d'environnement dans lequel elles vont évoluer. D'autre part, les entreprises ont des capacités qui peuvent leur permettre de modifier leur environnement.

Deux grands types de volontarisme environnemental caractérisent alors l'entreprise. Il s'agit d'une part, d'un volontarisme par l'absence de contraintes (c'est-à-dire, anti-déterminisme) et un volontarisme par une capacité d'action et d'influence (ou proactivité). Ces deux conceptions se retrouvent tant dans l'école du choix stratégique que dans celle de l'écologie humaine.

Ainsi, selon cette conception, l'entreprise peut disposer de forces qui sont susceptibles de lui permettre d'agir, si nécessaire, à l'encontre de l'environnement. Suivant cette perspective, Child (1997) propose un modèle qui repose sur un processus décisionnel. Celui-ci s'effectuera en trois temps successifs :

En premier lieu, il va y avoir une évaluation de la situation de l'entreprise qui va s'effectuer en fonction des conditions de l'environnement (variabilité, complexité, contrainte, etc.), des attentes des apporteurs de capitaux et de l'idéologie qui prévaut au sein de la coalition dominante. Ensuite, dans un second temps, le choix des objectifs est effectué et pour

y correspondre, la stratégie sera décidée. Cette stratégie aura, en fait, à la fois, des implications environnementales, puisque les conditions de l'environnement pourront être modifiées, ainsi que des implications organisationnelles, puisqu'il y aura une adaptation, un nouvel agencement du champ opérationnel, de la structure, de la technologie ou des employés. Ce modèle reconnaît, tout de même l'importance de l'environnement puisque celui-ci façonnera les paramètres dans lesquels les décisions doivent s'effectuer car produisant des menaces ainsi que des opportunités.

Cette conception volontariste introduit ainsi la perspective du choix stratégique en considérant que la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales. Les choix stratégiques seront ainsi réalisés en fonction des préférences stratégiques et des objectifs des dirigeants et auront même des impacts sur l'environnement, et donc, les décisions stratégiques vont s'effectuer, en partie, indépendamment de l'environnement. En effet, l'intérêt de ce courant de pensée est de reconnaître, non seulement, la capacité réactive de l'entreprise (c'est-à-dire l'émission de réponses à l'environnement), mais aussi le potentiel proactif de l'entreprise. En fait, celle-ci peut modifier son environnement, et donc créer à son tour un ensemble de menaces et d'opportunités.

3.1.2.3. La PME familiale et son environnement

Lorsque l'entreprise familiale est caractérisée par sa petite dimension, ses rapports avec son environnement peuvent être envisagés sous l'angle de la dépendance et de la proactivité, à l'instar de la PME, mais avec quelques spécificités inhérentes à son caractère familial.

Même si les thèses déterministes semblent beaucoup plus pertinentes en ce qui concerne l'analyse stratégique des entreprises de petites dimensions, nous ne pouvons nier la possibilité de ce type de structure à dépasser cette situation de forte dépendance par certaines de ses propres caractéristiques, même si cela semble difficile à démontrer comparé à la première conception. En effet, on peut relever diverses remarques dans la littérature qui s'est penchée sur les petites structures indiquant que celles-ci sont plus sensibles aux aléas du marché étant sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement ; c'est-à-dire, qu'elles subissent l'environnement sans pouvoir en exploiter les avantages qu'il recèle.

3.1.3. Le « fatalisme » environnemental des PME familiales

Les entreprises familiales étudiées dans notre échantillon¹ étant de petite taille (voire même de très petite taille), elles peuvent être vues comme étant des organisations qui auraient beaucoup plus ou même essentiellement des désavantages (faible taille, manque de capitaux au sens large, absence de spécialistes, etc.), que d'avantages par rapport à leur environnement. De ce fait, les seules stratégies envisageables sont celles conduisant à suivre les évolutions de l'environnement ou à se positionner sur des segments stratégiques très étroits en transformant leurs désavantages en atouts. Elles sont alors contraintes de suivre des stratégies d'adaptation sinon elles risquent de disparaître.

Ce premier constat que nous pouvons plus qualifier de déterminisme, voire même de « fatalisme environnemental », résulte en fait d'une conception axée sur la notion de pouvoir découlant des ressources disponibles². En d'autres termes, l'analyse de la relation entre l'entreprise familiale et son environnement s'établit sur la base d'un rapport de pouvoir avec l'ensemble des acteurs de son environnement objectif. En effet, du fait de ses caractéristiques organisationnelles ou stratégiques jumelées à ses ressources fortement limitées³, l'entreprise familiale semble désavantagée par rapport à ses principaux partenaires (clients, fournisseurs, concurrents, banquiers).

Par exemple, au cours de notre recherche, bon nombre de chefs d'entreprises se plaignent des banquiers qui refusent de leur octroyer des crédits même moyennant des garanties matérielles conséquentes⁴. D'autres se plaignent des lenteurs des agents du Trésor Public pour libérer leurs situations de travaux faits (c'est-à-dire leurs factures relatives aux tranches des travaux faits du marché (ou convention) conclu pour la réalisation d'un chantier), se mettant alors à critiquer la bureaucratie et d'autres fléaux tant décriés.

Aussi, vis-à-vis des fournisseurs, lorsque l'entreprise achète à crédit, celle-ci a en fait une double contrainte : le fournisseur est moins enclin à lui concéder des réductions

¹ Il s'agit en fait d'une caractéristique générale des entreprises privées algériennes, jusqu'à l'heure actuelle, et donc non seulement de notre échantillon de la wilaya de Tizi Ouzou. De plus, même pour les entreprises publiques, la tendance est vers le sens de la diminution continue de leurs tailles.

² Il s'agit en fait d'un handicap marquant sur lequel nous allons revenir à maintes reprises dans nos développements ultérieurs concernant d'autres types d'analyses (stratégies financières, externalisation, etc.).

³ Comme le souligne Torrès (1997), la PME fut souvent analysée sous l'angle de l'absence de moyens, du manque de capacité.

⁴ Certains chefs d'entreprises s'indignent du fait que la banque refuse de leur octroyer un crédit à moyen terme, alors que la valeur des biens présentés en hypothèque dépasse largement le montant du crédit demandé.

commerciales (rabais, remises, ristournes) et financières (escompte de règlement), de plus, celui-ci ne conçoit à lui accorder de crédit qu'à un certain niveau, et il faudrait à chaque fois régler ses premiers achats avant d'envisager une seconde opération d'achat à crédit. Cette situation les conduits des fois à frôler des opérations illicites (voire même à les pratiquer, comme c'est le cas du chèque de garantie exigé par le fournisseur alors que juridiquement ceci n'est pas autorisé, puisque le chèque une fois émis, la provision doit exister dans le compte bancaire. Or, plusieurs fois le chef d'entreprise est averti que le chèque est présenté à la télécompensation avant le délai envisagé avec le fournisseur, ce qui lui fait courir le risque de se faire sanctionner par la Banque d'Algérie par une interdiction d'émission de chèque, et lorsque celui-ci n'est pas averti, il subit la sanction.

Cette pression environnementale met alors l'entreprise dans des postures stratégique très délicates. Nous avons également pu remarquer qu'avec l'expérience, l'entrepreneur assimilait (et acceptait même) beaucoup plus facilement les différents « rouages » des affaires. Ce qui lui permet alors, de gérer les « désagréments » de l'environnement, et à en souffrir moins, comparé à un jeune chef d'entreprise débutant.

Le déterminisme environnemental est beaucoup plus marquant pour les entreprises en création, et ceci est d'autant plus complexe que l'entrepreneur n'a pas d'appui conséquent. Ainsi, l'entreprise très jeune subit de plein fouet les turbulences environnementales. En ce sens, le nouvel entrepreneur est tenu de faire preuve d'une grande patience. Celui-ci doit alors subir sans en avoir le choix, puisqu'il doit s'attendre à faire plus de concessions qu'à recevoir des avantages des différents partenaires, telles que les conditions de règlement des clients et fournisseurs, par exemple.

3.1.4. Les possibilités des entreprises familiales à bénéficier des avantages de la taille

La petite taille des entreprises familiales, comme nous avons pu le constater précédemment, est certes un sérieux handicap pour une bonne évolution dans un environnement concurrentiel. Toutefois, cette caractéristique peut être une source d'avantages non négligeables qui peuvent être exploités par les chefs d'entreprises à travers certaines manœuvres stratégiques.

En effet, nous avons pu constater bon nombre de comportements stratégiques qui vont dans ce sens de la part des entreprises familiales enquêtées. C'est, comme par exemple, l'investissement dans des créneaux très pointus, conduisant le chef d'entreprise à refuser catégoriquement de diversifier ses activités, voire même son produit. Dans le secteur de l'industrie, on peut citer l'exemple des fabricants de jus de fruits qui se limitent exclusivement aux jus d'orange, ou encore celui des fabricants de pâtes alimentaires qui se limitent à un seul produit, etc. Le secteur du commerce comporte également des entreprises familiales qui agissent de la sorte, en ne proposant qu'un seul type d'article.

L'externalisation est également une réponse stratégique qui peut s'expliquer par ce handicap relatif à la taille que les entreprises tentent de transformer en avantage. En effet, cette manœuvre stratégique peut s'expliquer par le souci du chef d'entreprise de conserver la flexibilité de son affaire qui lui permettra à la fois de rester gérable mais aussi éviter de trop s'investir dans le secteur duquel il serait moins facile de sortir en cas d'impasse stratégique. L'exemple que nous pouvons avancer est celui relatif aux entreprises du secteur du bâtiment, qui sur leur registres de commerce elles sont de type TCE¹, c'est-à-dire susceptibles de prendre en charge l'ensemble des travaux d'un chantier de construction, mais en ce qui concerne l'acquisition d'équipements nécessaires, elles préfèrent recourir à la location ou la sous-traitance. Les fabricants de jus de fruits évitent également d'acquérir des souffleuses, qui sont pourtant nécessaires à la fabrication de bouteilles en plastique, et préfèrent sous-traiter cette activité afin d'éviter de s'alourdir sur un secteur très concurrentiel.

Nous avons également pu constater que les chefs d'entreprises se soucient d'acquérir des équipements de qualité. En fait, à côté du souci de doter l'affaire familiale d'investissements performants, il y a aussi et surtout, le souci de pouvoir en retirer des capitaux en cas de retrait de l'activité à un moment ultérieur si les choses ne se passeraient pas comme ils l'auraient souhaité. C'est donc la capacité de conserver une valeur vénale par l'investissement (de qualité) qui est recherchée, dans cette préoccupation secondaire de retrait du secteur en cas de difficulté.

Nous pouvons noter que, bien souvent, la gestion stratégique de la PME a été analysée sous l'angle du paradoxe. C'est ainsi que Covin et Slevin (1989) pensent qu'un environnement hostile est dangereux pour les PME car elles manquent de ressources. Mais en

¹ C'est-à-dire Tous Corps d'Etat.

même temps, les auteurs précisent qu'un environnement hostile nécessite un temps de réponse très court obtenu par une centralisation de l'autorité décisionnelle.

En raison de ses caractéristiques, l'entreprise de petite taille centralise sa gestion autour du dirigeant (Julien, 1990) et peut ainsi introduire des réponses stratégiques rapides adéquates lorsque l'environnement est turbulent. De ce fait, il existe une ambivalence entre les capacités stratégiques et les capacités internes de la PME.

Une entreprise de petite taille peut donc profiter des variations environnementales de court terme pour manœuvrer efficacement en évitant, en raison de sa structure, l'inertie organisationnelle qui handicape les grandes firmes dans des conditions similaires. Il s'agit ici de la flexibilité qui est un avantage concurrentiel consistant en la capacité de réaction de l'entreprise aux turbulences de l'environnement. L'entreprise de petite dimension peut donc s'adapter plus rapidement aux perturbations extérieures, et en même temps, utiliser les effets de son environnement en les rendant favorables à ses propres objectifs.

3.1.5. L'émancipation environnementale de l'entreprise familiale

La perspective de l'émancipation environnementale de l'entreprise familiale par rapport à son environnement contraignant peut être envisagée sous l'émergence et le développement de l'entrepreneuriat, ainsi qu'à travers l'analyse du développement des stratégies de réseau. En effet, loin de se soumettre indéfiniment à leur environnement (c'est-à-dire au déterminisme environnemental), les chefs d'entreprise familiales semblent avoir dépassé une certaine phase stratégique d'adaptation/réaction, qui se justifiait principalement par la faiblesse de leur position lors de la phase de démarrage de l'aventure entrepreneuriale. A cette phase, c'est la précarité qui semble être son mode de fonctionnement stratégique.

Après le passage de la phase délicate du démarrage, ils sembleraient même très confiants dans leur capacité à s'imposer dans leur environnement. Ceci est très explicite lorsqu'ils nous indiquent qu'ils ont acquis une expérience considérable qu'ils ont pu capitaliser depuis leurs premiers pas dans l'aventure entrepreneuriale, et notamment lorsqu'ils en sont les pionniers tant au niveau national (c'est-à-dire dès les premiers temps de la transition économique), qu'au niveau familial (c'est-à-dire se trouvant le premier entrepreneur dans sa propre famille). Ce type d'entrepreneur déclare également travailler très dur pour

léguer une entreprise beaucoup plus forte à leurs héritiers. En d'autres termes, une affaire qui a un poids conséquent dans l'environnement qui permette aux héritiers de ne pas supporter les affres de celui-ci comme cela a été le cas pour le père fondateur.

Concernant les stratégies de réseau, ce sont en fait, des manœuvres stratégiques que les entreprises familiales ont appris à pratiquer afin de peser plus lourds sur leur environnement après une phase de « déterminisme forcé », qui a marqué leurs premières années. Ce type de stratégie peut être expliqué à travers la combinaison de plusieurs facteurs :

Une première explication peut être relativisée au facteur apprentissage, suivant lequel le chef d'entreprise familiale parvient, après un temps d'hermétisme, à comprendre que certaines pressions environnementales peuvent être dépassées, en acceptant un degré minimum d'ouverture qui lui permettrait de travailler avec d'autres partenaires sur un aspect environnemental qui constitue une contrainte difficilement surmontable en comptant exclusivement sur ses propres moyens (le partage de l'information, l'alliance pour accroître le pouvoir de négociation face à un partenaire commun, un fournisseur de matière première ou d'équipement, par exemple).

Une seconde interprétation peut être axée sur l'apprentissage entrepreneurial familial. Une fois l'exemple d'entreprise en bonne évolution, le chef d'entreprise peut être amené à encourager de façon directe ou même indirecte (en donnant l'exemple aux autres). Ce qui se traduit alors, par la création d'un réseau d'entreprises familiales qui auront un poids nettement plus significatif dans l'environnement. Celles-ci seront alors amenées à travailler en collaboration avec la première « entreprise phare », en bénéficiant de son expérience dans les affaires.

Cette forme de réseau nous semble être nettement plus solide que le premier cas que nous avons énoncé ci-dessus. Car, contrairement au premier cas, ce réseau n'est pas constitué exclusivement pour faire face à une contrainte environnementale, et qui est de ce fait susceptible de se défaire à n'importe quel moment, même si la contrainte persiste. Cette seconde forme de réseau est liée, non seulement par des calculs d'ordre économique, mais aussi et surtout, par des considérations qui les dépassent de loin (solidarité, reconnaissance, etc.). En somme, les liens familiaux concourent à solidifier le réseau, et à le rendre ainsi plus apte à servir comme moyen d'action sur l'environnement.

3.1.6. L'entreprise et l'évolution de l'environnement familial

La famille est une structure réputée presque « immuable » du fait de la très grande lenteur qui caractérise son évolution dans le temps. Une évolution de la famille est présentée comme un véritable bouleversement dépassant alors le cadre d'une évolution de type conjoncturel. Ainsi, en Algérie, comme partout dans le monde, on a constaté bon nombre de bouleversements des structures familiales, qui sont dus à de multiples facteurs conduisant inévitablement à des changements touchant à des aspects réputés structurels.

Dans l'Algérie des réformes, plusieurs facteurs ont conduit à faire avancer le bouleversement de la famille patriarcale entamé durant la période coloniale, puis poursuivi durant la période postcoloniale. Ainsi, il est très difficile de reconnaître la famille traditionnelle même dans certaines régions rurales de la wilaya de Tizi Ouzou, pourtant réputées très conservatrices. L'autorité parentale, le mode éducatif, et bon nombre d'autres aspects ont fait varier le changement de « modèle familial » qui caractérisait la région durant les années précédentes. Pour certaines personnes âgées, la famille traditionnelle est un souvenir nostalgique et son abandon est une grande perte. Par contre, certains jeunes trouvent le changement comme une très grande opportunité pour se libérer et « vivre sa propre vie ».

En effet, le changement du modèle familial est très apparent dans les différentes localités, comme le chef lieu de la wilaya de Tizi Ouzou et ce sur plusieurs plans. Les familles qui étaient élargies (ou relativement élargies) ont tendance, à l'heure actuelle de se nucléariser. Que ce soit de manière forcée (à cause, notamment de la crise du logement), ou bien à la faveur d'une évolution favorable de la situation matérielle (les entrepreneurs ayant pu cumuler une fortune, ou même les émigrants qui ont bénéficié de l'évolution des cours de change en leur faveur).

De ce fait, les familles qui vivaient sous le même toit, sous l'autorité du chef de famille, se transforment, peu à peu en ménages séparés ne se voyant qu'à certaines occasions (fêtes, etc), ce qui conduit nécessairement à des relâchements plus ou moins prononcés des liens qui unissaient et définissaient les rôles des membres familiaux¹. Ainsi, le père de famille qui avait l'autorité « absolue » sur ses enfants (voire même sur ses frères cadets et leurs fils)

¹ Bon nombre de chefs d'entreprises que nous avons rencontrés se sont plaints vertement du fait qu'ils n'ont pas vu leurs parents depuis des mois, ou leurs fils, partis s'installer dans d'autres wilayas du pays ou même à l'étranger. D'autres se sont même exclamés qu'ils ne voient plus leur parents qui habitent juste à quelques pas de chez eux, prétextant la charge de travail qui ne leur permet plus de se voir comme auparavant.

se retrouve avec un cercle familial retreint, et son contrôle sur la famille s'amointrit considérablement.

Cependant, nous pouvons remarquer que dans certaines localités de la wilaya, il subsiste quelque peu, un nombre de familles qui « tentent de résister au changement »¹. Dans ce cas de figure, il y a le fait que les familles, même si elles s'éclatent, elles ne se séparent que relativement du point de vue géographique, puisque le terrain familial sert de base aux nouvelles constructions². Ceci laisse alors l'occasion aux membres familiaux de se voir régulièrement (c'est-à-dire, sans occasion précise) et renouer ainsi les liens qui les unissaient.

Aussi, le mariage qui se faisait dans les temps passés à un âge précoce, n'est plus pratiqué dans la société algérienne moderne pour des raisons principalement économiques (chômage, revenu insuffisant, crise du logement, etc.). Ce qui se traduit alors, par des évolutions démographiques qui ne sont pas les mêmes comparées aux familles traditionnelles. Ceci n'est pas sans conséquences sur la responsabilisation des enfants par leurs pères chefs d'entreprises, puisqu'ils n'ont pas de famille à charge (ce qui les aurait alors obligés à obéir au travail et ne pas rechigner à la besogne).

Les familles accordent beaucoup d'importance à la formation de leurs enfants, contrairement aux chefs de familles traditionnelles qui voyait ses enfants essentiellement comme une main d'œuvre gratuite et à perfectionner dans le temps (l'école était, certes sacrée, mais elle faisait perdre beaucoup de temps aux enfants pour se consacrer au travail des champs et aider les parents).

Les familles préfèrent actuellement « sacrifier » cette force de travail, que constituent leurs enfants en formation. Elles espèrent toujours leur retour vers l'entreprise familiale chargés de diplômes et de connaissances, qui vont constituer, avant tout, un honneur pour la famille, et des successeurs à l'entreprise (après le retrait de leurs pères)³.

¹ Nous allons développer cette idée, plus loin, au cours de notre étude des perceptions de la famille par les chefs d'entreprises.

² Même les pouvoirs publics ont encouragé la construction dans les régions rurales par des aides financières. De plus, les prix des logements ou du foncier en ville est dissuasif, alors que le terrain familial est gratuit, ce qui procure alors une économie incitative à la construction sur place.

³ Comme il sera étudié lorsque nous allons aborder notre point d'analyse relatif à la transmission de l'entreprise familiale.

3.2. Analyse des rapports des entreprises familiales avec leurs partenaires

Nous allons nous intéresser maintenant aux aspects relationnels des PME familiales de notre échantillon. Ceci se fera en étudiant leurs rapports avec leurs principaux partenaires externes (fournisseurs, clients, etc.). Mais aussi et surtout, les relations entre l'entreprise et la famille.

3.2.1. Les conditions de création de l'entreprise familiale

Lorsque nous avons abordé l'étude des conditions qui ont prévalu lors de la création des entreprises familiales étudiées, la contrainte la plus citée est l'insuffisance de ressources financières pour pouvoir démarrer convenablement (car les débuts s'opèrent en général dans des conditions chaotiques). Et cette contrainte va, en réalité, se poursuivre dans le temps au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Aussi, les procédures administratives sont citées parmi les contraintes les plus importantes dans la création de l'entreprise (comme par exemple la délivrance de la carte de transport au niveau des services de la wilaya, ou l'attestation de qualification pour les entreprises du bâtiment), et ceci malgré les multiples procédures d'assouplissement initiées par les pouvoirs publics (tel que par exemple la réduction de la durée de délivrance du registre de commerce).

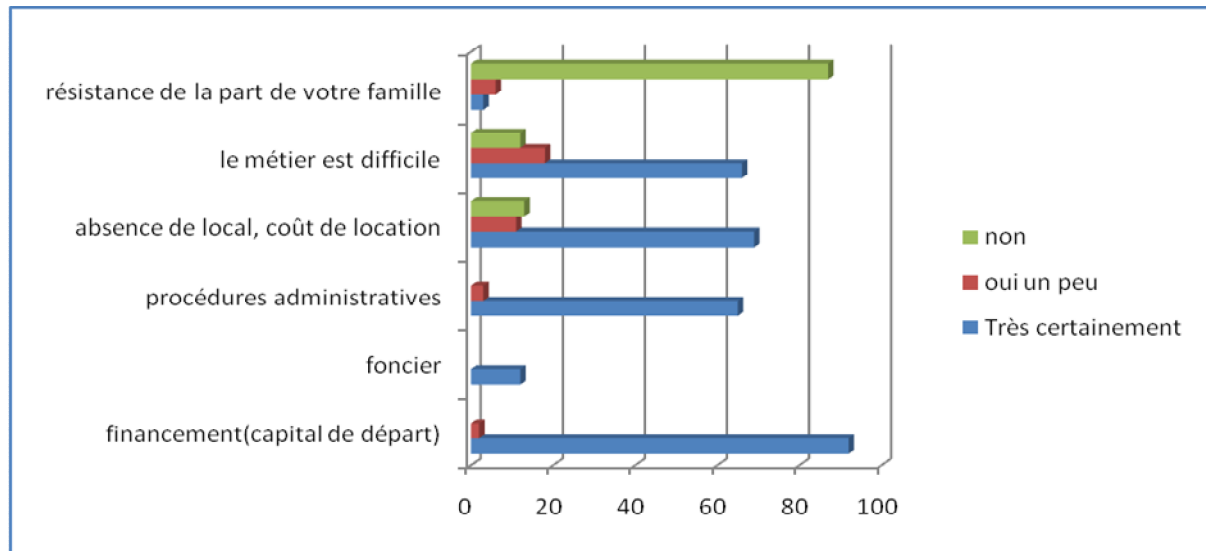
Aussi, est-il des contraintes relatives à la disponibilité des locaux, les difficultés relatives au métier lui-même, puisque certains entrepreneurs se trouvent être les premiers dans la famille à créer une entreprise dans le domaine, ou même ceux ayant déjà une expérience dans le métier peinent à suivre les évolutions que celui-ci connaît dans ces temps modernes.

Nous pouvons constater que la famille n'est pas comprise dans le lot des contraintes initiales du projet de création d'entreprise. Bien au contraire, la grande majorité des répondants la situe tout à fait en dehors des contraintes majeures. La famille est beaucoup plus citée comme élément favorable que défavorable. Dans bien des cas, le nouvel entrepreneur n'a aucune chance de réussir sans le concours de sa famille.

Nous pouvons toutefois remarquer que dans quelques cas, les répondants avouent que la famille constitue un obstacle à la création de leur entreprise. Ainsi, au lieu d'encourager le futur entrepreneur, les autres membres de la famille peuvent tenter de l'en dissuader (en lui faisant remarquer, notamment les multiples difficultés inhérentes à l'aventure entrepreneuriale), ou même de s'opposer au projet par divers refus (utilisation d'espaces, de

terrains ou de locaux familiaux). Dans la figure 19 sont regroupées les principales difficultés évoquées par les dirigeants enquêtés.

Figure 19 : Les principales difficultés rencontrées lors de la création d'entreprise



Source : Notre enquête

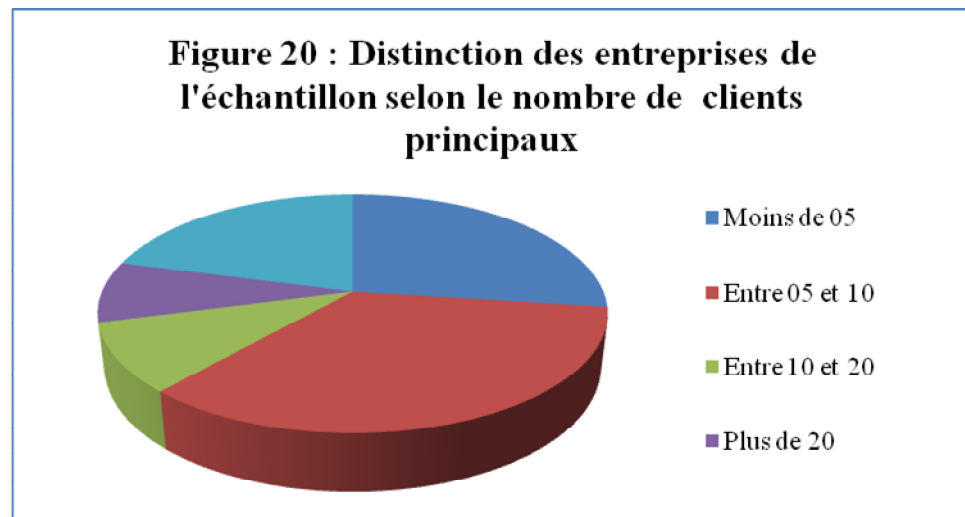
3.2.2. Les relations des entreprises familiales avec leurs clients

Les entreprises familiales enquêtées semblent accorder une importance particulière à la qualité des rapports qui les lient avec leurs clientèles. Les entrepreneurs reconnaissent que la fidélisation du client est une condition de survie de l'entreprise.

3.2.2.1. Le degré de concentration de la clientèle

Les entreprises familiales se soucient de leur clientèle, dans la mesure où la concurrence les oblige à s'engager dans des pratiques de lutte pour la préservation des clients qui sont leur raison d'être. Le nombre de clients principaux est souvent analysé comme un facteur de fragilité des entreprises, puisque plus le nombre de clients¹ est limité et plus les risques de défaillance sont élevés. Les moyens limités des entreprises familiales peuvent également apporter des éléments de réponse au constat du nombre limité des principaux clients.

¹ C'est-à-dire la principale source des rentrées d'argent de l'entreprise, qui lui permet ainsi de vivre dans l'environnement concurrentiel.



Source : Notre enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous pouvons remarquer que la grande partie des entreprises enquêtées ont entre 10 et 20 clients. La seconde catégorie dominante est celle ayant entre 5 et 10 clients. Ensuite, c'est la catégorie des entreprises ayant une clientèle plus large (ce sont certains commerçants surtout). En fait, les entreprises enquêtées opèrent sur un marché relativement limité, ce qui explique alors le fait que leurs principaux clients soient limités en nombre.

A. Classement des entreprises suivant les secteurs

Les entreprises du secteur industriel présentent la plus grande concentration en termes de clientèle. En effet, dans cette catégorie d'entreprise, nous avons pu remarquer une meilleure identification de la clientèle de la part des chefs d'entreprises. La clientèle la plus importante est connue avec beaucoup plus de précision par les chefs d'entreprises relevant du secteur industriel.

A côté des entreprises industrielles, figurent également les entreprises relevant du secteur du BTPH. Celles-ci arrivent également à identifier leur clientèle principale, ce qui fait alors ressortir un nombre de clients limité et précis. En effet, ce type d'entreprises peuvent en réalité intervenir sur deux plans, soit travailler pour des privés ou bien avec l'administration publique. Eu égard aux multiples projets de réalisation proposés par l'administration publique, les chefs d'entreprises préfèrent se limiter au traitement avec cette seconde catégorie de

clientèle, c'est-à-dire l'administration publique, puisque les marges bénéficiaires étant beaucoup plus importantes comparées à celles qu'ils pourraient réaliser avec les privés¹.

Les entreprises commerciales sont caractérisées par une clientèle nettement plus disparate et moins identifiée. Cette caractéristique est partagée avec certaines entreprises de services, tels que les services informatiques qui allient à la fois une clientèle professionnelle et non professionnelle, des entreprises publiques et des entreprises privées. Cette variabilité confère un certain degré de couverture contre les risques inhérents au volume de travail jumelé aux sources de rentrées d'argent.

B. Classement suivant les régions d'implantation

L'implantation de l'entreprise est un facteur très important pour l'explication du degré de concentration de la clientèle. En effet, la région d'implantation conditionne, pour une grande part les performances de l'entreprise en termes de clientèle ; ceci est encore plus déterminant pour une entreprise qui est spécialisée dans le domaine du commerce. De ce fait, plus la région est caractérisée par l'existence des diverses commodités de base à un degré satisfaisant et plus l'entreprise peut avoir une clientèle plus diversifiée comparée à une autre implantée dans une région présentant moins de commodités.

3.2.2.2. Distinction entre clients familiaux et non familiaux

Lorsque les répondants au questionnaire se prononcent sur la part relative des membres familiaux dans leur portefeuille de clientèle, ceux-ci n'indiquent toutefois pas une part importante, et dans un bon nombre de cas, cette catégorie de clientèle ne figure pas parmi le portefeuille de l'entreprise familiale.

Toutefois, nous pouvons remarquer que cette clientèle familiale peut exister dans certaines conditions. Par exemple, lorsque l'entreprise familiale opère dans une activité qui peut constituer une partie de la chaîne de valeur d'une entreprise de la même famille. Les responsables de cette seconde entreprise peuvent alors choisir, comme fournisseur, la première entreprise essentiellement pour des considérations d'ordre familial, et non pas économique. Comme c'est le cas, par exemple, d'une très jeune entreprise nouvellement créée

¹ Cette orientation n'est d'ailleurs pas sans conséquences sur les capacités de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les moyens de réalisation et les moyens financiers.

qui est soutenue par une autre entreprise de la même famille uniquement par un élan de solidarité.

En effet, dans cet exemple, nous pouvons remarquer que bon nombre d'interventions des membres de la famille vont finir par convaincre le chef de l'entreprise à s'approvisionner de la jeune entreprise, et celui-ci ne peut qu'abdiquer face aux pressions de la famille, sans quoi, il aurait « failli à un devoir ».

Nous pouvons également remarquer que la clientèle familiale constitue une sorte d'acquis gratuit pour l'entreprise dans la mesure où celle-ci ne s'efforçant pas trop dans la prospection d'une telle clientèle qui peut paraître, pour ainsi dire, quasiment acquise, et épargnant ainsi beaucoup de temps et d'efforts, contrairement aux conditions nécessaires pour l'acquisition d'une clientèle hors du cercle familial.

3.2.2.3. Fidélisation de la clientèle

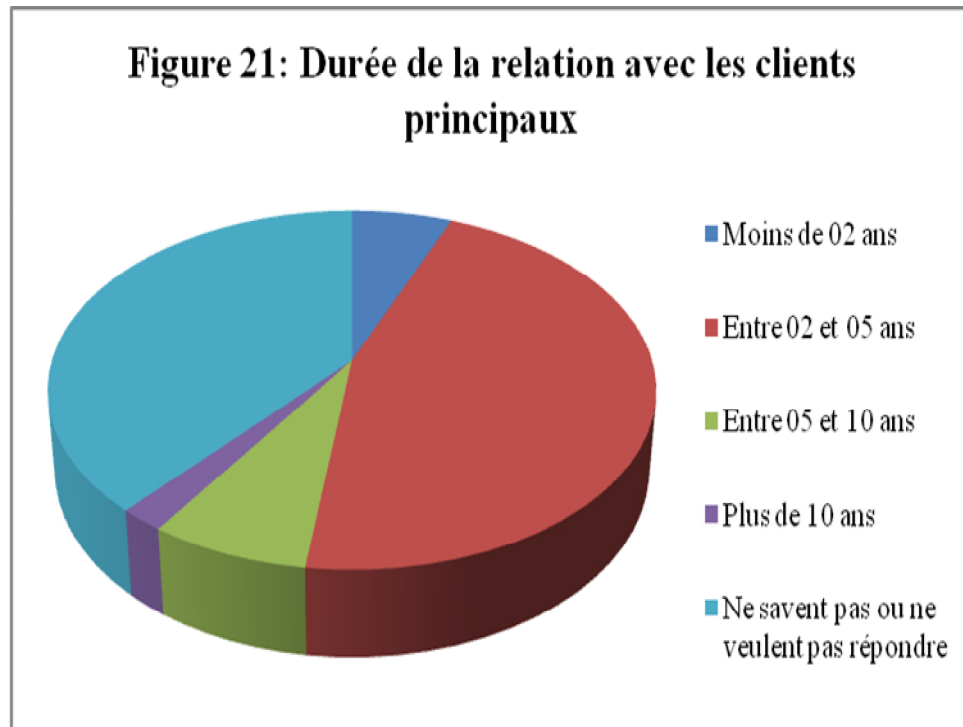
En marketing, le nouveau client est toujours présenté comme étant devenu impersonnel et infidèle. Les entreprises se doivent alors de fournir des efforts très importants afin de pouvoir fidéliser la clientèle. En effet, la tendance est la même pour les entreprises familiales enquêtées, puisque celles-ci sont confrontées, comme nous l'avons déjà remarqué précédemment, à un client algérien qui est devenu très exigeant, étant dans une position de force puisqu'il a le choix entre plusieurs biens qui s'offrent sur le marché, et ce choix comprend à la fois des attractions en plusieurs aspects, prix et qualité.

De ce fait, une entreprise qui perd un client est doublement sanctionnée, car d'une part, celui-ci constitue un client potentiel pour ses concurrents et d'autre part, sa récupération n'est pas sans coûts. Ceci débouche alors sur une règle que les entreprises se fixent, celle suivant laquelle, il est moins coûteux de maintenir (fidéliser) un client que d'en attirer un nouveau.

En effet, fidéliser un client est loin d'être gratuit, puisque ses exigences sont porteuses de coûts apparents ou non apparents (les prix, les conditions de paiement, etc.).

D'après les résultats dont nous disposons, nous avons pu constater qu'une bonne partie des entreprises familiales s'est dirigée vers ce genre de politique de stabilité des

relations avec leurs clientèles, c'est-à-dire leur fidélisation. Ceci est apparent dans les horizons temporels déclarés par les chefs d'entreprises pour situer la durée de leurs relations avec leurs principaux clients, comme présenté dans la figure 21.



Source : Notre enquête.

Il apparaît que la proportion dominante est celle des entreprises ayant une clientèle relativement stable, représentant près de 40,63%, puis vient celle ayant une clientèle récente, c'est-à-dire traitant avec elle depuis moins de deux ans (22,92%).

La part de la catégorie des entreprises ayant une clientèle très stable, c'est-à-dire, entretenant des rapports commerciaux depuis une période supérieure à 10 ans est non négligeable, puisqu'elle représente près de 17,71%. Ceci témoigne du fait qu'il y a recherche et efforts de la part des entreprises familiales afin de fidéliser la clientèle.

Ceci est, en réalité, un indicateur de la sensibilité des entreprises familiales en ce qui concerne la nécessité de s'assurer une stabilité de rentrées d'argent par le maintien de rapports commerciaux favorables avec leurs principaux clients.

3.2.2.4. Les perceptions des entreprises familiales par leurs clients

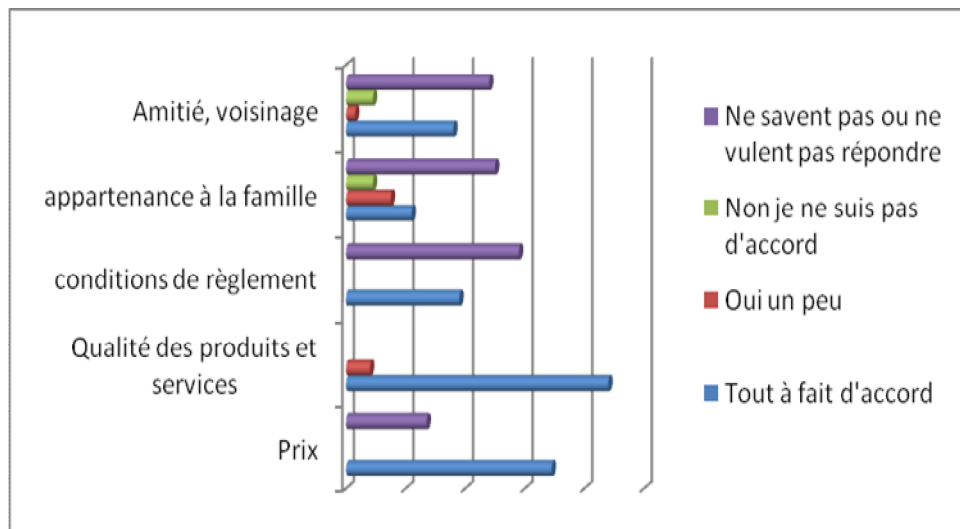
Lorsque les chefs d'entreprises répondent aux questions relatives aux critères à partir desquels leurs clients les préfèrent par rapport aux autres, deux éléments sont avancés. Il s'agit des avantages du prix et de la qualité des biens et services qu'ils leur accordent. La qualité est avancée dans 88 cas des réponses, et le prix à 69.

Les conditions de règlement constituent également un facteur très important, à partir duquel les entreprises familiales tentent de faire la différence par rapport à leurs concurrents. La vente à crédit favorise ainsi l'acquisition d'une clientèle potentielle. Les chefs d'entreprises font souvent référence au fait qu'à l'état actuel de l'économie, faire crédit est trop risqué, mais c'est un mal nécessaire, car une entreprise qui ne fait pas de crédits aux clients, serait pénalisée par une diminution notable de son volume d'affaires au profit de ses concurrents directs. Les clients ayant le choix, c'est alors l'entreprise qui les satisfait en matière de conditions de paiement qui serait choisie, et dans bien des cas, même si les produits et services proposés s'avèrent de moindre qualité, et que ses prix soient un peu plus élevés comparés à ceux des autres entreprises.

De ce fait, les entreprises familiales se trouvent obligées d'avoir ce type de stratégies commerciales, qui consiste à aménager des conditions de règlement satisfaisantes au moins à leurs meilleurs clients, et cela malgré le fait que leurs ressources sont très limitées, tel qu'indiqué à maintes reprises dans nos développements qui ont précédé.

Toutefois, dans certains cas, les entrepreneurs ne nient pas le fait que leurs clients les choisissent pour des raisons, non pas économiques, mais plutôt des aspects affectifs, telles que l'appartenance à la même famille, l'amitié et le voisinage. Nous pouvons remarquer qu'il s'agit là d'une clientèle assez spécifique comparée à « la clientèle purement commerciale », dans la mesure où l'échange ne se fonde pas sur des raisons purement commerciales, mettant ainsi l'entreprise familiale à l'abri de ses concurrents par les clients dans leurs choix. Et ceci peut, en fait représenter une fraction non négligeable de son chiffre d'affaires.

La figure ci-après regroupe les principales raisons pour lesquelles les chefs d'entreprises familiales pensent que leurs clients les préfèrent par rapport à leurs concurrents.

Figure 22 : Les raisons principales de choix des entreprises familiales par les clients

Source : Notre enquête.

3.2.3. Les relations avec les fournisseurs

Lorsque nous nous sommes intéressés aux relations des PME familiales avec leurs principaux fournisseurs, nous nous sommes rendus compte que leurs stratégies étaient symétriques avec celles relatives avec leurs rapports avec leurs clients. Globalement, les PME familiales essaient de maîtriser leurs sources d'approvisionnement à travers des rapports relationnels favorables avec leurs principaux fournisseurs.

3.2.3.1. Degré de concentration des fournisseurs

La proportion des entrepreneurs déclarant avoir moins de 5 fournisseurs principaux est dominante dans l'échantillon, représentant 40,63%. Viennent ensuite les entreprises ayant des caractéristiques intermédiaires, c'est-à-dire ayant soit entre 5 et 10 fournisseurs et celles ayant entre 10 et 20.

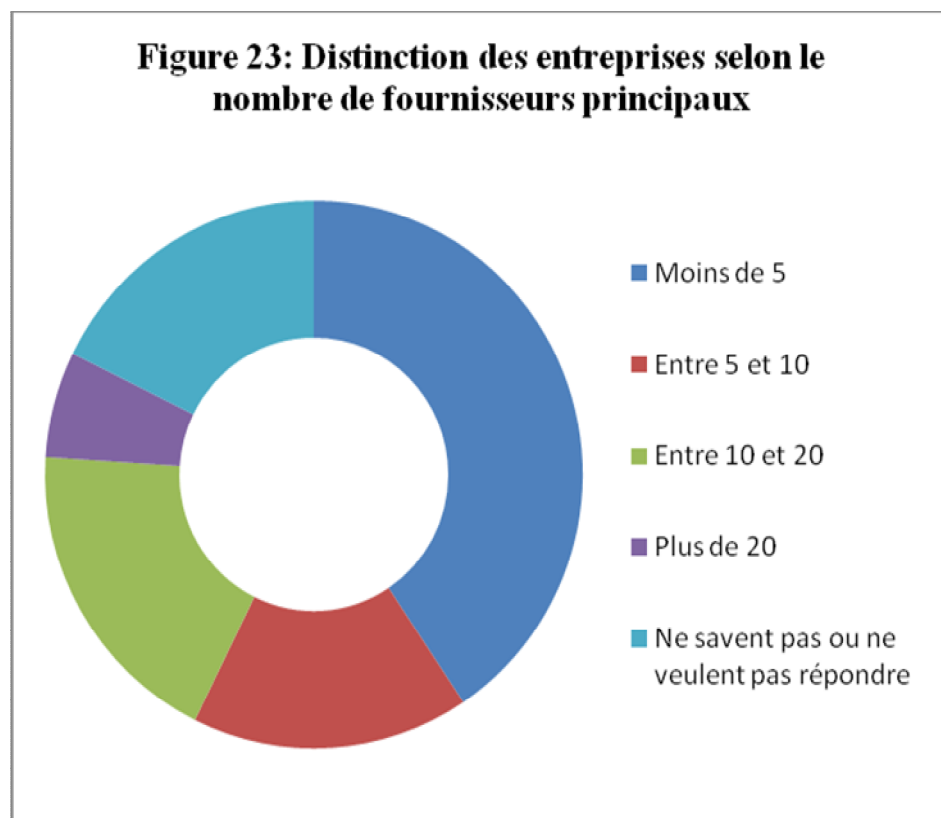
Par contre, les entreprises déclarant avoir plus de 20 fournisseurs, c'est-à-dire présentant la caractéristique de diversité ou de variabilité de fournisseurs sont moins importantes dans l'échantillon.

Ceci nous donne alors un indice que les entreprises familiales étudiées opèrent dans un périmètre restreint, c'est-à-dire dans une sorte d'environnement fermé dans lequel elles

essaient de se constituer en réseau fermé susceptible de résister aux défis de leur environnement concurrentiel. Les entreprises familiales conjuguent, en fait, le nombre limité de fournisseurs avec la durée de la relation afin d'en tirer les avantages, c'est-à-dire, en espérer des traitements de faveur.

En effet, les entreprises familiales sont caractérisées par leur taille réduite ce qui les forcent alors à pratiquer ce genre de stratégies de proximité, qui se traduit (comme pour ce qui est de leurs rapports avec la clientèle), ici par le traitement avec un nombre limité de fournisseurs.

Nous pouvons également considérer le fait que leur taille étant limitée, celles-ci préfèrent alors entretenir des rapports avec un nombre restreint de fournisseurs au lieu de faire jouer la concurrence entre les différents fournisseurs potentiels.



Source : Notre enquête.

3.2.3.2. Le choix des fournisseurs

Les entreprises familiales peuvent adopter des stratégies qui consistent à constituer, en quelque sorte, un réseau de telle manière à ce qu'un membre de la famille soit choisi comme fournisseur parmi les autres présents sur le marché uniquement pour des considérations d'ordre affectif ¹, c'est-à-dire en dépit de la qualité supérieure et du meilleur prix proposé par les autres fournisseurs potentiels. Il s'agit en fait, d'un élan de solidarité et d'un sentiment d'appartenance qui guide l'entrepreneur dans son choix du fournisseur. Ainsi, par exemple, un entrepreneur peut choisir son cousin pour l'entretien de ses véhicules plutôt qu'un autre, même si celui-ci n'est qu'un débutant ou même s'il propose des prix moins compétitifs que les autres. En retour, l'entrepreneur choisissant un membre de sa famille aura presque la certitude que le service fait est de qualité dans la mesure où les rapports reposent sur la confiance entre membres de la même famille.

Ce genre de comportement beaucoup plus tiré vers des aspects non marchands sont une partie des influences familiales sur l'entreprise qui, peut soit en bénéficier pour certaines vertus tel que précisé ci-haut ou bien en subir les conséquences du manquement aux règles économiques plus strictes en matière de choix des fournisseurs et négociation des conditions d'achat.

En effet, dans certains cas, l'entrepreneur peut être amené à agir de manière irrationnelle pour satisfaire aux pressions insistantes de la famille afin d'orienter ses décisions d'achat. Ceci est d'autant plus important lorsque l'entrepreneur est marqué par un faible affiché à l'égard de sa famille, puisque l'entreprise va devoir subir de plein fouet les diverses exigences irrationnelles de la famille, notamment en subissant des surcoûts inhérents aux prix (puisque ce n'est pas par des critères marchands qu'ils ont été négociés), la qualité des matières premières ou des semi-produits, des délais de livraison, etc. Ce sont en fait, des inconvénients qui peuvent caractériser des transactions entre membres de la même famille, échappant aux règles rigoureuses du marché, que l'entreprise subit.

¹ C'est symétrique avec ce qui est des stratégies relatives au choix du client appartenant à la famille de l'entrepreneur.

3.2.3.3. Les micro-entreprises dans la stratégie d'approvisionnement des entreprises familiales

D'après les résultats de notre enquête, nous avons pu constater que les entreprises familiales recourent également aux services des entreprises créées dans le cadre du programme de soutien à l'emploi des jeunes initié par les pouvoirs publics (ANSEJ). Cette catégorie de fournisseurs est en fait retenue dans la stratégie d'approvisionnement des entreprises pour deux raisons principales. Une première raison a trait à la famille tandis que l'autre est d'ordre purement économique.

1. Ainsi, dans le premier cas de figure il s'agit, en général, d'un jeune membre de la famille (ou même une personne relativement mûre, puisque le programme d'appui aux chômeurs promoteurs concerne aussi les personnes âgées entre 35 et 50 ans), qui, bénéficiant des aides, parvient à acquérir de nouveaux équipements qui peuvent apporter un plus à l'entreprise familiale de sa famille soit un matériel de transport (et c'est le cas le plus fréquent) lui permettant alors de lui assurer des services de transport (de matières premières, marchandises, etc.), ou bien une machine industrielle qui lui permettra de lui fournir des sous-traitances.
2. Tandis que dans le second cas, c'est-à-dire le jeune promoteur n'appartient pas à la famille, il présente alors un double avantage. D'une part, il dispose d'un matériel tout neuf et d'autre part, il propose ses services à des prix assez attractifs (vu la fragilité de sa position de débutant sur le marché). C'est notamment le cas des micro-entreprises de transport de marchandises, sollicités par diverses entreprises de divers secteurs, des jeunes plombiers, électriciens et menuisiers sollicités par les entreprises du bâtiment.

Cette stratégie, qui consiste à s'adresser à des entreprises jeunes et fragiles, répond également au souci d'opérer dans un « climat d'équilibre des forces », de la part des entreprises familiales, qui sont, comme nous l'avons déjà présenté, elles-mêmes fragiles eu égard à leur taille limitée.

3.2.3.4. Les fournisseurs étrangers

Les entreprises familiales peuvent s'adresser au marché extérieur pour leur approvisionnement en marchandises, matières premières, investissement. Ceci demeure dans la pratique des entreprises malgré l'ouverture de l'économie nationale, puisque le chef d'entreprise préfère opérer directement avec l'extérieur comme il peut en être obligé avec l'indisponibilité des biens dont il a besoin sur le marché local.

Les entrepreneurs répondants au questionnaire comme ayant des fournisseurs étrangers sont essentiellement des entreprises industrielles et indiquent que leurs rapports avec ce type de fournisseurs, sont dus à leurs besoins en pièces de rechange pour leurs machines industrielles. En fait, ces entreprises se retrouvent forcées d'acheter les pièces de rechange sur des marchés étrangers subissant ainsi bon nombre d'aléas relatifs à ce genre de rapports commerciaux. Les pays souvent indiqués sont l'Italie, l'Allemagne et la France.

De plus, les pièces de rechange en question ne sont pas encore disponibles sur le marché national malgré sa large ouverture pour ce qui est de ce type de biens, c'est-à-dire les biens industriels (comme c'est le cas notamment des camions, des bus et des engins de chantiers).

Pour ce qui est de la distinction entre fournisseurs locaux et fournisseurs étrangers, même si les entrepreneurs ont souvent tendance à louer les vertus qu'ils reconnaissent pour les opérateurs étrangers (pour notamment la qualité des produits ou services qu'ils proposent, leur organisation, etc.) ; bon nombre d'entre eux reconnaissent que, du point de vue du coût (engendré par le travail avec ce genre de fournisseurs), il y a un effet dissuasif. En effet, les charges étant considérées comme difficilement supportables comparées à celles engendrées par le traitement avec un fournisseur local.

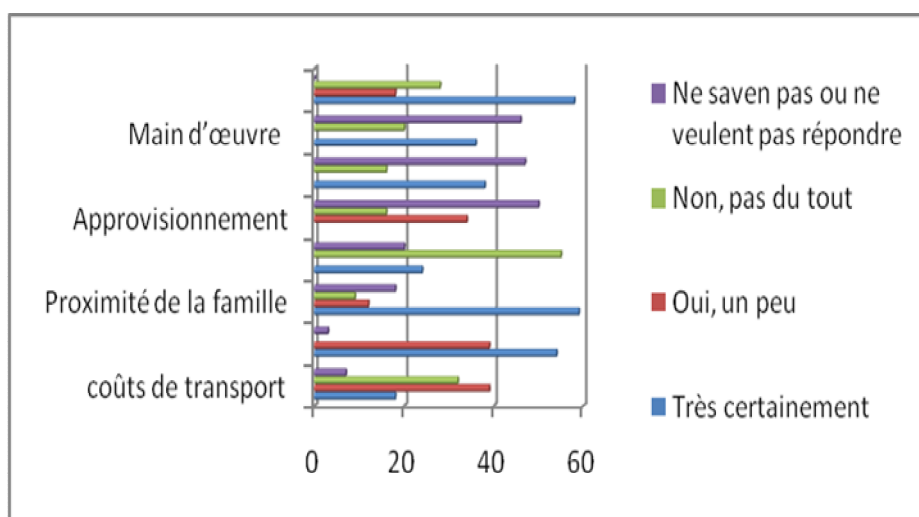
3.2.4. La région d'implantation de l'entreprise**3.2.4.1. Les critères de choix de la localisation de l'entreprise**

La localisation de l'entreprise est un facteur très important qui peut conditionner pour une grande part la réussite de l'affaire sur plusieurs plans. La localisation peut ainsi conditionner bon nombre d'aspects d'ordre opérationnel et stratégique, et qui vont avoir une influence considérable sur la compétitivité de l'entreprise. En d'autres termes, cette localisation peut être une grande source d'avantage concurrentiel.

En ce sens, les chefs d'entreprises s'efforcent d'opérer le meilleur choix de la localisation de leur affaire. En ville, l'entrepreneur va bénéficier de bon nombre d'avantages, telles que les commodités de base nécessaires à l'activité courante (eau, téléphone, routes goudronnées, etc.), la proximité des sources d'informations, des fournisseurs, des clients, etc. Pour l'entrepreneur qui s'installe en région rurale, il aura l'avantage d'échapper aux prix spéculatifs des loyers (pour installer le siège social de l'entreprise, ou le matériel de travail).

Globalement, les entrepreneurs opèrent leurs choix de localisation de l'entreprise suivant des critères qui leur conviennent, ou même qui leurs sont forcés. Les raisons de choix qu'ils évoquent et leur faible mobilité constatée sur ce plan (que nous allons présenter ci-après), sont des indicateurs qui vont nous permettre de comprendre cette situation.

Figure 24 : Les principales raisons du choix de la région d'implantation de l'entreprise



Source : Notre enquête.

Les chefs d'entreprises qui ont répondu à la question relative aux mobiles du choix de la localisation de l'entreprise, avancent pour la plupart d'entre eux avoir choisi de localiser leur entreprise selon le critère de résidence familiale, c'est-à-dire, l'implantation de l'entreprise tout près, ou à même la demeure familiale. Ceci s'est vérifié pour 58 cas de réponses positives à la question.

La préservation des emplois familiaux revient également dans une proportion assez significative dans les réponses accordées. Les entreprises familiales sont souvent créées pour

des raisons d'emploi des membres de la famille. De plus, lorsque l'entreprise est située tout près de la résidence familiale, l'entreprise peut bénéficier de bon nombre d'heures supplémentaires de la part des employés familiaux, dans la mesure où ceux-ci peuvent travailler jusqu'à très tard dans la nuit, lorsque le besoin d'augmenter la cadence de travail se fait sentir.

La disponibilité de la main d'œuvre, qu'il s'agisse de la main d'œuvre qualifiée ou bien bon marché, les chefs d'entreprises répondent, à certaines proportions par l'affirmative. Les entrepreneurs peuvent alors bénéficier d'un savoir faire, de la confiance et la compréhension d'un voisin de village par exemple. De plus, ce type de travailleur peut être assimilé à la main d'œuvre familiale pour ce qui est de la possibilité de faire des heures supplémentaires qui peuvent aller jusqu'à des heures tardives : « *Un voisin est comme la famille* », insistent certains chefs d'entreprises.

De plus, les chefs d'entreprises familiales se sentent très près de leurs amis entrepreneurs issus notamment de leurs régions. Cette amitié se manifeste à travers plusieurs comportements de solidarité et d'entraides que ce soit sur le plan des échanges informationnels, matériels et financiers. La notion de concurrence semble alors s'estomper dans cette ambiance.

Nous avons pu remarquer dans le langage de bon nombre d'entrepreneurs enquêtés, que leurs amis entrepreneurs dans le même domaine, n'étaient nullement assimilés à des concurrents, mais tout simplement à des amis voire même à des parents. Ceux-ci n'hésitent pas à leur donner l'information dont ils disposent concernant, notamment des appels d'offres de marchés publics, des sources d'approvisionnement avantageuses, des sources d'acquisition de matériels performants ou à bon prix, etc. Aussi, dans les villages, il y a toujours des liens familiaux entre les gens, ce qui fait que lorsqu'il ne s'agit pas d'un parent proche, il y a toujours possibilité d'être un parent éloigné¹.

3.2.4.2. La faible mobilité des entreprises familiales

Les entreprises familiales enquêtées semblent adopter une stratégie d'implantation « très peu mobile », dans la mesure où les changements de régions d'implantation sont peu fréquents dans l'échantillon d'étude.

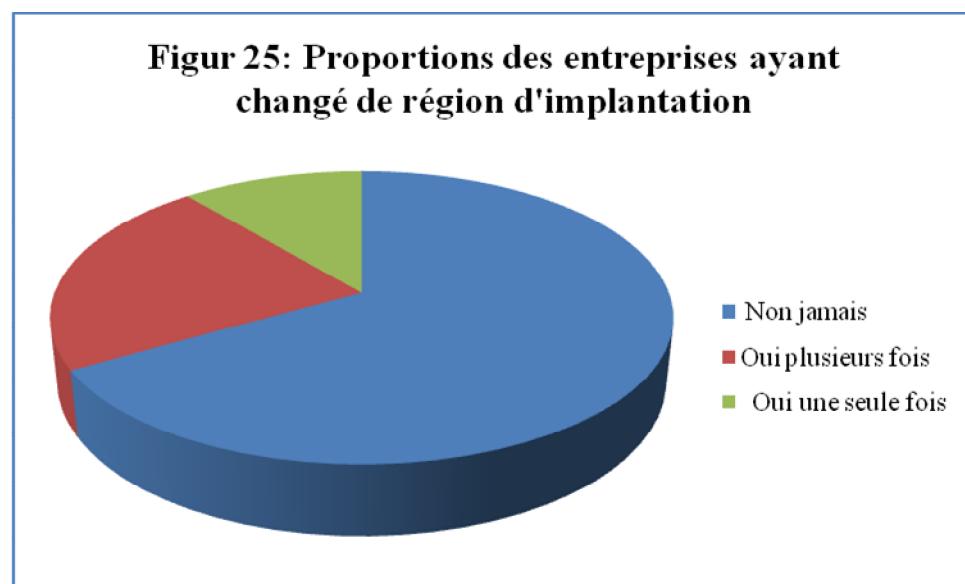
¹ Ceci est en fait, le fruit des pratiques traditionnelles de mariage qui existaient dans les villages de la wilaya de Tizi Ouzou, et qui subsistent encore à l'heure actuelle, mais à des degrés nettement moins affichés que ce qu'ils étaient auparavant.

Déjà à la base, les principaux mobiles de choix de la région d'implantation sont dominés par des considérations affectives, c'est-à-dire, les réponses : « *C'est ma région natale* », ou : « *C'est là où j'habite* », ou même : « *préserver les emplois des membres de la famille* » sont affirmées par un bon nombre de répondants. Ceci constitue alors une partie de l'explication du constat relatif à la faible mobilité des entreprises familiales.

Un autre avantage, qui est d'ordre économique est en fait très fortement corrélé à ces considérations affectives. Il s'agit du coût de location qui est minimisé (voire nul) lorsque l'entrepreneur s'implante dans sa région natale, ou même établit son affaire dans sa propre maison (et c'est le cas le plus fréquent).

L'établissement de l'entreprise au sein même de la demeure familiale est très fréquent au niveau de la wilaya d Tizi Ouzou. C'est devenu pratiquement une mode de bâtir une villa avec des garages commerciaux au rez-de-chaussée.

Dans certains cas, nous avons remarqué que les entrepreneurs bâtissent des hangars sur les terrains familiaux tout près de la résidence familiale, dans lesquels ils installent les équipements de travail, c'est-à-dire des ateliers de fabrication.



Source : Notre enquête.

3.2.4.3. Les cas de changement de localisation

Toutefois, quelques cas de mobilité existent, et se justifient par diverses raisons. Les principaux motifs de mobilité que nous avons pu constater sont les suivants.

A. L'évolution de la taille de l'entreprise

Lorsque l'entreprise grandit, la maison familiale devient trop limitée pour accueillir tous les actifs de l'entreprise. En effet, lorsque l'entrepreneur installe son affaire près de chez lui, il devient de plus en plus compliqué pour lui d'organiser l'espace restreint afin qu'il puisse réunir le soir ses divers équipements (engins de chantier, camions, etc). Ce manque d'espace le pousse alors à aller louer des espaces loin de chez lui, et nécessairement, le siège social est muté aussi (celui-ci accompagne, en fait, les équipements déplacés).

B. La nature de l'activité

Suivant ce motif, ce sont les commerçants qui sont les plus actifs. Ceux-ci trouvant un endroit plus dynamique, et ne pouvant maintenir leur commerce dans le premier espace (leurs moyens ne leur permettant pas d'avoir les deux en même temps), quittent alors leur premier emplacement pour s'installer dans le second. Dans cette stratégie, le commerçant peut également renoncer à certains avantages que conférait la première implantation, notamment en matière de coût de location.

C. Le coût de la location

En ville, les entrepreneurs subissent des coûts de location qui sont parfois, à la limite du supportable. Bon nombre de commerçants changent de temps à autre leur localisation uniquement à cause de la lourdeur de la charge locative, puisque à chaque négociation d'un éventuel renouvellement du contrat, le propriétaire a tendance à devenir encore plus exigeant, ce qui décourage alors le locataire qui finit par changer de local.

D. La recherche des « commodités de base »

Bon nombre d'entrepreneurs ruraux souffrent de l'absence de certaines commodités de base dans leur région. Certains, par exemple, s'indignent de l'état lamentable des routes qui rend leurs déplacements encore plus pénibles, jumelés avec la distance qui les séparent avec la ville, les fournisseurs, les clients, etc. Ceux-ci sont alors amenés, dans bien des cas, à recourir à la location de parcs en ville pour éviter de trop user le matériel roulant.

Cet exemple ne se limite pas aux entreprises de transport de marchandises ou de voyageurs, car même les entreprises des travaux publics en sont concernées¹.

3.4. L'entreprise familiale face à la concurrence

Depuis l'enclenchement du processus de libéralisation économique, la majorité des branches d'activité connaît une intensification concurrentielle progressive. Ainsi, les entreprises familiales de la wilaya de Tizi Ouzou sont confrontées à la fois à une concurrence locale, nationale et étrangère, et ce à de degrés divers.

3.4.1. Nature de la concurrence

Globalement, les entreprises familiales de l'échantillon affrontent des concurrents qui peuvent être distingués en concurrents locaux, (c'est-à-dire des entreprises de la wilaya de Tizi Ouzou et des concurrents nationaux), des concurrents étrangers qui se sont développés avec l'ouverture économique, et enfin une concurrence du secteur informel.

3.4.1.1. La concurrence locale

D'après les résultats de notre étude, les entreprises familiales font face beaucoup plus à une concurrence locale, c'est-à-dire à des entreprises qui sont localisées dans leur propre région d'implantation.

D'autres entreprises ont une vision de la concurrence encore plus large que celles considérant uniquement les concurrents locaux. Celles-ci font face à une concurrence sur le plan national, c'est-à-dire sortant du strict périmètre d'implantation. Ainsi, ces entreprises, soit elles commercialisent leurs produits ou services dans d'autres wilayas que celles où elles sont implantées, c'est-à-dire Tizi Ouzou, ou bien elles font face à des entreprises venues d'autres wilayas d'Algérie pour leur arracher des parts de marché sur leur propre territoire. Notons qu'il ne s'agit pas uniquement des meilleures entreprises qui déclarent avoir une concurrence sur un plan national qui font partie de cette catégorie.

En fait, certaines entreprises ont fui la wilaya de Tizi Ouzou pour diverses raisons, parmi lesquelles figurent l'intensité concurrentielle à laquelle elles ne peuvent faire face, ou bien, les problèmes de bureaucratie qui marquent (ou distinguent même) la wilaya de Tizi Ouzou par rapport à d'autres wilayas.

¹ Cette situation est en réalité vécue comme un véritable malaise par les chefs d'entreprises, puisque ceux-ci se sentent séparés de leurs matériels de travail qui leur sont très chers. Leurs entreprises leur semblent alors comme « déchirée en morceaux ».

3.4.1.2. La concurrence étrangère

Pour les entreprises familiales qui déclarent avoir des concurrents étrangers, celles-ci sont en grande partie celles opérant dans le secteur industriel de l'agroalimentaire. En fait, qu'il s'agisse des boissons gazeuses ou des jus, des chocolateries, biscuiteries, le marché local est marqué par une intensité concurrentielle au bord du supportable (suivant les déclarations de certains dirigeants d'entreprises interrogés). Les activités de confection en sont un autre exemple, dans la mesure où le marché de l'habillement est « inondé » de produits importés. La concurrence étrangère est difficilement supportable par les entreprises familiales, et cela sur plusieurs plans.

Du point de vue de la qualité, la notoriété de certaines marques effacent directement les entreprises familiales locales de la comparaison de la part des clients sur le plan de la qualité. De plus, même si les entreprises familiales tentent de répondre par la pratique de prix compétitifs, ce type de stratégie n'est pas efficace. Car, au lieu d'inciter les clients à acheter, les bas prix accentuent l'idée préconçue des clients qu'il s'agit d'un produit local de basse qualité (voire de mauvaise qualité, notamment pour la santé).

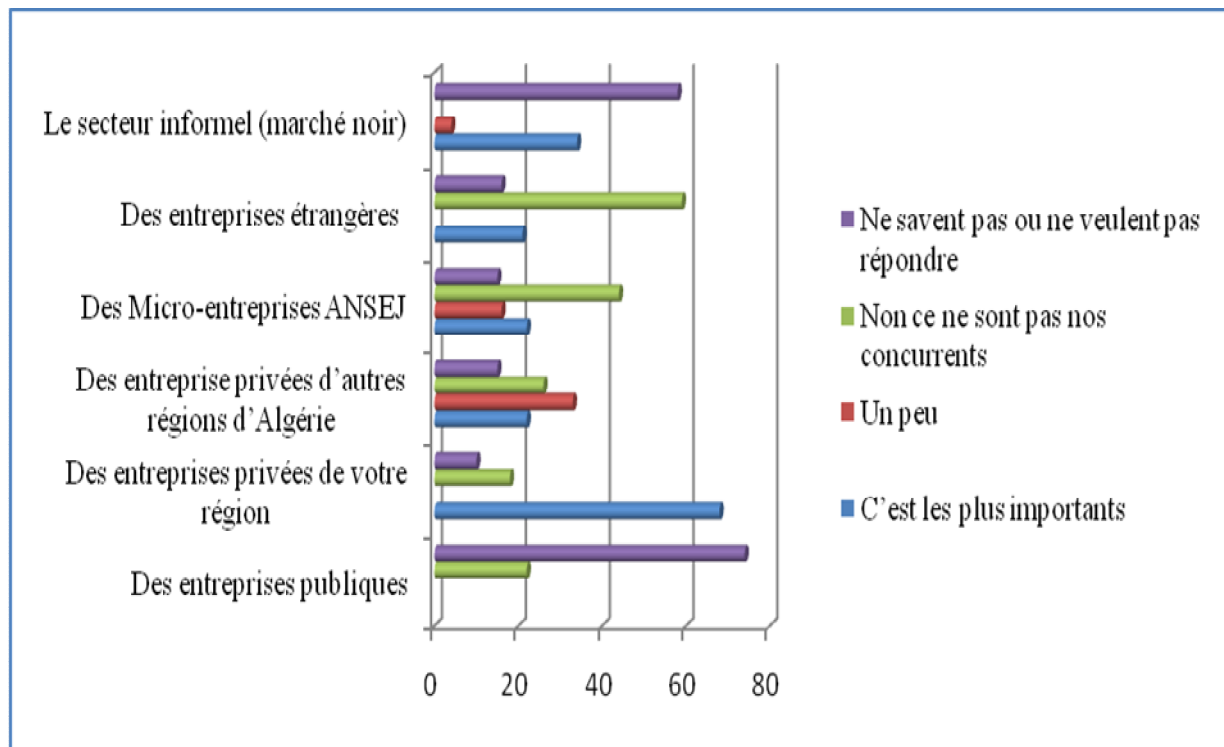
D'un autre côté, l'ouverture économique se traduit par une évolution concurrentielle qui devient de plus en plus difficile à affronter. En effet, les nouveaux concurrents étrangers qui s'installent sur le marché national, sont beaucoup plus entraînés à la compétition comparativement aux entreprises algériennes, qui ne sont qu'à leurs premières expériences. Ce qui fait que les nouveaux entrants étrangers ne trouvant pas une concurrence assez dynamique de la part des entreprises locales¹, ont alors le temps de s'installer sur le territoire national et y prendre des parts de marché conséquentes.

3.4.1.3. Le secteur informel

Le secteur informel constitue également une source de concurrence supplémentaire pour certaines entreprises, en particulier celles des commerces et de l'industrie. Il s'agit, en fait des prix avantageux pratiqués qui sont favorisés par des coûts assez faibles.

¹ Nous pouvons remarquer, tout de même, que le slogan publicitaire lancé par les chefs d'entreprises algériens « consommons local » comme étant une sorte de cri de détresse en réponse à un niveau concurrentiel qui s'annonce très dur à affronter, dans la mesure où l'on ne fait aucun signe en direction des critères concurrentiels généralement usités dans les pratiques concurrentielles (les bas prix ou la haute qualité pour les traditionnelles, ou les avantages écologiques pour les modernes, par exemple).

Figure 26 : Classement des concurrents suivant l'ordre prioritaire



Source : Notre enquête.

3.4.2. Les principaux points forts des concurrents

Nous avons présenté aux répondants un ensemble de facteurs de performance auxquels nous leur avons demandé de donner leur avis sur leurs propres perceptions de leurs concurrents sur ces facteurs, et les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 32 : Degré de perception de quelques qualités des concurrents par les chefs d'entreprises enquêtés

Nature des compétences	Degré de performance perçu		
	Très forts	Peu forts	Pas vraiment forts
Prix compétitifs	X		
Qualité et gamme des produits	X		
Moindres coûts		X	
Marketing			X
Exportations			X
fidélité de la clientèle	X		
Capacité à gagner des clients	X		
Réseaux de relations	X		
La cohésion familiale sur la vision stratégique	X		
Solidité financière	X		
Accès aux crédits bancaires	X		
Flexibilité			X
Ressources humaines		X	
Approvisionnements		X	
Capacités techniques	X		
Stratégies adoptées			X

Source : Notre enquête.

Lorsque nous avons proposé aux répondants de classer leurs perceptions de leurs concurrents sur certains indicateurs, les réponses qui nous ont été données sont marquées par l'intérêt affiché au critère relatif aux prix des biens et services pratiqués par les concurrents. C'est d'ailleurs le principal axe sur lequel est basée l'intensité concurrentielle entre les entreprises. Nous avons souvent entendu des chefs d'entreprises s'indigner des pratiques des

concurrents qui consistent à : « *casser les prix* », « *travailler gratuitement* », banaliser la valeur de l'activité. L'exemple le plus significatif est celui du bâtiment et travaux publics lors des réponses aux appels d'offres de marchés publics, avec des offres financières difficiles à concurrencer.

Le second critère est celui de la qualité des biens et services proposés par les concurrents. Les chefs d'entreprises reconnaissent la supériorité de certains de leurs concurrents en matière de qualité de leurs offres. Dans l'espace économique algérien actuel, le client est en position de choix, ce à quoi les entreprises ont compris qu'il était indispensable de le satisfaire sur le plan de la qualité.

Le constat est le même en matière de ressources financières et de possibilités d'accès au financement bancaire. Ceci témoigne encore une fois de plus du malaise des entreprises familiales sur le plan des ressources trop limitées.

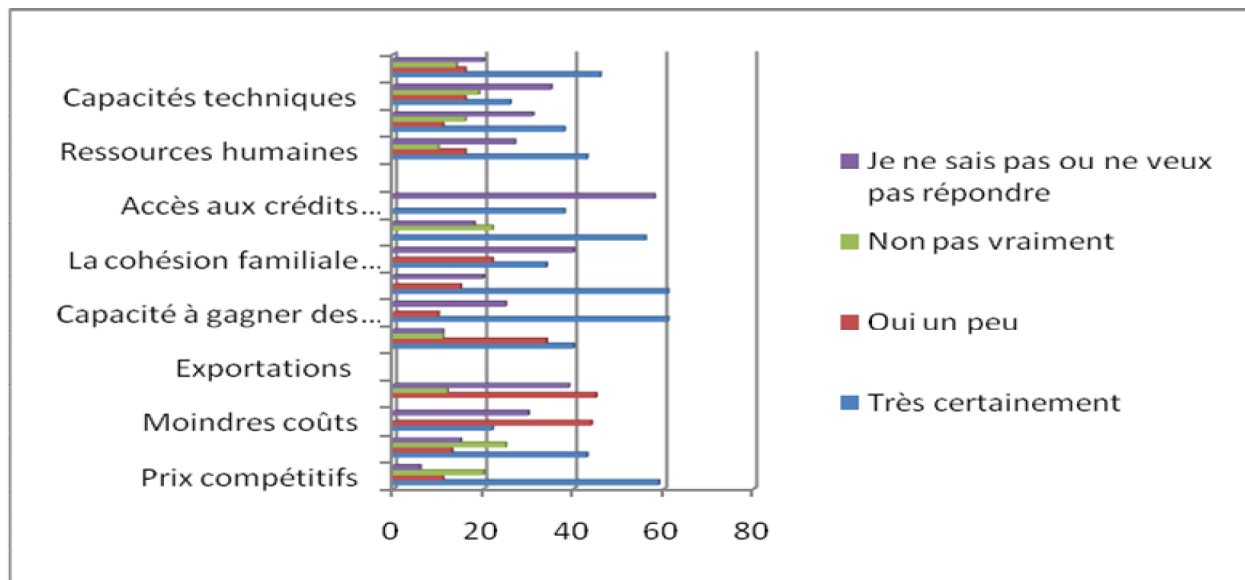
La supériorité du réseau de relations qui est reconnu pour les concurrents par les chefs d'entreprises enquêtés, est en réalité assez vaste, et la dimension familiale y est marquante, dans la mesure où le réseau relationnel comprend toujours des personnes ayant un lien familial avec les entrepreneurs, que ce soit au niveau des administrations publiques ou au niveau des banques.

La supériorité en matière de capacités techniques est également signalée par certains chefs d'entreprises. Ceux-ci font allusion à la qualité des équipements de travail dont disposent leurs concurrents, tant sur le plan de leur qualité que de leur quantité. En fait, les entreprises familiales étant marquées par leurs moyens limités, sont en situation de sous-investissement : « *Pour travailler, il vous faut du matériel, et la banque, même si vous lui donnez tous vos biens en garantie, elle refuse de vous financer !* ».

Même s'ils ne sont pas nombreux, quelques chefs d'entreprises questionnés répondent par l'affirmative que leurs concurrents bénéficient de l'avantage de la cohésion familiale. En fait, les entrepreneurs remarquent que certains de leurs concurrents bénéficient d'une ambiance de travail favorable au sein du cercle familial, et cela à travers des signes visibles. C'est le cas des entrepreneurs dont la famille est ponctuelle au travail, pas de disputes apparentes entre les travailleurs familiaux et le chef, etc.

La figure suivante synthétise les différentes perceptions des entrepreneurs des qualités de leurs concurrents sur certains avantages concurrentiels.

Figure 27 : Les degrés d'avantages concurrentiels des concurrents perçus par les entreprises familiales



Source : Notre enquête.

3.4.3. Performances et prévisions des entreprises familiales

L'environnement économique algérien est marqué, comme nous l'avons précédemment souligné, par de nombreux changements qui peuvent se présenter, soit comme des opportunités, soit comme des contraintes à surpasser par les PME familiales. Lorsque nous nous sommes intéressés à ce volet, nous avons proposé aux répondants de nous indiquer leurs propres expériences en matière de certains indicateurs de performances.

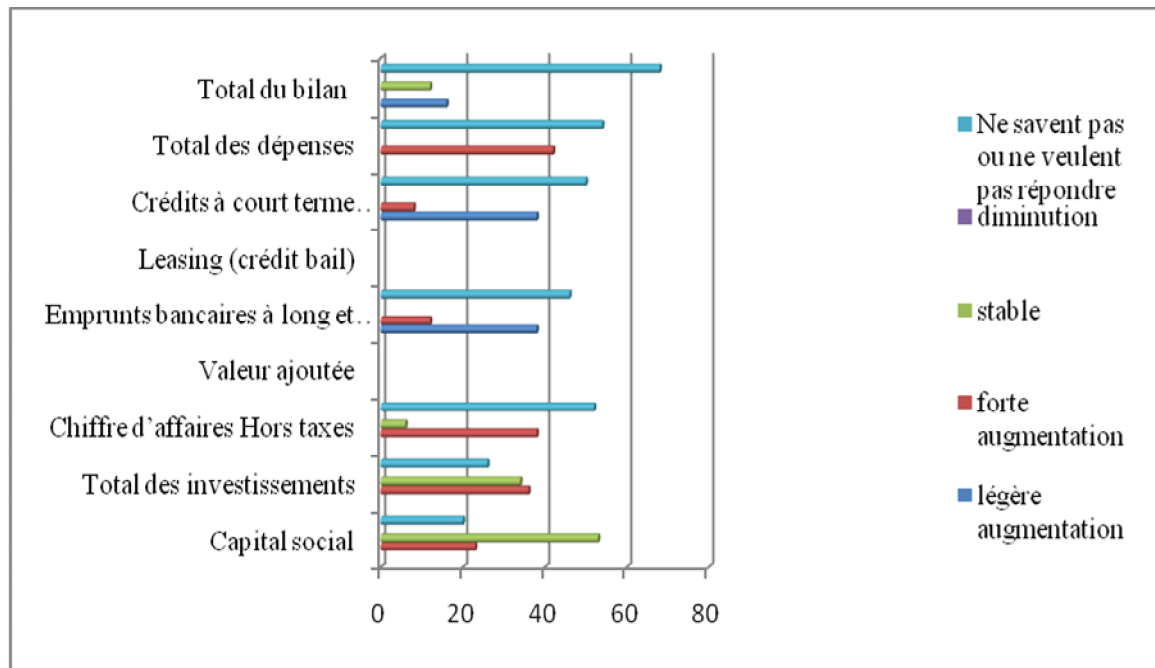
Nous avons jugé utile de proposer une analyse des indicateurs en deux temps : l'expérience passée (que nous avons limitée à cinq ans), et les performances prévues pour les années suivantes.

3.4.3.1. Les performances réalisées par les PME familiales

Pour l'étude des performances passées des PME, nous avons proposé quelques indicateurs de performances, tels que le total bilan, chiffre d'affaires, sur lesquels nous avons

demandé aux répondants de nous indiquer leur degré de satisfaction quant aux performances réalisées. Les choix s'effectuant sur une échelle de quatre niveaux, tel que repris dans la figure ci-dessous.

Figure 28 : Les performances réalisées par les PME familiales

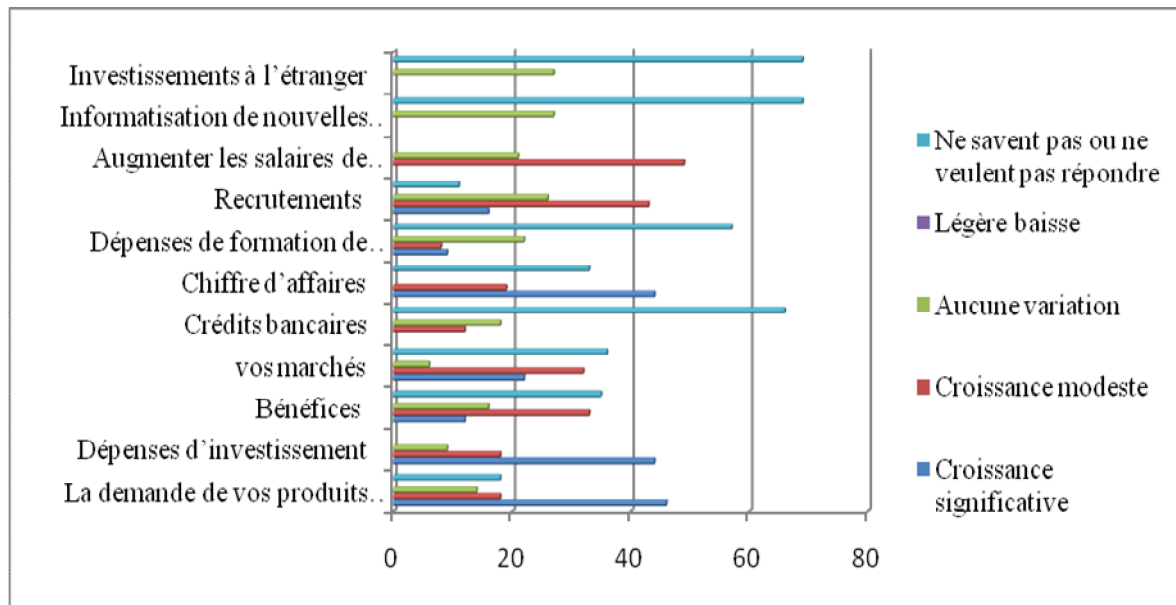


Source : Notre enquête.

3.4.3.2. Les performances prévisionnelles

Pour l'étude des prévisions des PME familiales, nous avons proposé onze indicateurs, pour lesquels nous avons demandé aux questionnés de les classer selon une échelle de quatre niveaux d'évolution ; soit une forte augmentation, une légère augmentation, une stabilité et enfin une baisse. Les niveaux de performances envisagés sont regroupés dans la figure ci-après.

Figure 29 : Les performances prévisionnelles des PME familiales



Source : Notre enquête.

Les entreprises familiales affichent des prévisions plutôt favorables sur plusieurs plans. Ainsi, la très grande majorité (46 cas) table sur une croissance significative de la demande de leurs produits ou services, tandis qu'une petite partie préfère émettre des prévisions plus modérées, c'est-à-dire une évolution favorable mais modeste. Il est à noter qu'aucune des entreprises enquêtées n'a tablé sur une baisse de la demande de ses produits.

La tendance est la même pour ce qui est des dépenses d'investissement avec 44 cas de réponses prévoyant une croissance significative de leurs investissements, et 18 cas répondant avec prudence (prévision d'une augmentation modeste des dépenses d'investissements), et enfin quelques rares entreprises ne pensant pas augmenter le volume de leurs investissements sur le court terme.

Pour ce qui est du recrutement et de l'augmentation des salaires et les crédits bancaires, les prévisions sont plutôt modestes puisque certaines entreprises prévoient avec plus de prudence sur ces aspects. Ainsi, pour les crédits bancaires, les répondants favorables à une augmentation (12 cas), prévoient une légère augmentation, tandis que ceux n'envisageant aucune variation sont légèrement plus importants, avec 18 cas.

Concernant les questions relatives aux prévisions quant aux ressources humaines, les répondants se situent au niveau intermédiaire, c'est-à-dire une légère augmentation des salaires, des recrutements, avec respectivement 49 et 43 cas. Tandis que les fortes augmentations sont plutôt rares avec 16 cas pour l'augmentation significative des recrutements. Pour ce qui est de la formation, quelques entrepreneurs envisagent d'engager des dépenses en vue de former certains de leurs employés (et c'est réservé aux membres familiaux).

3.5. Le capital social de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale peut bénéficier des avantages spécifiques de son capital social, dans la mesure où la spécificité de celui-ci présente des sources d'avantages concurrentiels non négligeables. Nous allons présenter de manière brève ce concept, puis nous allons tenter d'en effectuer une analyse pour notre cas d'étude, c'est-à-dire voir comment peut se présenter le capital social dans le cas des entreprises familiales de la wilaya de Tizi Ouzou, et comment est-il exploité par celles-ci, eu égard à leur faiblesse dans l'environnement actuel, comme il a été étudié précédemment.

3.5.1. Présentation du concept de capital social

3.5.1.1. Définition et contenu du capital social de l'entreprise familiale

Le concept de capital social a été développé par Bourdieu (1980) afin d'éclairer le phénomène de préservation des classes sociales, l'auteur conçoit que ce capital social recouvre les avantages et occasions que certaines personnes peuvent retirer de leur affiliation à certaines communautés.

Coleman (1988), pour sa part, propose d'introduire ce concept dans un cadre micro-socioéconomique. Pour lui, le capital social peut être considéré comme étant un véritable actif productif. En d'autres termes, il s'agit d'un nouveau facteur de production intangible qui peut apporter un éclairage sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

En effet, l'auteur précise que le capital social, tout comme les autres capitaux de l'entreprise (capital économique, capital humain, etc.), peut être considéré comme une

catégorie particulière des ressources à la disposition des acteurs ; mais tout en le distinguant des autres ressources de l'entreprise, c'est-à-dire que le capital social ne se situe ni dans les instruments physiques de production (c'est le capital économique), ni même dans les individus (car c'est le capital humain ici), mais plutôt dans la structure des relations entre acteurs, individuels ou collectifs.

Le capital social représente alors les ressources relationnelles que des acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales (Bourdieu et Wacquant, 1992 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 1995).

3.5.1.2. Les trois dimensions du capital social

Nahapiet et Ghoshal (1998) ont structuré le contenu du capital social d'une entreprise en attributs, regroupés en trois principales dimensions, à savoir :

1. Une dimension structurelle qui s'intéresse à la structure du réseau, c'est-à-dire aussi bien à sa configuration générale qu'à ses branches. Cette dimension se rapporte à la présence ou l'absence des liens entre acteurs du réseau, la configuration du réseau, sa morphologie (densité, connectivité, et hiérarchie) et « appropriation » de l'organisation (*appropriable organisation*), au sens où les réseaux créés pour une raison peuvent servir à une autre. Ceci peut alors apporter des avantages à une entreprise en étant à la source de plusieurs ressources, compétences ou capacités (Arregle et al, 2003).
2. Une dimension relationnelle qui se penche sur la nature des relations que les différents acteurs construisent à travers l'histoire de leurs interactions. Elle concerne les relations particulières telles que la confiance, les normes, les obligations et l'identification.
3. Une dimension cognitive qui concerne un langage et des codes communs, ainsi qu'une histoire partagée.

Tableau 33 : Contenu du capital social

Dimensions du capital social	Contenu du capital social
<i>Dimension structurelle</i>	Liens du réseau Configuration du réseau « Appropriabilité » de l'organisation (<i>Appropriable organisation</i>)
<i>Dimension relationnelle</i>	Confiances Normes Obligations Identifications
<i>Dimension cognitive</i>	Langage et codes communs Histoire commune

Source: Nahapiet et Ghoshal (1998)

3.5.1.3. Les racines familiales d'un capital social de l'entreprise

Pour pouvoir distinguer la structuration du capital social de l'entreprise familiale, il est nécessaire de s'appuyer sur deux principales analyses : il s'agit, en premier lieu de la représentation de l'entreprise familiale en trois cercles¹, qui sont, en partie, superposés et représentant respectivement les propriétaires (actionnaires), les employés de l'entreprise et la famille, tel que proposé par Gersick et al. (1997). Ceci fait en sorte qu'il y a des chevauchements des rôles et des priorités (perçues par chaque individu dépendant de son appartenance à un ou plusieurs cercles), ce qui peut alors être générateur d'interactions avantageuses, mais aussi et surtout, de conflits potentiels.

Et en second lieu, il y a la perspective institutionnelle, qui pourrait compléter la première analyse, puisqu'elle va permettre d'enrichir la compréhension du lien famille-entreprise en poursuivant la réflexion au-delà de la première conception. En effet, la famille est, suivant cette conception, une institution qui contribue à façonner les attitudes et comportements de ses membres. Pour la famille, ceci peut commencer dès l'enfance des différents membres et continuer ainsi dans le temps, même à l'âge adulte.

¹ Ce point a été étudié avec plus de détails dans la première partie de notre travail, de ce fait nous nous limitons à une brève représentation.

D'une façon plus globale, de nombreuses institutions influencent aussi le management de l'entreprise (North, 1990 ; Whitley, 1992). Certaines, agissent en exerçant des influences coercitives sur les pratiques managériales, en définissant un ensemble de contraintes et d'opportunités pour les entreprises et leurs dirigeants (les systèmes financiers, les pouvoirs publics, etc.). Par contre, d'autres institutions agissent beaucoup plus dans le sens « éducatif » du management, et ont une influence davantage normative ou mimétique sur les organisations et leurs membres, dans la mesure où elles contribuent à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité (Whitley, 1992), il s'agit essentiellement de la famille.

Ainsi, la famille est une institution éducative communiquant des connaissances explicites à tous ses membres afin que ceux-ci acquièrent un savoir et des pratiques qui ont conduit par le passé à des résultats favorables (c'est-à-dire, le capital expérientiel de la famille).

De plus, la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial, ce qui contribue alors à faire en sorte que les membres familiaux qui travaillent dans l'entreprise familiale soient plus susceptibles de se comporter et agir de façon cohérente avec l'éducation qu'ils ont reçue au sein de leur famille.

Ceci fait alors en sorte que le management de l'entreprise familiale est enraciné (*embedded*) dans « l'héritage administratif familial » (Arregle et al, 2003). Donc, globalement nous pouvons remarquer que la famille influence, essentiellement de façon mimétique et normative, les attitudes et comportements des membres familiaux parties prenantes dans l'entreprise.

3.5.2. Analyse des origines et conséquences stratégiques du capital social familial

La création d'un capital social, qui sera une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise familiale, dépend, en fait, de quatre facteurs principaux : temps, interdépendance, interaction et accessibilité. A partir de ces quatre facteurs, favorisant l'émergence d'un capital social, la structure familiale peut alors être génératrice de deux types de capital social : un capital familial strict (se limitant aux membres familiaux) et un capital familial large (qui s'étend au-delà du cercle familial), (Arregle et al, 2003).

3.5.2.1. La stabilité du réseau

En premier lieu, la stabilité du réseau au cours du temps est une condition essentielle à l'émergence de relations sociales fortes, potentiellement créatrices de différenciation en faveur de l'entreprise. Cette stabilité peut alors être envisagée sous deux angles. D'une part, la stabilité de la cellule familiale elle-même, et d'autre part, le maintien dans le temps, au sein des mains de la famille de la propriété de l'entreprise, ainsi que du pouvoir.

Ainsi, suivant le premier aspect, c'est la capacité de la famille, en tant qu'institution, de perdurer à travers les générations successives, permettant ainsi le maintien des liens sociaux (en plus des liens purement génétiques) et des principes d'éducation. Les membres de la famille entrepreneuriale seront ainsi caractérisés par le partage d'une même éducation institutionnelle qui crée en eux des schémas de référence communs. La socialisation familiale tend alors à imprégner les individus d'une certaine similitude cognitive, à côté de la dimension relationnelle au sein du groupe familial, telles que les normes en usage au sein de la famille qui jouent un rôle fort et définissent des modes de comportements récurrents qui sont assez stables et attendus par les membres de la famille comme un ensemble cohérent.

Lors des entretiens que nous avons effectués, nous avons pu remarquer un très fort degré de respect accordé par les chefs d'entreprise à leur traditions familiales, et ceci à travers bon nombre d'éléments indicateurs. En effet, ceux-ci manifestent un grand respect à leurs parents, grands parents et en général ceux qui les ont précédés dans la lignée familiale et ont contribué, de loin ou de près, à leur éducation, qui les ont aidés lors des périodes difficiles¹. Cette vision est tout aussi vérifiée dans leurs aspirations, puisqu'ils affirment vouloir transmettre à leurs enfants cet ensemble de valeurs qu'ils considèrent comme étant nobles. Pour être considéré comme étant un « véritable » membre de telle ou telle famille, il faudrait alors présenter un certain nombre de « signaux ». Le devoir des parents serait alors, de travailler à faire en sorte que leurs enfants puissent refléter leur appartenance à la famille.

Nous avons remarqué que ceci concernait, à la fois, les chefs d'entreprises âgés et les jeunes patrons, car dès que l'on abordait cet aspect, même les jeunes le prenaient très au sérieux. « *On ne peut tout de même pas nier ses racines.* », ou bien : « *Notre famille est connue pour sa droiture, mon grand père était une personne très vénérée dans notre village.* », ou même

¹ Il est fait référence ici, non pas aux difficultés de l'entreprise, mais à celle de la famille.

« *Je suis issu d'une des familles les plus anciennes de la région* ». Tels sont les exemples des réponses qui reviennent souvent.

Cette perception conduit alors à créer des liens forts entre les membres de la famille en se considérant plus proches encore que les liens génétiques, et particulièrement les liens du côté paternel (c'est-à-dire le cousin paternel est considéré comme un véritable frère), qui sont plus forts que du côté maternel (les grands parents, les oncles, cousins maternels)¹.

En fonction de l'éducation, de la tradition familiale ou encore de leur histoire commune, les membres de la famille partageront donc des normes plus ou moins fortes mettant plus ou moins l'accent sur la coopération par rapport à l'indépendance. Une entreprise familiale peut donc éventuellement bénéficier d'un capital social avec une dimension relationnelle d'une qualité supérieure.

Selon le second aspect, c'est-à-dire la stabilité du pouvoir et de la propriété qui caractérisent l'entreprise familiale, nous savons que les dirigeants des entreprises familiales sont très centralisateurs dans la prise de décision, tenant ainsi par une main forte l'affaire familiale, n'envisageant un partage effectif du pouvoir qu'avec leurs propres enfants².

En effet, cette notion de pouvoir est considérée comme vitale pour la continuité de l'entreprise familiale par le patron qui se soucie très souvent de la capacité de ses héritiers à prendre le relai après lui. De plus, la position du chef de famille coïncidant avec sa place à la tête de l'entreprise est plus facilement (voire-même naturellement) assimilée et acceptée par les membres de la famille, d'une part, et ceux-ci voient en lui le dirigeant-type duquel il serait plus judicieux d'apprendre les techniques d'exercice du pouvoir, ceci fait alors en sorte que certaines pratiques de management se dessinent et se développent au sein des entreprises familiales.

3.5.2.2. L'interdépendance

L'interdépendance des membres de la famille entrepreneuriale provient en fait de plusieurs facteurs. A commencer par les diverses aides initiales que le créateur de l'entreprise

¹ Il est également important de remarquer que les liens par alliance créent également ce type de rapprochement, mais nécessitant du temps pour pouvoir constituer un capital social vu de cet angle, car même si les deux familles se manifestent des sympathies, les particularités de chacune ne sont pas directement assimilées.

² Nous allons revenir sur cet aspect lorsque nous allons aborder les développements relatifs à la transmission de l'entreprise (la succession du point de vue managérial).

reçoit des différents membres de sa famille au sens étendue, car la famille algérienne en général, et de Tizi Ouzou, en particulier, cultive très fortement le devoir d'entraide¹. Ces aides peuvent se poursuivre dans le temps dans les deux sens (la famille aide l'entreprise et vice versa), comme l'ont montré Gersick et al (1997), puisque les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, car elle fait partie du patrimoine collectif et constitue même souvent un des biens principaux de la famille (Bauer, 1993).

De ce fait, les membres familiaux (qu'ils soient employés dans l'entreprise ou actionnaires), du fait de cette interdépendance travailleront à la valorisation d'un capital familial commun, qui sera comme un objectif qui va primer sur les divergences d'intérêts personnels. En ce sens, les uns ont besoin des autres pour faire fructifier leur patrimoine et le faire évoluer, et notamment pour pouvoir le léguer dans de meilleures conditions à la génération suivante. Cette interdépendance, découlent également certains coûts psychologiques liés à la sortie du capital (c'est-à-dire, dans l'éventuelle revente des parts de l'entreprise à un membre extérieur à la famille²), car ceci est considéré comme étant une véritable trahison de la famille et de ses valeurs (Masson et Gotman, 1991).

3.5.2.3. Les interactions fréquentes

Une multitude d'interactions entre membres familiaux caractérisent l'entreprise familiale. En effet, certes notre échantillon est constitué d'entreprises familiales tenues par une main forte par le chef. Toutefois, il ne pourrait faire en sorte que tout le monde soit d'accord avec lui dans toutes ses décisions, car parfois, il est obligé de concéder certains espaces de liberté aux autres membres de la famille.

En effet, parmi les chefs d'entreprises rencontrés, d'aucun n'a nié ses propres multiples recours aux conseils familiaux sur diverses questions (qu'elles soient sensibles ou non), car, à leurs yeux, prendre une décision n'est pas toujours facile.

Nous avons alors pu comprendre que ceux-ci étaient mus par le souci de légitimer certaines décisions ainsi que leurs conséquences. Pour renforcer l'adhésion du groupe familial à l'entreprise, le dirigeant peut impliquer les membres familiaux dans la prise de décision.

¹ Dans bien des cas, c'est celui qui ne peut pas aider qui se retrouve en situation de faiblesse devant sa communauté ; soit il est accusé de diverses choses pouvant ternir considérablement son image, et fragilisant par là-même sa position (ou même celle de sa famille) dans son village ou communauté.

² L'exemple classique est celui des fermes familiales, et particulièrement lorsqu'il s'agit des terrains familiaux. Car, même dans ces temps modernes, les héritiers dotés de formations élevées, et refusant de travailler le terrain, la vente ne leur est toutefois pas aussi facile que de laisser le travail agricole de leur famille.

Ceci va leur donner alors une occasion de se sentir vraiment impliqués, et que leurs avis personnels sont importants (en évitant par là-même leur démotivation, et notamment lorsqu'il s'agit des futurs successeurs). Par exemple la décision de révoquer un employé (appartenant de près ou de loin à la famille), ou même celle d'hypothéquer un terrain familial contre un crédit bancaire.

En ce sens, cette orientation, qui est guidée, entre autres par l'altruisme des dirigeants familiaux (Schulze et al, 2000)¹, concourt à renforcer considérablement le niveau d'interactions. Ceci est, selon Nordqvist et Melin (2001), d'une très grande importance pour décider la stratégie globale de l'entreprise familiale. La dimension structurelle du capital social peut aussi être façonnée au bénéfice de la firme familiale en utilisant les interactions entre membres de la famille et en gérant l'architecture de ce réseau (c'est-à-dire les postes occupés par les membres de la famille) au sein de l'entreprise.

Nous pouvons également remarquer que le cercle vertueux de ces interactions est beaucoup plus étendu par rapport à ce qu'il pourrait être dans le cas d'une entreprise non familiale. Les membres familiaux travaillant dans l'entreprise, ont l'occasion de se rencontrer en dehors de leur lieu de travail, dans le cadre de la vie de famille, et ceci est d'autant plus renforcé lorsque les lieux de résidence sont communs ou proches. Ainsi, les interactions se poursuivent donc dans d'autres espaces et dans d'autres temps : les frontières entre travail et famille sont susceptibles d'être floues (Arregle et al, 2003).

Ces interactions internes peuvent également s'enrichir d'interactions externes à la famille, avec lesquels les membres de l'entreprise familiale peuvent entretenir des relations interpersonnelles fortes et intenses, (Longenecker et al, 1989), tels que les clients, banquiers et autres parties prenantes externes.

Ainsi, par exemple, certains chefs d'entreprises familiales placent intentionnellement des membres de la famille à des postes qu'ils jugent clés pour l'entretien de leurs réseaux. Ces postes étant à l'interface avec des partenaires importants du réseau familial au sens large, comme des alliés ou des fournisseurs importants pour l'entreprise. L'appartenance à la famille est alors valorisée par ces partenaires (le chef de l'entreprise familiale aura tendance à se faire représenter au niveau de la banque par son propre fils, jeune diplômé et donc ayant un niveau de formation meilleur que le sien). De même, un chef d'une entreprise familiale peut être

¹ C'est-à-dire l'ouverture aux négociations quant à la prise de décision, afin de choisir la solution qui satisfait le mieux l'intérêt commun d'un cercle familial plus ou moins étendu.

membre d'un groupe d'affaires s'appuyant sur des relations de confiance issue d'une même origine personnelle, ethnique ou communautaire (Allouche et Amann, 1998). C'est le cas, notamment des chefs d'entreprises d'un même village, qui entretiennent des rapports amicaux, et n'hésitent jamais à s'entraider par divers moyens (financiers, informationnels, etc.) même s'ils occupent le même marché (et sont donc des concurrents mutuels).

3.5.2.4. L'accessibilité

L'accessibilité est, en fait, un aspect qui rend ce type de réseau fermé, avec un accès très difficile conditionné par l'appartenance à la famille puisqu'il faut être membre de la famille pour intégrer le réseau¹.

3.5.3. Les facteurs de diversité du capital social familial

De toute évidence, le capital social est différent d'une entreprise familiale à une autre. Les recherches menées sur le sujet font ressortir plusieurs variables pouvant avoir un impact sur la nature du capital familial. Pour notre part, nous centrerons notre analyse sur trois d'entre elles : le type de structure familiale, la taille de la famille et la génération.

3.5.3.1. Le type de structure familiale

La structure familiale est le système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité c'est-à-dire « le management de la famille ». Nous pouvons alors nous intéresser à certaines dimensions les plus importantes qui peuvent différencier les structures familiales. Il s'agit en fait, des degrés d'autorité/liberté et d'égalité/inégalité.

En fait, le degré d'autorité du chef d'entreprise (et qui est le chef de famille), définit la nature des relations entre parents et enfants. Dans la société algérienne contemporaine, nous pouvons remarquer qu'elle a sensiblement changé par rapport à la famille traditionnelle, dans laquelle il n'était pas permis aux membres de prendre la parole devant le patriarce, sans avoir « tourné sa langue sept fois ». En effet, sans prétendre que ceci a quasiment disparu,

¹ Lorsque nous allons aborder les questions relatives aux manœuvres stratégiques, nous allons voir que les entreprises familiales sont très hermétiques vis-à-vis de l'extérieur. Ceci se matérialise par des stratégies d'intégration verticale et des réductions, dès que c'est possible des externalisations dues aux manques de ressources.

nous avons quand même entendu certains répondants parler en ce sens. C'est-à-dire, qu'il faut quand même laisser un degré de liberté aux enfants afin qu'ils puissent s'exprimer et pouvoir ainsi être en mesure de prendre le relais après eux à la tête de l'affaire familiale.

Par contre, d'autres chefs d'entreprises se plaignent des difficultés de maîtriser cette nouvelle génération. Ce qui permet alors de comprendre qu'il y a un degré de liberté qu'il doit concéder forcé, c'est-à-dire malgré lui. En fait, au-delà des rapports entre le chef d'entreprise et ses propres enfants (incluant alors les autres membres familiaux) ce degré de liberté est un facteur qui permet à l'entreprise de bénéficier des possibilités d'implication des membres de la famille contrairement à ce qu'il aurait été si le chef d'entreprise n'acceptait aucune concession de pouvoir.

En outre, le degré d'égalité/inégalité traduit la nature des relations entre les membres familiaux (frères et sœurs, cousins, etc.). Il fonde également le système d'interdépendances et d'interactions au sein de la famille, et est susceptible d'influencer la nature du capital social familial de l'entreprise ainsi que les interactions au sein de l'entreprise familiale. Ceci est en réalité, beaucoup plus simple que lorsque le cercle familial est restreint, car plus la famille s'agrandit et plus certains membres peuvent se sentir lésés par rapport à d'autres (il y a alors risque de conflit, ou sinon de manque d'implication en faveur de l'affaire familiale). De ce fait, les chefs d'entreprises tentent, tant bien que mal, de satisfaire au mieux à l'égalité qu'ils considèrent comme l'un des plus importants impératifs.

3.5.3.2. La taille de la famille

Les grandes familles sont une caractéristique de la wilaya de Tizi Ouzou, et en particulier dans les régions rurales. Nous avons pu remarquer que les entrepreneurs raisonnaient en termes de famille élargie pour décrire l'association dans l'entreprise, et ne faisant alors aucune distinction dans la propriété (même si l'entreprise est au nom du plus âgé, celui-ci considère les enfants de ses frères plus jeunes que lui comme pratiquement les siens). En ce sens, l'entreprise devient alors une source de revenu pour un nombre important d'individus de la famille, qui vont se sentir ainsi plus proches les uns des autres. D'ailleurs, la taille de la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale (Bauer, 1993 ; Gersick et al, 1997). Ainsi, plus la famille s'élargit, et plus les capacités de développer la dimension structurelle de son capital social s'agrandissent (Bauer, 1993).

3.5.3.3. La génération

C'est l'une des dimensions des plus importantes, puisqu'elle est la source de différences dans le management des entreprises familiales. Nous avons pu remarquer que certains dirigeants- fondateurs (qui sont marqués par un âge avancé et par un niveau de formation faible) étaient moins dynamiques par rapport aux autres. Mais toujours est-il, cette première génération a l'avantage d'avoir en main, à la fois, les affaires et la famille. Par contre, lorsque ce sont les frères de la seconde génération qui guident les affaires, le cercle familial se trouve alors beaucoup plus flou avec l'introduction de nouveaux membres externes (à la famille et l'entreprise) suite aux mariages.

Ainsi, les fortes interactions entre parents, frères et sœurs, au sein de la famille nucléaire initiale, sont susceptibles de s'affaiblir avec l'inclusion d'étrangers (venant potentiellement d'autres types de structure familiale) au sein de la nouvelle famille élargie. Nous connaissons bien dans notre société les fréquentes disputes qui surviennent entre les frères qui étaient pourtant très liés avant leurs mariages.

En effet, même si c'est le dirigeant-fondateur qui est toujours à la tête de l'affaire familiale, ses capacités à maîtriser ses propres enfants (qui lui obéissaient, jadis au doigt et à l'œil), s'amointrissent, et particulièrement lorsque ceux-ci deviennent à leur tour pères de famille. Cette situation est encore plus compliquée lorsque c'est l'un des frères qui succède au père à la tête de l'entreprise. Celui-ci n'étant pas systématiquement accepté comme tel (c'est-à-dire chef). Aussi est-il des cousins qui deviennent de plus en plus éloignés des enfants du fondateur de l'entreprise, et leur assimilation à la famille ainsi que leurs droits dans l'entreprise, ne sont plus du même degré que ce qu'ils l'étaient avant. En somme, cette évolution a en fait deux conséquences sur le capital social de l'affaire familiale : elle influence à la fois l'accessibilité et le degré d'interdépendance.

Conclusion

Ce chapitre a été l'occasion pour nous de présenter, de manière globale, le contexte de notre recherche. Nous avons choisi un positionnement épistémique et une méthodologie d'investigation prudents. Ceci nous a permis de pallier à certaines difficultés inhérentes, à la fois au terrain d'étude, mais également au sujet lui-même (l'entreprise familiale étant déjà très difficile à définir).

Le manque de données statistiques, la difficulté d'approcher les entreprises privées, l'ambiguïté du sujet qui n'est pas encore étudié dans la région, sont autant d'éléments qui nous ont incité à la prudence sus indiquée. Ceci est d'ailleurs visible à travers le choix de l'échantillon, et les techniques utilisées pour rassembler l'information nécessaire.

Les entreprises familiales étudiées sont de tailles très modestes, et ceci n'est pas sans conséquences pour leur positionnement stratégique dans l'environnement économique tel que présenté sur le plan national comme sur le plan de la wilaya de Tizi Ouzou.

En effet, l'Algérie est un pays en mutations structurelles, et la wilaya de Tizi Ouzou est l'une des régions les plus concernées par ces changements continuels. Et ceci fait que bien des choses ne sont pas encore bien fixées. Il est vrai que les entreprises privées se multiplient très rapidement, au fur et à mesure que les dispositions étatiques affichent des indicateurs encourageant l'initiative privée. Mais aussi, nous avons également pu remarquer que les changements se sont également accompagnés de bon nombre de contraintes marchandes, principalement l'envolée concurrentielle. Dans l'ensemble, les PME privées étudiées sont confrontées à un environnement qui peut leur présenter des avantages qu'elles devraient d'ailleurs saisir et des menaces qu'elles doivent surpasser au risque de disparaître.

Cependant, il serait plus réaliste de dire que ce sont les thèses déterministes qui sont plus appropriées pour caractériser le positionnement stratégique des PME familiales de l'échantillon. Celles-ci sont nettement caractérisées par leur faiblesse par rapport à leur environnement, puisque bon nombre d'insuffisances qui les caractérisent, à commencer par leurs moyens limités (financiers, techniques et humains). Ceci les conduit alors nécessairement à en subir les multiples contraintes pour pouvoir s'y maintenir dans un premier temps, et ensuite de tenter de grandir afin d'atténuer cette forte dépendance et sortir du déterminisme environnemental.

Cependant, nous avons pu remarquer qu'en réalité, le rôle des PME ne se limite pas à subir les affres de l'environnement. Celles-ci possèdent des caractéristiques qui leur permettent d'avoir des comportements stratégiques proactifs. En ce sens, les PME familiales peuvent s'appuyer sur certaines spécificités inhérentes à leur caractère familial, afin de leur permettre de tirer avantage de l'environnement. De plus, nous avons pu remarquer que les PME familiales étudiées s'efforcent d'avoir des rapports stables avec leurs divers partenaires externes (clients, fournisseurs et banquiers), afin de limiter les divers risques environnementaux qu'elles ne pourraient surmonter, eu égard à leurs multiples faiblesses.

Globalement, nous pouvons dire que les entreprises familiales, s'efforcent le plus à se refermer sur elles-mêmes lorsque la structure familiale leur permet une telle initiative. Cette orientation stratégique s'explique par une attitude conservatrice à partir de laquelle les familles entrepreneuriales tentent de se couvrir contre les risques environnementaux, mais également par le souci de préserver le caractère familial de l'entreprise.

Chapitre 2 :

L'activité stratégique dans le cadre de la PME familiale de la wilaya de Tizi Ouzou

Introduction

Les PME familiales de Tizi Ouzou sont confrontées à un environnement qui est, comme il a été décrit dans le chapitre précédent, marqué par divers changements. L'intensification du jeu concurrentiel en est la principale caractéristique. Les entreprises algériennes découvrent alors, que pour survivre, il leur faudrait être performantes sur plusieurs plans. Dans un tel contexte, celles-ci sont amenées à adopter des manœuvres stratégiques visant, soit le dépassement de contraintes soit la saisie d'opportunités. De ce fait, une activité stratégique se dessine au sein des PME familiales, sous divers aspects. Nous allons alors consacrer ce second chapitre à l'étude des manœuvres stratégiques des PME familiales de notre échantillon, en nous intéressant notamment aux interactions famille/entreprise qui concourent à façonner les orientations stratégiques de ce type d'entreprises.

Dans la première section, nous allons nous focaliser sur l'étude de la stratégie de la PME familiale du point de vue du dirigeant. En fait, celui-ci occupe une place centrale dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Celui-ci peut cumuler plusieurs fonctions ; il peut ainsi être à la fois le propriétaire principal, le dirigeant de l'entreprise et le chef de famille. Les prises de décision lui reviennent presque exclusivement. Toutefois, celui-ci peut subir considérablement l'influence de sa famille, ce qui peut alors se répercuter sur le type de manœuvres stratégiques qu'il va adopter.

La seconde section sera consacrée à l'analyse de certaines manœuvres stratégiques, adoptées par les entreprises dans un univers concurrentiel. Nous allons tenter de savoir quelles sont les formes de stratégies que les PME familiales de notre échantillon adoptent. De plus, nous allons tenter d'en déceler les éventuelles influences familiales dans la définition de telle ou telle forme de stratégie.

Dans la troisième section, nous allons nous intéresser aux questions relatives au processus de succession des PME familiales. Il s'agit, en fait, d'un problème récurrent auquel les entreprises familiales sont confrontées, puisque à chaque transition générationnelle à la tête de l'entreprise, un nombre important de difficultés sont à surmonter.

Section 1. Les orientations stratégiques de l'entreprise familiale conditionnées par les représentations du dirigeant

La stratégie des petites et moyennes entreprises familiales est le reflet direct de la personnalité de leurs dirigeants. Développeurs, prudents, pionniers, suiveurs, réseauteurs, indépendants sont parmi les nombreux traits qui façonnent leur style de management. De plus, la perception de la famille par le chef d'entreprise est très importante à comprendre et analyser, dans la mesure où ceci peut influencer considérablement les prises de décisions stratégiques, et définir ainsi l'orientation stratégique de l'entreprise.

Ainsi, mieux connaître les chefs d'entreprises familiales en tant que « personnes physiques », permet de mieux comprendre les spécificités des stratégies qu'ils adoptent.

1.1. L'orientation stratégique de l'entreprise familiale selon la vision du dirigeant

La vision du monde des affaires des dirigeants d'entreprises privées de la wilaya de Tizi Ouzou est conditionnée par plusieurs facteurs. Ainsi certains patrons auront un goût pour la prise de risques beaucoup plus affiché que d'autres. Ceci revient principalement, au contexte de la création, dans lequel la famille a joué un rôle plus ou moins important, ainsi que les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise.

1.1.1. Rapports famille et créateurs d'entreprises

Reprenant la typologie proposée par Madoui (2008), nous pouvons schématiser notre échantillon en quatre principales catégories, telles que distinguées par l'auteur lui-même. En fait, nous avons pu remarquer que, globalement dans la wilaya de Tizi Ouzou, ces différentes catégories existent, étant donné qu'il s'agit d'une partie de l'Algérie marquée par une très grande diversité dans la population sur plusieurs plans. De plus, cette wilaya est classée la troisième en Algérie, en termes de dynamique de création d'entreprises privées.

1.1.1.1. Les entrepreneurs « héritiers »

La principale caractéristique de ce type d'entrepreneur est la tradition commerçante et entrepreneuriale de leur cercle familial. Cette tradition remonte, pour certains, à plusieurs générations, tels que les petits fils des anciens propriétaires d'entreprises créées à la faveur du

code des investissements de 1966, c'est-à-dire, les premiers entrepreneurs de l'Algérie indépendante.

Dans notre échantillon, cette catégorie d'entrepreneurs est formée par ceux opérant dans certaines activités dans lesquelles le savoir familial est avéré et reconnu, tel que par exemple la fabrication de meubles, le textile. Ces entrepreneurs héritiers peuvent être regroupés en deux catégories.

En premier lieu, figurent les patrons ayant pris la relève de leurs parents à un âge avancé se situant entre 40 et 50 ans. Cette reprise est intervenue après une très longue expérience acquise au niveau de l'entreprise familiale. Leur niveau d'instruction est tout de même très bas, puisqu'il ne dépasse pas le CAP, voire même sans formation aucune, à l'exception de la « formation sur le tas » dont ils ont bénéficié de leurs pères ou leurs grands pères. Ceci est principalement dû au fait qu'ils ont intégré le monde du travail très jeunes, et leurs pères voyant en eux, avant tout, une main d'œuvre quasi-gratuite. Le principal souci de ce genre d'entrepreneurs est de voir leurs enfants reprendre la relève et perpétuer ainsi la tradition familiale.

En second lieu, figurent les jeunes patrons ayant entre 25 et 30 ans, qui ont repris l'affaire familiale par héritage ou par donation. Leur point fort réside dans leurs niveaux de formation assez élevé (universitaires). Ils sont très enclins à introduire le plus rapidement possible des changements, une fois les rênes de l'entreprise en main, et ce, malgré les résistances de la part de leur entourage (familial) sur plusieurs plans, et notamment en matière de recrutement. Contrairement aux souhaits du cercle familial, habitué aux « allégeances » du prédécesseur, les nouveaux chefs d'entreprises introduisent des modes de fonctionnement plus rigoureux (recrutement suivant les compétences, discipline et rationalisation dans l'organisation du travail, souci de productivité, etc.).

1.1.1.2. Les entrepreneurs « migrants »

Ce type d'entrepreneurs ont été motivés à créer une entreprise suivant une logique d'opportunité, avec les nouvelles lois encourageant le secteur privé en Algérie. En effet, certaines personnes ayant passé plusieurs années dans des pays étrangers, comme ouvriers dans des usines ont choisi de rentrer au pays et créer leurs propres entreprises. D'autres émigrés, par contre, sans rentrer au pays, ont incité et aidé financièrement leurs familles pour créer des entreprises dans divers domaines. C'est le cas de certaines personnes qui ont quitté

l'Algérie au début des années 1980 pour poursuivre leurs études à l'étranger puis s'y sont définitivement installés. Devenus des fonctionnaires ou des cadres, après quelques années d'économies, ils ont pu accumuler un capital (qu'ils ont proposé à leurs frères, cousins, etc.) pour créer une affaire en Algérie, suite aux nouvelles lois encourageant l'investissement privé. En fait, ce type d'entrepreneurs est très favorisé avec le taux de change des devises étrangères par rapport au Dinar, et notamment suite à la dévaluation de la monnaie nationale intervenue dans les années 1990.

Les entreprises familiales peuvent toujours bénéficier des rentrées d'argent (en devises) à temps régulier, puisqu'il s'agit de retraites. Ceci peut se présenter sous diverses formes, car le chef d'entreprise peut être le titulaire de la retraite en devise et donc celui-ci peut voir ses caisses renflouées à chaque mois. Si cette pension ne lui appartient pas, son titulaire (soit son père ou sa mère) peut la lui donner en procuration, et qu'il pourra l'utiliser ainsi au service de l'entreprise.

De plus, ce genre d'entrepreneurs peut laisser ce type de revenus s'accumuler pour un certain moment jusqu'à niveau suffisant, ce qui leur permet alors d'acquérir de nouveaux investissements.

1.1.1.3. Les entrepreneurs « contraints »

Ce type d'entrepreneurs est caractérisé par le fait que l'initiative de créer une entreprise n'est pas un choix mais une contrainte. Ceux-ci, étant confrontés au chômage, ont été forcés à se créer eux-mêmes un emploi via l'entrepreneuriat. En effet, le passage de l'économie planifiée marquée par des entreprises publiques en situation de sureffectifs, vers l'économie de marché, s'est effectué en comprimant les effectifs des entreprises publiques par des licenciements massifs opérés suite aux plans de restructurations à partir de 1994. Aussi, les investissements publics ont été réduits de façon substantielle depuis 1986, ce qui a engendré l'amoindrissement de la création d'emplois (puisque le secteur public était le principal employeur)¹.

Ainsi, cette catégorie d'entrepreneurs est marquée par des personnes ayant un âge assez avancé se situant entre 40 et 50 ans, se trouvant par là-même difficilement ré-employables. Ils sont constitués en grande majorité d'ouvriers et d'employés simples, avec

¹ Dans la wilaya de Tizi Ouzou, le dispositif CNAC a beaucoup aidé à la création de micro-entreprises par ce type d'entrepreneurs.

quelques cadres et techniciens contraints de créer eux-mêmes leurs propres emplois via l'entrepreneuriat dès le milieu des années 1990. Ceux-ci investissent, soit dans le corps de métier proche de leur ancien domaine de travail ou bien dans des secteurs totalement différents, notamment le BTPH qui a connu un développement sans précédent en Algérie depuis les réformes économiques¹.

La création de l'entreprise se fait par conjonction de capitaux de la famille et ceux de leurs propres économies accumulées durant les années de salariat. De plus, dans la wilaya de Tizi Ouzou, le dispositif CNAC a beaucoup aidé à la création de micro-entreprises par ce type d'entrepreneurs. Ce qui fait que le capital de départ peut avoir encore plus de sources en plus de l'autofinancement personnel et familial, puisque dans ce cas, la CNAC et la banque interviennent dans le financement des projets.

1.1.1.4. Les entrepreneurs « reconvertis »

Ceux-ci sont d'anciens fonctionnaires et cadres du secteur public qui se sont reconvertis l'entrepreneuriat dès les années 1990, soit par opportunité ou même par lassitude du statut de salarié. Leur âge est relativement avancé, puisqu'ils ont plus de 50 ans.

Leurs principaux points forts résident dans leur haut niveau de compétence, acquis grâce à leur longue expérience dans le secteur public et aux diverses formations fournies par leurs entreprises. Ces formations complémentaires ont renforcé leurs niveaux de formation initiale qui était déjà assez élevé (égal ou supérieur au baccalauréat).

De plus, ils ont leur réseau de relations qu'ils ont tissé au cours de leurs carrières passées dans le secteur public. C'est, en fait un atout qui constitue une source de revenus pour leurs entreprises (marchés publics, etc.). Ces entrepreneurs s'appuient pour le financement de leurs affaires, essentiellement sur les concours financiers familiaux conjugués à leur épargne personnelle qui leur a permis de se décider d'abandonner le statut de salariat, c'est-à-dire démissionner.

¹ Avec les grands chantiers de modernisation des infrastructures et de la construction d'habitations, lancés par l'Etat algérien, les entreprises du BTPH se trouvent d'ailleurs en situation de choix, vu la multiplicité des offres de marché.

1.1.2. Les diverses visions du dirigeant du monde des affaires

Les dirigeants de PME familiales peuvent être distingués selon leurs visions du monde des affaires, c'est-à-dire, leurs perceptions relatives aux données de l'environnement. De cela peuvent découler plusieurs types d'entrepreneurs qui auront des schémas stratégiques différents dans leur management de l'entreprise.

1.1.2.1. Le dirigeant à vision « opportuniste »

Le dirigeant à vision opportuniste adopte une stratégie de recherche d'opportunités. Son principal objectif est la réussite professionnelle et sociale¹. Celui-ci considère l'environnement comme étant très favorable aux affaires, c'est-à-dire, qu'il y a plein d'opportunités à saisir. C'est dans cette catégorie que les dirigeants développent le plus des offres globales (par opposition aux stratégies de niche). Ils souhaitent pouvoir répondre au maximum de besoins et éviter d'être trop spécialisés. Ce type de dirigeant a dans l'idée que tous les moyens doivent être envisagés pour réussir. En ce sens, certains dirigeants opérant dans l'industrie, par exemple, afin de concrétiser leurs manœuvres stratégiques n'hésitent pas à développer des réseaux relationnels (administration, clients, etc.), ou bien à rechercher une niche de marché inexplorée dans leur région d'implantation.

Par contre, lorsqu'il s'agit de dirigeant d'entreprises, dont l'activité est traditionnelle (les commerçants, dans la majorité des cas), ceux-ci recherchent surtout la meilleure localisation. Ils concèdent quelques budgets pour la publicité et le démarchage commercial. De plus, ils n'hésitent pas à vendre plus cher que les concurrents, valorisant de cette façon la qualité de leurs offres. Certains dirigeants fonctionnent presque « seuls contre tous », et adoptent même des stratégies de destruction de la concurrence. Ce sont ceux opérant dans les secteurs marqués par une intensité concurrentielle très affichée.

1.1.2.2. Le dirigeant « attentiste »

Ce dirigeant est, quant à lui, exclusivement préoccupé par sa survie et celle de sa famille. C'est dans les entreprises familiales où les ressources font le plus cruellement défaut que ce profil de dirigeant prédomine. Le dirigeant adopte la stratégie de « ne pas cracher sur le pain », c'est-à-dire accepter toutes les demandes et contrats qui se présentent, et ce, quels

¹ Ce type de dirigeants recherche avant tout la maximisation du profit.

qu'ils soient, même si les marges bénéficiaires sont modestes (voire modiques)¹. Dans de tels cas, l'environnement est souvent perçu comme difficile, le dirigeant se sentant eseuilé et généralement moins bon que ses concurrents.

Toutefois, ce statut nous semble forcément temporaire pour certains cas de figure, notamment lorsqu'il s'agit d'un jeune entrepreneur compétent et ambitieux. Car ce sont les ressources limitées qui le confinent dans cette vision des choses. De plus, l'apprentissage qui pourra s'accumuler dans le temps, peut contribuer à lui faire changer de position. Cette vision implique, qu'à terme, deux cas de figure sont possibles : soit le passage à un autre profil (en cas de dépassement de cet objectif de survie), ou bien l'échec.

Ce type de patron développe des « stratégies émergentes », c'est-à-dire, qu'il n'a pas d'objectifs clairement explicités². En très grande majorité, ces dirigeants favorisent la réactivité, la qualité, la personnalisation, mais aussi l'acceptation de tout contrat qui se présente à eux.

Plusieurs des dirigeants de l'échantillon étudié considèrent d'ailleurs, que leurs prestations sont de meilleure qualité que leurs concurrents, leurs prix ne sont pas excessifs. De même, c'est non seulement la proximité géographique et relationnelle qui caractérise leur gestion, mais aussi les relations avec leur environnement que leur situation semble la plus caractéristique. En effet, aucune entreprise n'a de réseaux professionnels ou personnels, et toutes souffrent d'un manque de notoriété.

Plus encore, ces dirigeants ne fournissent pas d'efforts de démarchage commercial, et ceci est conjugué à leur manque de compétences commerciales. Nous irions même jusqu'à dire que la plupart d'entre eux « ont peur » d'aller sur le terrain démarcher de nouveaux clients. En effet, dans cette catégorie, beaucoup sont attentistes, ce qui est totalement cohérent avec l'idée de prendre tous les contrats qui viennent à eux, et de ne pas avoir de stratégie délibérée.

¹ Lors de nos rencontres avec certains dirigeants d'entreprises du secteur du BTPH, ceux-ci fulminent en traitant ces types d'entreprises de « petites épiceries », se contentant à quelques miettes pour la prise en charge de marchés publics.

² C'est clairement à l'opposé de la stratégie délibérée qui s'entend comme la présence d'objectifs clairement explicités, voire précédés d'études commerciales plus ou moins approfondies.

1.1.2.3. Le dirigeant à vision hédoniste

La philosophie de vie du dirigeant à vision hédoniste a pour priorité, comme son nom l'indique, essentiellement le plaisir. Celui cherche avant tout à accomplir sa passion, à vivre de créativité et de nouveautés, à se lancer des défis toujours plus ambitieux. C'est le type d'entrepreneur qui accepte des contrats sans savoir avant s'il est capable d'y répondre, mais le défi l'amuse et la remise en question permanente qu'il implique le passionne. L'environnement est ici perçu comme plein d'opportunités, de nouveaux défis à réaliser, de dépassements possibles. Les cas de figure de cette catégorie sont les suivants :

- 1) Les chefs d'entreprise ayant une vie et une carrière accomplies, ce qui leur fait alors prendre les choses du côté toujours positif. L'aventure entrepreneuriale représente pour eux une sorte de « complément » à travers lequel ils se donnent du plaisir. Leurs entreprises ont, en général, plusieurs années d'expérience, et se trouvent en bonne santé financière. Ceux-ci se considèrent comme étant des dirigeants qui ont réussi. Ils peuvent alors se permettre de ne faire que ce qui leur plait, de choisir même leurs clientèles. C'est le cas des dirigeants d'entreprises des services automobiles ayant travaillé dans les usines françaises. C'est aussi le cas des dirigeants qui ont déjà eu une expérience dans le secteur public, dans le domaine de la transformation des plastiques et caoutchoucs.
En effet, ces dirigeants sont reconnus dans leur environnement comme très puissants, ou très compétents ce qui leur fait beaucoup de travail, ce qui les amène alors à être sélectifs. Ils utilisent et exploitent leurs réseaux de relations, et ont alors « la grande chance de pouvoir choisir avec qui traiter ».
- 2) Pour les jeunes entrepreneurs, nous pouvons les qualifier d'artistes. Même s'ils manquent parfois, ou très souvent de ressources financières. Peu leur importe cette « précarité », pourvu qu'ils vivent de leurs passions, c'est-à-dire leur travail. Nous avons pu rencontrer certains opérant dans la photographie, qui même s'il s'agit d'un secteur très risqué du point de vue technologique, ces dirigeants semblent beaucoup plus attirés par leur passion du métier qu'aux risques. Les jeunes architectes représentent également un autre exemple de cette catégorie. Toutefois, sur le plan commercial, ils manquent de compétences, et en ceci, ils peuvent être rapprochés des dirigeants « attentistes » par la nécessité d'accepter certains

contrats « ennuyeux » pour avoir un minimum de rentrées d'argent stables, mais dans le seul but de pouvoir continuer leur travail.

1.1.2.4. Le dirigeant à vision paternaliste

Le dirigeant à vision paternaliste se comporte tel un père de famille avec tous les partenaires de l'entreprise. Il se sent investi d'une mission vis-à-vis de ses enfants, ses salariés (dont la plupart ne sont autres que ses propres neveux ou les enfants de ses propres amis). Il souhaite transmettre ses compétences, son entreprise à ses enfants, et travaille pour eux avant tout. L'affectif prédomine dans les relations qu'entretient le paternaliste avec son entreprise, ses employés et ses clients. Ils développent ainsi, des stratégies qui s'appuient essentiellement sur la proximité relationnelle et géographique.

Cependant, le dirigeant paternaliste a une vision relativement craintive de son environnement. Plutôt hostile à tout changement, il s'efforce alors à préserver l'entreprise et préserver les salariés, en évitant toute prise de risque¹. Ceci fait alors en sorte qu'il poursuit des stratégies fonctionnant pour la plupart uniquement grâce au bouche à oreille. En ce sens, il n'effectue pas de démarchage commercial. De plus, il s'appuie, lorsque c'est le cas, sur son ancienneté dans le milieu des affaires, qui lui a acquis une certaine notoriété avec le temps parmi les différents partenaires (le considérant correct, honnête, etc.).

1.2. Le dirigeant au centre des interactions famille/entreprise

Après l'étude des différentes perceptions des dirigeants, nous nous sommes intéressés à l'analyse du rôle de celui-ci dans les interactions famille/entreprise. Ces interactions sont en réalité, une des spécificités qui caractérisent les entreprises familiales. Il est également à noter que plus la taille de l'entreprise est réduite, plus importantes sont ces interactions.

1.2.1. Des interactions commençant dès la création de l'entreprise

Ainsi, à la lecture des réponses contenues dans les questionnaires, nous avons pu remarquer que plusieurs des répondants ne se sont pas du tout gênés et affirment avoir été

¹ Ce type de dirigeant est très proche du profil d'entrepreneur PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance) de Marchesnay (1992).

aidés par leur famille lors de la création de l'entreprise. Ces aides sont de différentes natures et interviennent à un moment très délicat de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire sa création. Il s'agit en fait du rassemblement du capital de départ (financement, main d'œuvre semi-gratuite, voire gratuite¹, locaux à bas prix de location ou même à des prix symboliques dans bien des cas, etc.).

Aussi, les chefs d'entreprises voient en la famille une source d'éventuelles aides futures à des moments difficiles (comme une sorte de rempart, ou de « prêteur en dernier ressort »), sur laquelle ils pourraient toujours compter. Il s'agit ici bien évidemment de la famille étendue, car non seulement ce sont les parents proches qui aident l'entrepreneur (les moyens demeurent ici assez limités devant les énormes besoins de l'entreprise) mais aussi des parents éloignés, qui sont sollicités pour contribuer d'une manière ou d'une autre (les grands parents, les oncles maternels, les gendres, etc.).

L'on comprend alors qu'il y a de très fortes interactions qui se traduisent par la création de dépendances de l'entreprise vis-à-vis du système familial. La première étant redevable à l'autre tant du point de vue des événements du passé que des perspectives d'avenir. Ceci peut ainsi amener l'entreprise familiale à subir « avec patience » les multiples « caprices » du système familial qui peuvent alors la conduire à s'écarter considérablement des rigueurs économiques, frôlant même l'irrationnel ; c'est en fait le prix à payer.

De plus, le chef d'entreprise, du fait de son statut de premier responsable de sa famille, est tout naturellement conduit à fermer les yeux sur un bon nombre de comportements de la part des membres de sa famille, notamment lorsqu'ils sont employés dans l'entreprise : retards, absences... et se contenter généralement de réprimandes verbales, sans plus.

1.2.2. La spécificité des rapports dans les entreprises familiales

Selon Boltanski et Thévenot (1996), la possibilité de relations entre personnes repose essentiellement sur des systèmes d'équivalence partagés et des grandeurs communes. Les rapports ainsi définis permettent aux acteurs de « retrouver les repères », qui vont guider leurs relations dans les diverses situations qui les mettent en contact et leur fournir, en même temps,

¹ Voir à ce sujet nos développements concernant la GRH au sein des entreprises familiales.

leurs éléments de caractérisation. Dans les entreprises familiales de la région d'étude, nous pouvons constater que les mondes décrits par les auteurs coexistent.

Boltanski et Thévenot (1996), pour placer les personnes dans des contextes, distinguent six mondes différents qui ont les caractéristiques qui les spécifient les uns des autres.

1.2.2.1. Le monde domestique

Les dimensions qui priment dans le monde domestique sont essentiellement celles de famille, de tradition, des anciens et des ancêtres. Dans ce monde, il est impératif de savoir faire preuve de respect envers ses aînés. Il faut également savoir suivre le chemin tracé par les aïeux, les anciens, etc.

Dans le monde domestique, la hiérarchie repose sur la subordination des jeunes aux vieux. Cette forme de subordination vient du fait que la grandeur des êtres tient essentiellement à la position occupée dans la lignée, au respect de la hiérarchie (entre générations), et de la tradition. Ceci fait alors que ce monde est tout à fait loin des classements selon les dimensions d'ordre rationnel, comme les compétences par exemple. En ce sens, Hernandez (2000) souligne qu'il y a en Afrique, une prépondérance du monde domestique sur les autres mondes. Ainsi, dans l'entreprise africaine, le lien entre les êtres est conçu comme une génération du lien familial dans la mesure où chacun est un père pour ses subordonnés.

Le monde domestique ne se déploie donc pas uniquement dans le cercle des relations familiales, mais il peut apparaître chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens (Boltanski et Thévenot, 1996). En fait, dans le monde domestique, le chef d'entreprise familiale a tendance à considérer ses partenaires (travailleurs, fournisseurs, etc.), comme s'ils étaient ses propres enfants.

En outre, lorsque la famille kabyle est grande, comprenant plusieurs frères et cousins, ceux-ci sont considérés par le chef d'entreprise comme ses propres enfants, sans distinction presque. Ensuite, l'autorité est graduelle, allant du plus âgé vers le plus jeune.

1.2.2.2. Le monde de l'opinion

Dans ce monde, le principe supérieur est, comme son nom l'indique, l'opinion des autres. En ce sens, le monde de l'opinion accorde peu de prix à la mémoire, ce qui le distingue

alors du monde domestique. Du fait que l'avis des autres étant important, il se rapproche du monde marchand, dans la mesure où il faut être considéré par les autres comme étant performant dans certains domaines, notamment économiques. Ainsi, diverses « actions économiques » qu'effectuent les entreprises familiales répondent en fait au souci du patron ou même de sa famille d'accéder au succès ou au vedettariat, de bénéficier d'un jugement positif de la part du plus grand nombre, etc. En fait, la célébrité fait grandeur, et seule la consécration du public importe.

Nous pouvons remarquer que dans notre terrain de recherche, qu'est la wilaya de Tizi Ouzou, ce type de monde peut exister à la fois dans les milieux urbains et dans les régions rurales. Avec, tout de même une prédominance dans le cas des secondes. En effet, les villages kabyles sont caractérisés par une plus grande proximité entre les personnes, sur les plans des rapports interpersonnels, contrairement à la ville où la tendance est beaucoup plus à « l'éparpillement », qui est principalement dû au rythme de vie plus accéléré.

Ainsi, les chefs d'entreprises familiales auront tendance à se comporter comme des patrons soucieux du bien-être de leurs employés, notamment issus de leurs villages. De plus, la famille entrepreneuriale s'efforce de doter ses membres d'un niveau de formation qui leur permette de se défaire de certains qualificatifs d'ordre péjoratif, tel que « des patrons incultes », ou bien « d'héritiers incompetents », etc.

1.2.2.3. Le monde marchand

Dans le monde marchand, c'est la rationalité qui fait figure de référence. En effet, les lois du marché sont au centre des principes qui régissent ce monde. De ce fait, le classement se fait suivant des dimensions beaucoup plus orientées vers des objectifs purement économiques, (tel que l'impératif d'être concurrentiel, minimiser les coûts, savoir conquérir une clientèle et avoir une part de marché plus importante, tirer profit d'une transaction etc.).

L'entreprise familiale qui a un certain niveau d'expérience dans les affaires, peut avoir ce type de vision des choses. Car avec l'apprentissage, les membres de la famille commencent à comprendre la nécessité de s'orienter vers ce type de vision des affaires. Nous pouvons comprendre que ce sont les entreprises familiales qui ont dépassé la première génération qui peuvent avoir ce genre d'orientation. Ainsi par exemple, les recrutements, les approvisionnements, se font sur la base de calculs économiques et non plus suivant des

considérations affectives. C'est le cas surtout, des entreprises familiales de première génération.

1.2.2.4. Le monde industriel

Les figures de référence sont ici : la performance technique, la science, puisqu'elles constituent le fondement de l'efficacité. Dans le cas des entreprises familiales étudiées, nous pouvons remarquer que, c'est lorsque les jeunes générations se dotent de formations pointues, qu'elles peuvent alors tenter d'introduire les nouvelles compétences acquises. L'affaire familiale qui se limitait à des types de fabrication très simples (voire artisanales), se met ainsi, à produire des biens plus élaborés suivant des procédés beaucoup plus avancés. Ceci nécessite alors l'acquisition de nouveaux équipements, dont la maîtrise échappe presque totalement au chef d'entreprise. Ce qui redéfinit alors les rôles, puisque le chef d'entreprise est contraint de consulter son fils (plus compétent que lui dans le domaine) dans diverses prises de décisions.

Les notions d'objet technique, de méthode scientifique, d'efficacité et de performance traduisent le principe supérieur commun. Si un désaccord survient entre personnes, un test technique, une analyse rationnelle et scientifique permettra de le résoudre et de sceller une nouvelle entente. Dans ce cas de figure, ce n'est plus l'autorité parentale ou le respect des aînés qui pourrait apporter des solutions aux problèmes posés par la nouvelle complexité technique¹.

1.2.2.5. Le monde de l'inspiration

Ce monde est un espace où le principe supérieur commun est l'inspiration, c'est-à-dire, un monde dans lequel les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur dont ils sont porteurs. En ce sens, seuls comptent la création et le jaillissement de l'inspiration. Par contre, les autres notions, telle que celle de valeur marchande, de valeur d'usage, de productivité ou d'utilité sociale, ne sont que secondaires, voire sans importance notable.

Au sein des entreprises familiales, ce monde est presque, dirions nous, inexistant dans une certaine mesure. En effet, les chefs d'entreprises familiales ont tendance à maintenir les choses comme « elles l'ont toujours été ». En fait, c'est la manière la plus sûre pour eux,

¹ Même si cela est difficile à admettre pour les personnes âgées de la famille, qui ne sont pas habituées à voir leur avis délaissé au profit d'un plus jeune qui est diplômé dans un domaine qu'ils ne maîtrisent pas.

de se maintenir au pouvoir. Ainsi, lorsqu'un des enfants du chef d'entreprise¹ tente d'introduire des techniques nouvelles, ceci est directement perçu comme un risque de perte d'un degré de pouvoir sur son entreprise, au profit de son propre fils. Pour cela, les chefs d'entreprises familiales seront d'autant plus enclins à refuser toute idée de créativité ou d'innovation dès son origine, c'est-à-dire n'acceptant même pas l'idée « d'essayer au moins pour voir ».

1.2.2.6. Le monde civique

Dans ce monde, le principe supérieur est la prééminence du collectif sur l'intérêt particulier, dans la mesure où on attache une importance primordiale aux notions d'équité, de liberté et de solidarité.

1.2.2.7. Une synthèse de ces mondes

Il est bien évident que les six mondes décrits par Boltanski et Thévenot (1996), sont des constructions théoriques, et que, par conséquent, toute situation réelle donne nécessairement lieu à des rencontres entre eux.

En effet, les spécificités du contexte culturel, dans lequel opère l'organisation, constituent une variable de contingence entraînant la prépondérance d'un monde sur les autres. C'est ce qui est d'ailleurs le cas pour la population visée. A l'approche des dirigeants, nous pouvons remarquer dans leurs discours, des conceptions relatives aux différents mondes du modèle. Ainsi par exemple, un chef d'entreprise familiale qui commence son discours par ses orientations vers le monde industriel, c'est-à-dire où prédominent des concepts rigoureux relatifs à la rationalité économique, évoque ultérieurement son fort attachement aux traditions, à l'impossibilité de considérer la famille comme source de coûts, à la nécessité d'aider le village, etc.

1.2.3. Le degré d'influence du dirigeant par sa famille

Le degré d'influence du patron de l'entreprise par les membres de sa famille proche ou éloignée, est un facteur décisif dans l'orientation stratégique de l'entreprise. Ainsi, plus

¹ Ce sont en fait beaucoup plus les chefs d'entreprises qui sont quelque peu âgés et ayant des « challengers » potentiels au pouvoir, c'est-à-dire leurs futurs successeurs.

celui-ci est susceptible d'être influencé par sa famille, et plus ses prises de décision pourront s'éloigner très sensiblement du caractère rigoureux de la rationalité.

1.2.3.1. Une vue d'ensemble

D'après ce que nous avons pu constater, la notion de famille est relative suivant les réponses qui ont été accordées par les chefs d'entreprises questionnés. Il n'y a donc pas de modèle familial unifié. En ce sens, certains entrepreneurs affirment considérer comme famille proche exclusivement ceux avec qui ils ont un lien de parenté direct, c'est-à-dire, leurs parents, leurs frères, leurs épouses, leurs enfants ou bien avec ceux qui vivent avec eux dans la même demeure ou proche de la leur.

Toutefois, nous avons pu remarquer que ce type de perception de la famille appartenait à trois types de personnalités, à savoir : les jeunes de 25 à 30 ans, les entrepreneurs ayant un niveau d'instruction et les entrepreneurs des milieux citadins.

D'autres chefs d'entreprise voient en la famille toute une constellation de personnes ayant un lien de parenté tant du côté de leurs pères que du côté maternel, et vivant proches ou loin d'eux. C'est une caractéristique que nous pouvons constater au niveau des entrepreneurs ruraux. « La famille c'est sacré », ou « on ne peut pas nier ses racines », tels sont des exemples de réponses qui viennent à la question relative à la définition des membres familiaux proches des parents lointains.

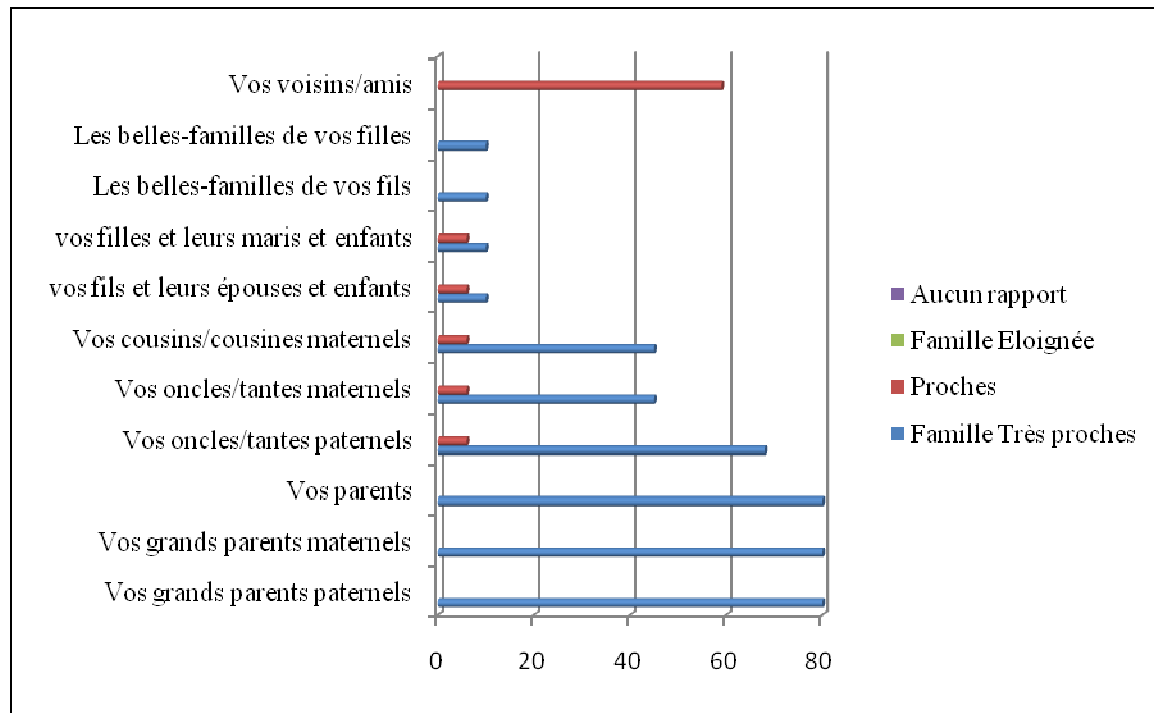
En effet, dans les milieux ruraux, beaucoup de traditions sont maintenues, voire même sacralisées par la communauté auxquelles appartiennent les chefs d'entreprise et auxquelles ils se doivent de respecter. A la question « Quel est le degré de parenté avec vous, des personnes suivantes ? », les réponses accordées sont schématisées dans la figure suivante.

D'après le schéma ci-dessous, nous pouvons remarquer que les répondants ont une perception de la famille assez étendue. Même les personnes n'ayant pas de liens de parenté sont citées comme étant des proches (voisins, amis)¹. De plus, le respect des aînés est très perceptible dans les réponses accordées. Ainsi, dans les familles patriarcales kabyles, les liens de parenté sont définis du côté du père, tandis que la famille de la mère est considérée comme

¹ Dans les villages de la région d'étude, plusieurs familles partagent le même nom de famille sans avoir aucun lien de parenté. On parle alors de « cousin éloigné ».

éloignée¹. Or les répondants classifient leurs grands parents et oncles maternels dans la case « famille très proche ». Cette perception étendue de la famille de la part des dirigeants conduit alors à des interactions assez élargies entre l'entreprise et la famille.

Figure 30: Perception des liens familiaux par les dirigeants de PME



Source : Notre enquête.

1.2.3.2. Distinction des éléments de l'échantillon suivant l'âge du dirigeant

A. Les dirigeants âgés

Les « vieux dirigeants », c'est-à-dire, ceux ayant 55 ans et plus, sont, en général, marqués par certaines caractéristiques qui paraissent incompatibles avec le caractère ultra dynamique de l'économie moderne. Ceux-ci sont très suspicieux à l'égard de toute chose nouvelle qui se présente à un moment ou à un autre dans leur univers (qui est très restreint). Ils sont très conservateurs dans leurs pratiques, voire craintifs dans la gestion de leur entreprise sur tous les plans, c'est-à-dire non seulement en ce qui concerne les comportements stratégiques à adopter, mais également les affaires concernant la gestion courante.

¹ Ceci est le cas même lorsque les lieux de résidence sont proches.

En effet, ce type de dirigeants a tendance à considérer l'environnement comme « ennemi à ne jamais croire », et donc ne pas croire qu'il pourrait receler des opportunités. L'environnement en qui ceux-ci croient, se limite à celui qu'ils connaissent très bien (un environnement fermé, dans lequel il y a eu création d'un climat de confiance dans le temps qui est passé). Ainsi, par exemple, le phénomène de la mondialisation, ou les accords d'association signés par l'Algérie, ou bien adhérer à une association professionnelle, ne les intéressent nullement.

Pour ce qui est de leur perception de la famille, ces dirigeants affichent un attachement indéfectible. Chaque membre qui fait partie de la famille proche ou éloignée, est considéré comme faisant partie intégrante de sa propre famille nucléaire (c'est-à-dire comme son propre fils). Cette perception les conduit alors, à considérer la famille, non comme ressource, mais comme charge en premier lieu.

En fait, ces dirigeants ont tendance à se voir investis d'une mission d'assurer le bien-être de toute la famille (jusqu'au limites du possible). En revanche, ils n'acceptent pas de laisser un des membres familiaux, ayant un niveau de formation satisfaisant par exemple, introduire une nouvelle idée, proposer une nouvelle technique, etc. Car ceci est doublement prohibé suivant leurs conceptions. D'une part, c'est le chef de famille qui est sensé « détenir la vérité » sur tous les plans et ce n'est pas aux jeunes de lui montrer ce qu'il doit faire, et d'autre part, comme nous l'avons souligné plus haut, la nouveauté risque de perturber le petit environnement (tel qu'il le conçoit) difficilement maîtrisé.

C'est aussi pour éviter de perturber le pouvoir qu'il a sur l'entreprise. Si l'un des membres de la famille introduit une nouveauté, il risque alors, de lui subtiliser quelque peu de son pouvoir, voire même amoindrir son image aux yeux des autres.

Tout ceci conduit nécessairement à handicaper l'entreprise, la condamnant à ne pas grandir tant que son dirigeant actuel ne laisse place à l'un de ses enfants ou ne leur délègue certaines tâches de direction.

B. Les dirigeants de la nouvelle génération

Pour ce qui est des jeunes (ou même très jeunes) entrepreneurs, nous avons pu faire ressortir de l'échantillon un certain nombre de décalages en distinguant les jeunes ruraux des jeunes citadins. Les premiers ont tendance à dupliquer les pratiques familiales ou parentales.

B.1. Les jeunes dirigeants des régions rurales

Ainsi, dans les villages, l'entrepreneur est un homme très bien considéré (beaucoup plus que ce qu'il est en ville). Il incarne un modèle de réussite sociale qui se matérialise par une richesse apparente, faisant travailler les gens du village (tels que les propriétaires terriens de l'ancienne époque). Ceci fait en sorte que le jeune entrepreneur a tendance à vouloir ressembler à son propre père (ou son oncle, par exemple) dans son mode de vie comme son mode de pensée ce qui se traduit alors par des perceptions de l'environnement des affaires et celui de la famille similaire. Et l'on sait que dans les régions rurales, comme nous l'avons présenté ci-haut, l'environnement est perçu de façon négative et suspicieuse¹. Tandis que du point de vue de la perception de la famille, le jeune chef d'entreprise a tendance à se considérer comme son modèle, comme responsable de sa famille, celui-ci n'hésite pas à prêter main forte à n'importe quel membre de sa famille (étendue) qu'il s'agisse de recrutement, d'aides sociales, l'essentiel est que le membre familial n'ait pas de conflit avec sa famille rapprochée.

En effet, lorsque nous avons rencontré ce genre d'entrepreneurs, nous nous sommes rendu compte qu'ils avaient tendance à s'exprimer comme une personne beaucoup plus mûre que leur âge, c'est-à-dire comme leurs parents. Plusieurs idées reviennent dans leurs discours, telles que : *« le respect des personnes âgées », « un cousin est un frère », « il faut garder les pieds sur terre, ce n'est pas que vous soyez patron, que vous pouvez ignorer les autres », « aider est un devoir ! »*. Il est alors clair que la famille de ce genre d'entrepreneurs, peut avoir une influence considérable sur l'entreprise.

Ce genre d'entrepreneur est alors marqué par un fort degré de conservatisme qui le conduit à considérer l'environnement externe comme menaçant sur tous les plans (le seul rempart de confiance se confine au niveau de la famille et du village). Ce qui se traduit donc par un refus catégorique de prendre des risques.

B.2. Les jeunes dirigeants des régions citadines

Contrairement aux premiers, les jeunes entrepreneurs des milieux urbains affichent des caractéristiques très différentes, sans constituer un modèle unifié (tel que le cas précédent). Cependant, il est à noter que ces jeunes entrepreneurs perçoivent l'environnement

¹ Attitudes conservatrices qui conduisent à prohiber les prises de risques quelles qu'elles soient, l'essentiel est de maintenir un train de vie maîtrisable.

avec un degré de suspicion nettement moins affiché par rapport aux précédents. Ceci les conduits alors à chercher les éventuelles opportunités qui peuvent se présenter et non pas à se refermer dans un univers retreint comme les entrepreneurs précédemment étudiés.

En effet, ceux-ci ont l'avantage d'être nés dans un milieu urbain (ou du moins d'y vivre) dans lequel ils sont proches des sources d'information les plus diverses et stratégiques ce qui leur ouvre alors la voie à la prise de risque et l'anticipation¹. Par contre, sur le plan de la perception de la famille, cette uniformité n'est pas vérifiée. Ceci peut provenir de multiples facteurs difficilement identifiables. Nous pouvons supposer alors que, c'est relatif au contexte familial tel qu'il est vécu en ville, puisque certains chefs de famille peuvent vivre et éduquer leurs enfants tel qu'il a été lui-même éduqué dans le village natal, et donc transmettre cette culture familiale à leurs enfants, qui la maintiennent même dans le futur, en tant que chefs d'entreprises familiales.

En outre, dans d'autres familles, on essaye surtout d'oublier le fonctionnement traditionnel pour entreprendre des modes de vie beaucoup plus à la mode, (c'est en quelque sorte, la nucléarisation des familles qui est envisagée lorsque cela est possible du point de vue des moyens).

Ce second cas de figure est alors représenté par de jeunes chefs d'entreprises presque totalement détachés de la famille étendue, se limitant donc à leurs plus proches parents, pour les plus attachés d'entre eux. Ce sont avant tout, les affaires qui comptent, et nous avons pu remarquer ceci dans le langage de certains de ces jeunes entrepreneurs qui nous ont parlé ouvertement de ce qu'ils pensaient de la famille, « *lorsqu'on perd, on perd seul !* », ou même traitant la famille de « *charge à s'en débarrasser* »².

1.2.3.3. Distinction de l'échantillon suivant la nature de l'expérience du dirigeant d'entreprise

Les dirigeants issus des entreprises publiques, c'est-à-dire les entrepreneurs reconvertis, au sens de Madoui (2008), malgré leur âge relativement avancé, n'ont toutefois pas les mêmes perceptions que les précédents dirigeants (qui ont leur âge).

¹ Certains déclarent n'avoir aucun complexe à travailler avec des entreprises étrangères (même avec leur expérience insuffisante), ce sont en d'autres mots de véritables « fonceurs ».

² Ce genre de chefs d'entreprise privilégie la compétence, ou le coût salarial pour le recrutement quitte à laisser tomber des membres de la famille lorsqu'il leur est possible. Ils sont semblables, sur certains points, aux entrepreneurs reconvertis, précédemment étudiés.

En premier lieu, nous avons pu remarquer qu'ils perçoivent l'environnement de façon plus rationnelle, c'est-à-dire, pouvant présenter à des moments certaines opportunités qu'il serait plutôt judicieux de saisir, et à d'autres moments un certain nombre de menaces qu'il faudrait éviter ou même affronter s'il y a lieu (tandis que les premiers préfèrent ignorer totalement ceci se cantonnant dans leur univers restreint). Ce type de dirigeant s'appuie sur deux éléments essentiels, à savoir leur niveau de formation élevé et leur réseau de relations, ce qui leur permet alors de pouvoir comprendre et saisir les évolutions environnementales de façon plus rationnelle tel qu'avancé plus haut : l'information peut leur parvenir plus rapidement que les autres, et qu'ils pourraient saisir pour avoir de l'avance¹. Ensuite leurs compétences leur serviraient à la traiter puis l'exploiter au profit de leur entreprise.

Du point de vue de la perception de la famille, et c'est un point de similitude avec la première catégorie de dirigeant du même âge, il considère cette structure comme étant sacrée, et pour laquelle il faudrait sacrifier beaucoup de choses : *« c'est grâce à ma famille que j'ai pu étudier et travailler convenablement dans un bureau au moment où les autres cultivaient les champs, ou faisaient un travail pénible »* ; *« la famille c'est quelque chose de sacré, ce n'est pas que vous avez un niveau de formation élevé qu'il faudrait les renier, il ne faut jamais oublier ce qu'ils ont fait pour toi ! »*.

En effet, ce type de dirigeant, malgré leur connaissance de la rigueur des affaires, ils ont le même « faible » pour la famille que les autres dirigeants de leur génération. Ceci est probablement dû au fait que, l'éducation qu'ils ont reçue est semblable, puisque les familles à cette époque là n'étaient pas marquées par de très grandes disparités dans bon nombre d'aspects, parmi lesquels le mode éducatif. Nous avons remarqué, à maintes reprises, leur référence à leurs grands pères voire même à leurs aïeux des générations encore plus anciennes, témoignant leur attachement aux valeurs familiales.

Cette perception de la famille proche de celle des autres dirigeants, est réfléchi par une certaine aptitude « diplomatique », consistant à contourner certaines pressions non pas d'une manière frontale mais plutôt d'une manière plus réfléchi (ici le dirigeant connaît la rationalité économique nécessaire à son entreprise mais ne veut pas afficher un refus net à certaines demandes des membres de sa famille).

¹ D'autant plus qu'il s'agit d'une information qui leur est parvenue d'une source fiable, bien placée que ce soit dans l'administration publique ou toute autre structure dans laquelle ils auraient leurs « yeux et oreilles »

Certaines des réponses que nous avons pu remarquer vont dans ce sens : « *c'est vrai qu'il faut être gentil avec la famille, mais il y a des limites !* », « *Vous savez, la famille ne comprend pas grand-chose à l'économie et la gestion, ils croient que lorsque vous êtes patron, vous avez les solutions à tous leurs problèmes !* ». Toutefois, est-il important de remarquer que ce genre de dirigeant a une perception de la famille qui est susceptible de faire en sorte que l'affectif soit à un moment ou un autre plus fort que le rationnel et influencer ainsi considérablement sa prise de décisions et notamment lorsqu'il s'agit des stratégies à adopter. Car nous pouvons penser que les stratégies d'entreprises prennent du temps pour leur mise en œuvre ce qui laisse alors suffisamment de temps à l'influence familiale « affective » de prendre le pas sur la rationalité économique. En d'autres termes, il s'agit d'une sorte d'effet d'usure de l'influence familiale sur toute l'énergie dépensée par le dirigeant pour asseoir sa conception rationnelle et résister aux pressions de la famille puis convaincre celle-ci d'accepter la rigueur économique des affaires marchandes.

1.3. Le processus de décision stratégique dans les PME familiales

Pour Simon (1987), une théorie de la gestion doit s'intéresser aux processus de la décision et aux processus de l'action. Un processus de décision est concerné par tous les types d'activités compris dans la formation de la décision et non seulement par la décision elle-même (Gore, Murray et Richardson, 1992).

1.3.1. Prise de décision et performance de l'entreprise

Le dirigeant de l'entreprise est le principal preneur de décision, et ceci est d'autant plus avéré que lorsque la taille de celle-ci est réduite. De ce fait, l'orientation stratégique et les performances de l'entreprise peuvent être conditionnées par la qualité des décisions de celui-ci.

1.3.1.1. Nature de la décision dans la PME

Dans la PME en général, la décision est généralement intuitive, centralisée et informelle (Julien, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1992). Les décisions sont prises dans l'ordre où elles arrivent, de façon réactive avec une absence de moyens (financiers, humains, techniques, etc.) pour conduire son organisation (Varrault, 1999). Une structure simple et

fonctionnelle¹ fait que le dirigeant passe son temps de gestion dans les décisions à court terme ou dans la résolution de problèmes (Gore, Murray et Richardson, 1992) avec une absence de prise de décisions à long terme. Le temps passé à l'intérieur de l'entreprise prive le dirigeant de la PME d'effectuer une veille stratégique sur son environnement. Il perd ainsi la possibilité de profiter des opportunités et de ne pas voir arriver des menaces potentielles.

1.3.1.2. La prise de décision stratégique dans la PME

Le processus de décision stratégique de la PME est fondé sur l'interaction rationnelle du dirigeant avec les autres acteurs de l'entreprise. L'intégration de ce processus au sein de la PME permet d'améliorer sa performance globale. Toutefois, des difficultés apparaissent au moment d'effectuer cette intégration. Le dirigeant peut développer une méfiance envers une démarche qui donne du pouvoir aux acteurs. En ce sens, Schmitt (1999) exprime la nécessité de mettre en garde les décideurs stratégiques contre leur tendance inconsciente à recourir à des processus cognitifs de simplification de leurs activités de réflexion et de la décision, pour la raison que ces processus peuvent affecter leur performance.

Le dirigeant de la PME peut également adopter un processus de décision stratégique participatif, coordonné et planifié. Ce type de processus peut alors injecter plus de rationalité, permettant ainsi au chef d'entreprise de construire des stratégies entrepreneuriales beaucoup plus solides. Le dirigeant de la PME peut ainsi prendre des décisions plus réfléchies, et surtout, sans lui ôter la prérogative de la décision finale (Paturel, 1998).

1.3.1.3. Le lien entre décisions et performances dans les PME familiales

La revue de la littérature qui s'est penchée sur l'éventualité d'un lien favorable entre décision et performance permet de constater qu'il n'existe pas de conclusions partagées. En effet, différents travaux présentent des positionnements divergents concernant le lien entre décision et performance de l'entreprise. Ainsi, certains auteurs considèrent que la complexité de l'environnement de l'entreprise² amène celle-ci à développer plus de rationalité dans ses analyses pour mieux comprendre les divers éléments environnementaux, et de leurs interconnexions.

¹ La structure fera l'objet d'une étude plus poussée dans les points suivants.

² Celle-ci étant de petite taille et faible par rapport à son environnement.

Par contre, d'autres auteurs adoptent une position inverse, et ont montré que l'application d'un processus de décision entrepreneurial augmente la performance à partir d'une analyse du contexte de l'entreprise. Ainsi, par exemple, Hart et Banbury (1994) ont examiné l'effet de l'utilisation d'un processus de décisions sur la performance. Ils ont conclu que le développement des compétences dans différents processus stratégiques (planification, décision, décentralisation) génère une performance pour l'entreprise¹.

En outre, Frederickson et Mitchel (1984), considèrent que, dans un environnement incertain, il n'existe pas de lien entre le niveau d'exhaustivité du processus de décision et la performance. C'est également la thèse défendue par Dean et Sharfman (1993) qui analysent comment la construction d'un processus de décision stratégique ne permet pas d'assurer une décision efficace.

Pour notre part, ce que nous avons pu remarquer au cours de notre étude, c'est le fait que les entrepreneurs déclarent qu'avec le temps, ils se sont rendus compte qu'il ne valait plus la peine de marcher « les yeux fermés », que les tâtonnements étaient propres aux débutants dans le monde des affaires. En fait, il y a prise de conscience de leur part de certains entrepreneurs « chevronnés » de la nécessité de nourrir sa réflexion avant de prendre des décisions. Ceci les conduit alors à mieux préparer leurs manœuvres stratégiques dans le sens d'un meilleur affinement dans les prises de décisions. Dans certains cas, certains entrepreneurs n'hésitent pas à demander conseil à des bureaux d'étude installés à Tizi Ouzou, ou bien à Alger pour des questions relatives à l'investissement.

D'autres entrepreneurs affirment que bon nombre de choses se sont améliorées lors de l'introduction de leurs fils dans l'entreprise, une fois leurs études terminées. Ceux-ci les aide à mieux organiser leur travail dans le sens de ne pas agir aveuglément, d'avoir des visions beaucoup plus lointaines. Ces chefs d'entreprises paraissent très fiers des changements introduits par leur propres fils en nous signalant qu'eux, malheureusement, ils n'ont pas eu la chance d'avoir été à l'école, ou de n'avoir pas eu l'occasion d'aller très loin dans les études.

¹ C'est également le cas d'O'Regan, Sims et Ghobadian (2005) qui ont observé, à l'intérieur d'entreprises britanniques, une augmentation de la performance organisationnelle à partir des processus de décentralisation et du développement des compétences.

1.3.2. La structure organisationnelle de la PME familiale**1.3.2.1. Définition de la structure de l'entreprise**

La structure organisationnelle de l'entreprise est un ensemble de dispositifs permettant de répartir, de coordonner, de contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

L'entreprise est structurée autour de plusieurs organes qui sont inter reliés les uns des autres. Ainsi, l'entreprise est structurée en :

- Les organes d'état-major, dont le rôle est la direction, le conseil et l'assistance, etc.
- Les services fonctionnels, c'est-à-dire les services finance, comptabilité, GRH, maintenance des équipements, etc.
- Les organes opérationnels (ou d'exploitation) chargés directement des opérations de fabrication, de vente, de conception, etc.

Les structures évoluent aujourd'hui vers une plus grande réactivité et flexibilité pour s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement. L'entreprise recherche de la souplesse et se réorganise autour des besoins personnalisés du client.

1.3.2.2. Les différents types de structures des entreprises

Pour les entreprises de taille modeste, les structures les plus adaptées sont au nombre de trois, et reprises ci-après.

A. La structure hiérarchique

Cette forme a été décrite par Fayol. Elle repose en fait, sur « l'unicité de commandement ». La structure pyramidale présente l'avantage d'avoir des entreprises dans lesquelles les responsabilités sont très bien définies. En effet, cette structure se présente sous forme d'une pyramide, qui est une organisation simple et efficace.

Cependant, cette structure est efficace jusqu'à une certaine taille, puisque plus l'entreprise se complexifie, et moins cette structure est adaptée pour suivre l'évolution de l'entreprise. Ce modèle risque alors de devenir rapidement bureaucratique, mais aussi l'initiative des subordonnés y est trop limitée.

B. La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle a été décrite par Taylor. Elle repose sur la compétence des membres de l'entreprise, et elle est découpée en grandes fonctions confiées à des spécialistes. Cette forme repose sur le principe de la « pluralité des supérieurs hiérarchiques » pour un même salarié¹. La direction générale assure la coordination. Ce modèle est particulièrement adapté aux entreprises mono-productrices, puisqu'il permet, à la fois, de concentrer les compétences et les moyens mis en œuvre dans l'entreprise et de réaliser ainsi des économies d'échelle. Cependant, ce modèle pose également des problèmes de coordination qui peuvent générer ainsi bon nombre de conflits.

C. La structure hiérarchico-fonctionnelle (*staff and line*)

La structure hiérarchico-fonctionnelle combine en fait les deux structures précédentes, avec des cadres hiérarchiques qui ont le pouvoir de décision (c'est-à-dire le *line*) et des organes fonctionnels en position de conseil (c'est-à-dire le *staff*, l'état major à compétence spécialisée). Ce modèle combine l'avantage de l'unité de commandement et de la spécialisation. Toutefois, il présente également des inconvénients puisqu'il y a un risque de relations conflictuelles entre les hommes de terrain (*line*) et les « hommes de dossier » (le *staff*).

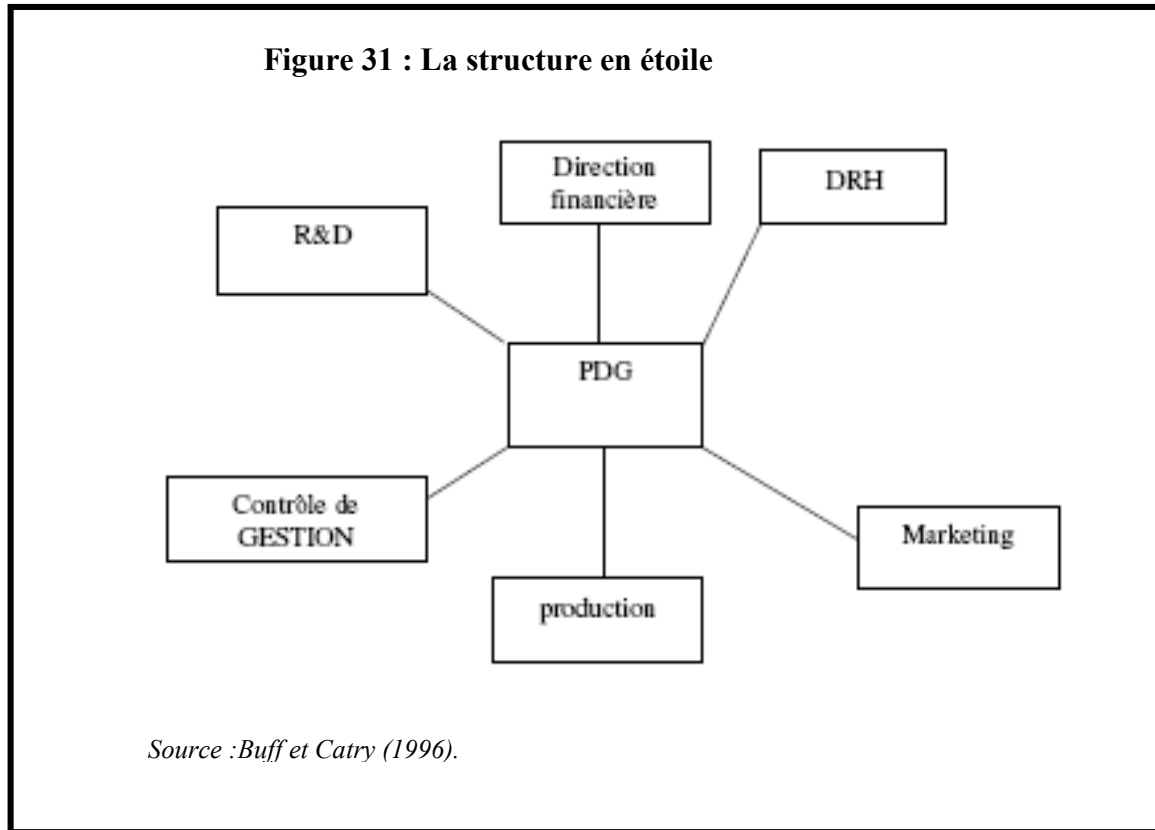
1.3.2.3. La structure de l'entreprise familiale

Dans les entreprises non familiales, la structure adoptée pour l'organisation est celle qui permet de structurer le pouvoir hiérarchique en cascades. Celle-ci permet de placer chaque élément à une place très bien définie en forme de râteau. Ainsi, l'autorité est bien claire.

Par contre, dans une entreprise familiale, l'organisation se fait beaucoup plus selon la structure en étoile appelée également structure en soleil. Selon cette forme d'organisation, le patron de l'entreprise familiale se place au centre de l'organisation, c'est-à-dire au cœur de l'étoile. Cette position lui permet alors de rassembler tout autour de lui tous les travailleurs. Ceci présente l'avantage au dirigeant d'être en contact direct avec tout le monde, lui permettant ainsi de contrôler, mais aussi de communiquer facilement, contrairement aux sociétés non familiales où les niveaux hiérarchiques s'accumulent, séparant nettement le

¹ Et donc contrairement à la structure pyramidale dans laquelle, le subordonné n'a qu'un seul responsable hiérarchique duquel il reçoit les instructions.

patron des autres niveaux hiérarchiques. La figure ci-après représente la structure qui caractérise l'entreprise familiale.



Le patron de l'entreprise familiale n'est alors jamais loin de ses employés qui n'hésitent pas à dialoguer directement avec lui. Celui-ci peut ainsi traiter chaque employé comme un cas particulier sur plusieurs plans et peut se montrer même compréhensif et humain lorsqu'il s'agit de questions purement personnelles relatives au travailleur (celui-ci peut, entre autres lui justifier des absences par diverses raisons familiales). Et ceci nous est confirmé à maintes reprises lors des entretiens qui nous ont été accordés.

En effet, les chefs d'entreprises familiales interrogés déclarent souvent que leurs relations avec leurs employés reposent avant tout sur la confiance mutuelle, même si ces travailleurs n'ont aucun lien familial avec eux.

En outre, la petite taille des entreprises familiales étudiées permet de rapprocher plus les employés de leur patron. De ce fait, le patron va s'intéresser directement au travail de ses

employés, déceler rapidement leurs qualités et leurs défauts et leur fournir l'occasion d'affirmer leurs talents. Ces relations professionnelles amèneront une certaine intimité entre le patron et ses subordonnés. En effet, dans bien des cas, les patrons nous ont affirmé connaître la vie privée de tous (ou presque) les travailleurs et qu'ils en tenaient compte dans leurs rapports de travail et dans leur avantages réciproques.

Dans un autre sens, les chefs d'entreprises enquêtés avancent souvent la nécessité pour un patron d'avoir un œil sur tout ce qui se passe dans son entreprise, sinon ce serait un manquement à ses responsabilités de ne pas superviser personnellement l'état des lieux. Ainsi, un chef d'une entreprise de réalisation doit passer le plus clair de son temps sur les chantiers, celui d'une entreprise industrielle, dans les ateliers de fabrication pour contrôler la qualité et le rythme de travail. En somme, les chefs d'entreprise rencontrés ne semblent pas être très attirés par « la culture de bureau », et se considèrent avec beaucoup de fierté, comme étant des « hommes de terrain ».

De plus, les chefs d'entreprises familiales semblent ne pas faire suffisamment confiance à leurs propres proches (dans le sens de la maîtrise du travail de direction), ce qui les conduit alors à maintenir la structure en étoile qui leur permet de « tout faire soi même », en matière de pilotage de l'entreprise. Nous avons souvent entendu ces chefs d'entreprise qualifier leurs propres enfants de « *Ils sont trop jeunes encore, et comme tous les jeunes ils ne savent pas très bien assumer leurs responsabilités* », ou même : « *les jeunes d'aujourd'hui !* ». Ceci conduit alors les chefs d'entreprises familiales à ne pas s'orienter vers le changement de la structure de l'entreprise, et donc à maintenir la structure en étoile qui leur permet de ne rien déléguer à qui que ce soit comme responsabilité.

Toutefois, il est important de remarquer que cette tendance à l'organisation en étoile des entreprises familiales comprend un inconvénient majeur qui consiste en le fait que les relations qui lient le patron de l'entreprise aux travailleurs risquent de tourner au paternalisme¹. Il est évident que la culture prédominant dans notre terrain d'étude constitue un terrain favorable au paternalisme dans la mesure où l'individu accepte facilement l'autorité et le pouvoir patronal, et particulièrement lorsque son patron est son propre père.

¹ Qui comme le définit Pinçon (1995), est un rapport social dont l'intégralité est déviée, transfigurée par une métaphore sociale, qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants ; et cette métaphore tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en des rapports éthiques et affectifs, et le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit. Dans ce contexte, le patron cherchera à dominer le cadre sur tous les fronts, ou que celui-ci joue sur les sentiments et exploite celui-là.

En effet, suivant sa culture et son éducation, celui-ci n'est pas porté, a priori, à le contester lorsqu'il est plus âgé que lui, et ce qu'il soit son père ou non. Par conséquent, l'entreprise familiale semble constituer un terrain propice à des relations paternalistes.

Le paternalisme est, en réalité, une pratique très répandue dans les entreprises familiales en général, mais il existe certaines différences d'une culture à l'autre. En ce sens, de Maricourt (1994), par exemple, propose d'opposer le modèle du «père protecteur» japonais à celui «du père abusif» occidental¹, tel que schématisé dans le tableau suivant.

Tableau 34 : Comparaisons entre paternalisme protecteur et paternalisme abusif

Modèle du « père protecteur »	Modèle du « père abusif »
Le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altérocentré	Le pouvoir est au service de ceux qui le détiennent : pouvoir prédateur autocentré.
↓	↓
Recherche d'un échange équilibré	Echange inégal, peu équitable
↓	↓
Acceptation du modèle par la majorité qui en perçoit les bénéfices.	Rejet du modèle par la partie perdante qui s'estime injustement brimée.
↓	↓
Paix sociale, efficacité économique	Contestation sociale, grèves, lutte de classes, perte d'efficacité économique.
↓	↓
Négociation interne visant au consensus. Maintien du modèle. Protection par l'entreprise. Motivation de la base	Mise en place de contre-pouvoirs Evolution vers un modèle bureaucratique impersonnel Protection sociale par l'Etat Manque de motivation de la base

Source: de Maricourt (1994).

1.3.2.4. Les facteurs d'évolution des structures de l'entreprise familiale

Chaque entreprise est en réalité un cas spécifique. Il n'y a donc pas de structure idéale. De plus, l'idée classique d'une structure immuable valable pour toutes les entreprises a été démentie par les faits. Ainsi, les entreprises évoluent et leurs structures doivent être

¹ D'autres auteurs accusent même les chefs d'entreprises familiales de cacher le paternalisme sous le couvert du management participatif.

changées à chaque fois que cela est nécessaire pour qu'elles répondent aux besoins suscités par le changement. Plusieurs éléments sont susceptibles d'avoir une influence sur la nécessité de faire évoluer la structure de l'entreprise à un moment ou à un autre de la vie de celle-ci, parmi lesquels figurent les facteurs ci-après.

A. Le système technique

L'évolution technologique est un facteur susceptible d'avoir une influence dans l'évolution de la structure de l'entreprise. Ainsi, pour reprendre un des exemples les plus récents, les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) représentent en fait des événements qui bouleversent les structures existantes, dans le sens où les technologies d'Internet facilitent les échanges d'informations, améliorent la communication interne et externe des entreprises.

B. L'âge de l'entreprise

Plus une organisation est âgée et plus elle sera formalisée, puisque les procédures ont tendance à s'alourdir et il y a alors un risque d'inertie si la structure existante n'est pas modifiée.

C. L'environnement de l'entreprise

Lorsque celui-ci est stable, les structures fonctionnelles et centralisées paraissent les mieux adaptées. Par contre, lorsque l'environnement est turbulent, les structures souples et décentralisées sont les meilleures solutions.

D. La taille de l'entreprise

Plus la taille est importante, plus sa structure doit être complexe en conséquence. Car, si la structure simple est maintenue, le dirigeant se trouve devant une entreprise dont il ne pourrait pratiquement plus assurer le management.

E. L'évolution de la famille

Avec l'évolution de la famille, les rapports de pouvoir entre le dirigeant et sa famille changent. Ainsi, lorsque le dirigeant n'a que ses propres enfants, lui obéissant sans aucune réaction à ses diverses prises de décision, la structure de l'entreprise peut alors être très simple et reflète ce type de rapports de pouvoir entre père et fils. Par contre, lorsque la

famille évolue, les enfants ayant grandi, l'obéissance aveugle tend à se dissiper. Ceux-ci voyant leur père comme affaibli par le temps, ses décisions ne sont pas avec la même « précision mathématique » des années précédentes, ils jugent alors qu'il doit leur déléguer certaines prérogatives¹.

De plus, le changement de structure peut être une manœuvre stratégique de la part du dirigeant, sentant une démotivation de la part de ses enfants à l'égard de l'entreprise. C'est donc une technique pour « réchauffer leur motivation » au travail dans l'entreprise. Le chef d'entreprise peut également « retravailler » la structure organisationnelle de son entreprise pour éviter les conflits entre ses enfants, de telle sorte qu'ils se sentent tous ayant une responsabilité « honorable » dans l'entreprise familiale².

1.4. La diversité des orientations stratégiques des dirigeants d'entreprises familiales

1.4.1. Distinction des dirigeants selon leurs objectifs stratégiques

Dans la mesure où les objectifs des PME sont définis par le propriétaire, Julien et Marchesnay (1988) distinguent trois types d'objectifs qui leur permettent de caractériser l'entrepreneur. Ainsi, ils parleront de la pérennité et la survivance, de l'indépendance et l'autonomie de décision, de la croissance et le pouvoir.

En fonction de l'ordre de priorité de ces objectifs, ils définiront deux types d'entrepreneur à savoir l'entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) et l'entrepreneur CAP (croissance, autonomie, pérennité).

L'entrepreneur PIC se caractérise par un chef d'entreprise qui craint l'endettement donc a tendance à utiliser les capitaux d'origine familiale. De plus, sa connaissance de la tournure des affaires, fait qu'il sait s'adapter aux bouleversements externes (notamment technologiques et commerciaux). Le développement de son affaire est conditionné donc, par

¹ Ce sentiment de faiblesse avec le temps peut être ressenti et reconnu par le dirigeant lui-même. Ce qui le conduit alors à déléguer par son propre gré certaines responsabilités à certains de ses enfants en qui il a confiance. Nous avons pu rencontrer certains chefs d'entreprise, qui reconnaissent du moins ceci en nous indiquant à maintes reprises « *on se sent vieux maintenant* ». Cet aspect concerne également la problématique de la transmission de l'entreprise familiale que nous allons développer au cours de la section 3.

² Ce sujet sera abordé avec plus de détails dans la section 3, qui va toucher aux problèmes de conflits dans les entreprises familiales.

une priorité accordée à la perpétuité et à l'indépendance. Ce type d'entrepreneur se retrouve dans la plupart des entreprises artisanales, très adaptables aux moyens dynamiques mais simples par leurs structures flexibles et leur direction centralisée.

L'entrepreneur de type CAP est différent du type PIC dans la mesure où leur première priorité est la réussite et le pouvoir. Cela passe par une recherche d'opportunités dans leur environnement et ils sont prêts à prendre des risques mesurés. Leur volonté de croissance et de réussite se manifeste par la recherche de développement des activités et des ventes allant jusqu'à fragiliser leur autonomie.

1.4.2. Les logiques d'actions stratégiques des dirigeants d'entreprises familiales

Varrault (1999), remarque que les dirigeants-propriétaires de PME fondent généralement leurs décisions sur leurs impressions, leurs perceptions et leurs représentations des situations présentes et futures, ainsi que sur leurs pulsions et aspirations profondes.

De plus, March (1994), avance que, lorsqu'on cherche à mettre en évidence la vision stratégique d'un individu pour mieux comprendre sa gestion stratégique, on considère implicitement qu'une décision procède d'une logique d'adéquation : la décision permet de s'adapter à des situations en s'appuyant sur des représentations mentales qui orientent le choix.

En général, les entreprises familiales poursuivent des stratégies se focalisant surtout sur les besoins de leurs clients sur leurs marchés locaux, et qui se révèlent d'ailleurs très difficilement modifiables, et notamment, compte tenu de l'influence du système familial sur l'entreprise. En ce sens, trois logiques peuvent caractériser les dirigeants des entreprises familiales, et qui peuvent avoir une très grande influence sur les orientations stratégiques.

1.4.2.1. La logique patrimoniale

En tant que décideur, le chef de l'entreprise familiale adoptant une logique patrimoniale conçoit son affaire essentiellement comme un élément de son propre patrimoine. De cette logique, il en résulte que le comportement de celui-ci est très fortement encadré dans un champ de représentations autant sociales qu'économiques, ce qui fait que son entreprise fonctionne selon une logique d'action familiale et patrimoniale, Marchesnay (2002). En effet,

les caractéristiques du mode de gestion de l'entreprise familiale et de son fonctionnement seront marquées par le manque d'action entrepreneuriale qui va rapprocher son dirigeant du modèle de « l'occupant de la maison familiale », (Bauer, 1993).

Aussi, la poursuite, essentiellement de l'objectif de la pérennisation de l'entreprise dans l'indépendance familiale, rapproche le dirigeant du modèle de « l'entrepreneur PIC » de Julien et Marchesnay (1996). De plus, lorsque l'entreprise familiale est marquée par son indépendance du marché du travail et du marché des capitaux, celle-ci va se rapprocher de « l'entreprise de l'artisan ». Et enfin, la recherche par le propriétaire-dirigeant des profits et de l'accumulation du capital le rapproche de « l'entreprise artisanale capitaliste ».

Les entreprises familiales enquêtées sont marquées par la prédominance de dirigeants centralisateurs et prétendant même, qu'ils peuvent assurer seul la marche de l'entreprise. Nous avons pu remarquer que ceux-ci ont tendance à ne faire confiance à personne dans les décisions stratégiques, pas même leurs propres enfants, traitant ceux-ci de « *trop jeunes* », voire même de « *pas trop responsables comparés aux anciens* »¹.

Ces dirigeants ont également la caractéristique de se donner au maximum dans l'entreprise et pensant la transmettre à leurs enfants ultérieurement. Lorsqu'on leur demande combien d'heures travaillent-ils dans l'entreprise, soit ils répondent qu'ils n'ont pas tendance « à calculer », ou bien c'est carrément la réponse « *tout le temps* ».

Lorsqu'il s'agit d'éventuelles ouvertures à l'extérieur, ceux-ci affichent un refus catégorique. Ainsi, ce type de patrons préfère fermer « son entreprise » plutôt que de confier la gestion à une personne étrangère à sa famille. L'adhésion à des organisations professionnelles est toute aussi refusée, ils considèrent même qu'il ne s'agit pas d'organisations en lesquelles ils pourraient faire confiance.

Les réponses aux questionnaires adressés aux entrepreneurs ne comportent aucune indication d'appartenance ou de volonté d'adhésion à ce genre d'organisation. Il nous semblerait même que, la plupart des questionnés, ignorent l'existence de ce type de structures.

¹ Cette vision est d'ailleurs très influente sur la question de la transmission que nous allons aborder lors de la troisième section.

Ils refusent également toute idée de partenariat à toutes les conditions, et trouvent que leurs entreprises n'ont pas besoin de s'agrandir (c'est-à-dire la croissance)¹.

C'est ainsi que les entreprises appartenant à ce type de dirigeants, sont marquées par une situation de sous investissement très affichée, et fonctionnant avec du matériel assez vétuste. La principale préoccupation est alors l'économie de coût par tous les moyens, et notamment par la pratique de salaires très bas et notamment pour les membres familiaux, c'est-à-dire le strict minimum pour la subsistance, l'essentiel est de rester « maître chez soi » et vivre de ses propres moyens.

Si le patron de l'entreprise voit qu'actuellement, pour ce qui concerne son métier, la mondialisation ne dérange pas tellement, il pense qu'elle constitue pour le pays une menace vu la concurrence qui s'installe sur le marché local et qui l'inonde de produits étrangers. Il pense aussi que la mondialisation n'a que des inconvénients. Il est tout à fait clair, que sur le plan stratégique, l'entreprise va sembler assez peu dynamique, voire renfermée sur elle-même et ignorant tout ce qui se passe ailleurs.

Tableau 35 : Exemples de stratégies propres au dirigeant à logique patrimoniale

Représentations	• Très soucieux de l'intérêt de la famille. • La famille est une charge à supporter par l'entreprise. • Les membres familiaux ne peuvent aider dans la prise de décision. • Il pense qu'il peut assurer seul la marche de l'entreprise. • La mondialisation est une menace même si elle ne dérange pas son entreprise actuellement. • L'environnement ne comporte que des menaces. • Le marché local est suffisant pour l'entreprise, et donc il n'y a pas de besoin de démarchages à l'extérieur de ce marché. • Refus total de toute forme d'association externe ou de partenariats par peur de perte de l'entreprise.

Source : Nous-mêmes.

¹ Nous allons, d'ailleurs voir dans la section suivante, que la croissance des entreprises familiales étudiées est bloquée, non seulement pour des raisons de manque de ressources, mais aussi et surtout à cause des idées négatives qu'ont certains chefs d'entreprise vis-à-vis de ce genre de manœuvres sur le devenir de leur pouvoir dans l'organisation.

Tableau 35 (bis): Exemples de stratégies propres au dirigeant à logique patrimoniale

Intentions stratégiques	• Suivre la demande du marché local, rester près des fournisseurs et clients habituels. • Proposition de prix acceptables avec la même qualité. • Se basant sur la confiance des autres en sa personnalité, et en ses produits ou services. • S'adapter aux exigences des clients locaux.
Actions stratégiques	• Stratégies défensives en réaction éventuellement aux menaces des développements sur le marché local par les moyens les moins coûteux : maintien de bonnes relations avec les clients, bon service en termes de délais de livraison, délais de paiement, etc.

Source : Nous-mêmes.

1.4.2.2. La logique managériale

Ce type de dirigeants est plus dynamique que les précédents sur plusieurs plans. En ce sens, Marchesnay (2002), avance que les dirigeants-propriétaires ayant une logique managériale, sont animés autant par un besoin de pouvoir que par un désir de reconnaissance par leurs pairs de leur « expertise », dans la recherche de la force du marché et de négociation.

Ceux-ci, ont tendance à se comporter comme des cadres de grandes entreprises reconnues et tirent leurs compétences de leurs cursus professionnels et leurs niveaux d'instructions. De plus, Marchesnay (2002) ajoute que ce type de dirigeant s'attache à développer les compétences au travers des réallocations des ressources et compétences, voire d'activités, donc à la seule exigence d'adaptabilité.

Parmi les entrepreneurs enquêtés, certains sont suffisamment conscients, que ce soit sur le plan national ou bien sur le plan de la wilaya de Tizi Ouzou, qu'il y a un état concurrentiel qui a tendance à s'intensifier au fil du temps qui passe. Cette vision fait en sorte qu'ils ont tendance à se tenir toujours prêts pour réagir à temps, et donc ne pas se confiner à

leur cercle restreint. Ceux-ci, contrairement aux premiers, ne considèrent pas les membres familiaux seulement comme « des bouches à nourrir » mais également comme de potentielles sources d'avantages qu'il faudrait exploiter pour le bien de l'entreprise.

Ainsi, ces dirigeants ouvrent quelque peu le dialogue sur les questions stratégiques avec la famille. Ils demandent conseil à leurs parents soit parce que ceux-ci sont réputés expérimentés dans le domaine, ou bien « sages ». Ceci leur permet de combler leurs hésitations dans les moments difficiles de prise de décision. Cette ouverture à la famille s'explique également par le fait que lorsqu'il est nécessaire d'acquérir de nouveaux investissements demandant beaucoup de ressources financières, ils ont alors besoin de leur soutien financier, ou même de proposer un bien familial en guise de garantie à la banque comme nous allons l'évoquer ci-dessous.

Ces dirigeants ont également l'aspiration de rationalité qui traduit leurs recherches du couple efficacité-efficience. C'est ainsi que lorsqu'ils jugent qu'un investissement, un conseil, un recrutement d'un travailleur compétent, sont nécessaires, ils n'hésitent pas à prendre les décisions nécessaires pour en faire bénéficier l'entreprise. Les moyens manquant terriblement pour la concrétisation de ce genre de manœuvres, ces dirigeants n'hésitent pas à s'adresser aux banques (qu'elles soient publiques ou privées) afin d'obtenir les financements nécessaires moyennant des garanties conséquentes, telles que les hypothèques des habitations ou terrains familiaux.

C'est ainsi que des traits de modernité caractérisent ce type d'entreprises sur plusieurs plans (investissements neufs, emploi de cadres universitaires, envoi de membres familiaux en formation, etc.). Le principal de leur stratégie consiste à rechercher l'information la plus fiable possible. Ainsi, lorsque nous nous sommes intéressés dans notre questionnaire au timing de leur réaction à une information donnée, la réponse choisie a été celle de marquer un temps avant d'agir, c'est-à-dire voir avant ce qu'ont fait les autres. Puis si leur résultat est positif, l'information est « validée » et les décisions sont prises.

La mondialisation et l'ouverture de l'économie nationale à l'extérieur sont des événements considérés à la fois comme porteurs de menaces, mais aussi de certaines opportunités, avec un penchant pour les premières, c'est-à-dire les contraintes.

En somme, nous pouvons dire que les entreprises familiales ayant ce type de dirigeants, poursuivent essentiellement des stratégies réactives, et même des stratégies

imitatives, dans la mesure où le dirigeant est conscient que l'environnement change et qu'il faudrait changer en conséquence.

1.4.2.3. La logique entrepreneuriale

Les dirigeants ayant une logique entrepreneuriale sont très dynamiques à plusieurs égards et dépassant de loin les deux catégories ci-dessus évoquées. Ceux-ci ressemblent, en quelque sorte, à l'entrepreneur « shumpéterien » marqué par sa ténacité, son innovation et ses défis. Ils ressemblent également au modèle des « nouveaux entrepreneurs » (Julien et Marchesnay, 1996), par leur soif de croissance et d'indépendance, par l'importance qu'ils accordent à la production (création, amélioration, innovation, etc.) et au développement des activités.

Ces dirigeants sont également marqués par leur négligence de la dimension patrimoniale de l'entreprise. Ils se rapprochent ainsi du « génial technicien » (Bauer, 1993). Par leur recherche d'expansion de leurs activités, de rentabilité à long terme (des produits et de l'entreprise) et des bonnes affaires, ils peuvent être qualifiés « d'entrepreneurs capitalistes ».

Ce type de dirigeants n'est toutefois pas très courant dans notre échantillon. Ceci est principalement dû à certaines conditions, telles que le manque de ressources, d'expérience, de niveau de formation, de l'influence familiale, etc. Parmi ces dirigeants, figurent ceux ayant un certain niveau d'expérience dans leur domaine. Cette expérience leur permet alors, « d'explorer » de nouvelles techniques de management (et notamment de ressources humaines), de nouveaux investissements d'un degré technologique plus élevé. Un autre exemple, est celui de certains jeunes entrepreneurs ayant pu bénéficier de l'expérience réussie de leurs pères dans l'aventure entrepreneuriale. Ceci leur donne alors, suffisamment de confiance en soi, qu'ils sont très enclins à démontrer leurs capacités à leurs parents qui leur ont donné l'occasion d'avoir leur propre entreprise, qu'ils en sont dignes de confiance et qu'ils peuvent même faire mieux qu'eux mêmes.

L'environnement familial de ce genre d'entrepreneur est très encourageant pour ce genre de perspectives. En cela, c'est l'image de la famille tout entière qui est bénéficiaire, puisque l'entreprise a une certaine longueur d'avance par rapport aux autres (et notamment celle des voisins). Cet environnement familial est d'ailleurs décisif, car l'entrepreneur qui s'oriente vers ce genre de dynamique a toujours besoin du concours familial, qu'il soit

financier ou moral. Le tableau 36 présente quelques exemples de caractéristiques de ce type de dirigeant.

Tableau 36 : Le dirigeant à logique managériale dans l'entreprise familiale

Représentations	• Très soucieux de l'intérêt de la famille. Il pense que celle-ci peut l'aider des fois dans la prise de décision stratégique. Tous les membres doivent avoir leur chance dans l'entreprise. • Très enclin à demander conseil de l'extérieur. • L'entreprise doit s'adapter à la modernité. • La mondialisation et l'ouverture économique sont de grands problèmes pour le pays, et ont beaucoup d'inconvénients (concurrence non équilibrée, augmentation du chômage, disparition de plusieurs entreprises, etc.) • L'ouverture de l'économie nationale est également une source d'avantages (elle permet d'assurer la compétitivité de l'entreprise, par notamment la disponibilité du matériel de travail, des matières premières, une clientèle nouvelle, etc.). • La concurrence étrangère ne dérange pas si elle est loyale et se fait avec transparence.
Intentions stratégiques	• Faire évoluer l'entreprise au gré des opportunités, par le suivi de la situation actuelle et son développement progressif. • Relocalisation de l'entreprise afin de faciliter les approvisionnements, la commercialisation, l'acquisition de l'information, etc. • Intégration d'organisations professionnelles, lorsque c'est nécessaire.
Actions stratégiques	• Penchant pour des développements en externe, c'est-à-dire par la prospection de nouveaux marchés autres que le marché local (dans d'autres wilayas du pays). • Investissements importants pour la rénovation du matériel existant. • Endettement bancaire et proposition de biens familiaux en hypothèque. • Participation à des foires internationales. • Diversification des produits, des activités.

Source : Notre enquête.

Section 2 : Etude des manœuvres stratégiques des entreprises familiales

Cette seconde section va nous servir à explorer les différentes stratégies poursuivies par les entreprises familiales. En ce sens, nous allons nous intéresser à l'analyse de quelques manœuvres que celles-ci adoptent dans l'environnement économique national, tel qu'il a été précédemment présenté. Nous entendons par manœuvres stratégiques, les actions effectuées par les entreprises familiales, que ce soit pour dépasser une contrainte, ou bien pour bénéficier (et pourquoi pas anticiper) d'une opportunité de changement de posture stratégique.

Par ailleurs, nous allons également, à chaque occasion, essayer de déceler d'éventuelles influences familiales dans la définition des stratégies de ces entreprises.

2.1. L'entreprise et la stratégie

La question des stratégies d'entreprises relatives à leur développement est une question cruciale, et ceci indépendamment de leurs tailles. Les entreprises ne limitent pas leur activité à un seul type de production ou de service. La concurrence les oblige en permanence à se trouver sur plusieurs marchés à la fois et donc à diversifier leur activité ; c'est l'une des principales options stratégiques globales qui s'offrent à l'entreprise. Cependant, d'autres manœuvres stratégiques sont possibles sur le plan *corporate* comme la spécialisation, l'intégration et l'internationalisation. En effet, toutes les entreprises doivent valoriser au cours du temps leur activité si elles veulent s'assurer un développement constant.

2.1.1. Les principales manœuvres stratégiques dans l'histoire des entreprises

L'analyse historique des entreprises décrit une évolution faisant apparaître différentes phases de tendance stratégique. De 1910 à 1950, les grandes entreprises choisissent des stratégies de spécialisation en cherchant à capitaliser sur leur activité de base puis elles optent pour des stratégies d'intégration verticale afin de développer leur profitabilité. De 1950 à 1980, les grandes entreprises privilégient pour se développer des stratégies de diversification, la grande taille devient un idéal managérial (*Big is beautiful*). Les opportunités liées au développement rapide des marchés durant les trente glorieuses constituent une véritable aubaine pour les entreprises.

La crise économique remet en question ce type de stratégie, les années 1980 à 1990 sont marquées par des stratégies de réseaux, associant un recentrage sur le métier et les

compétences de base, une externalisation des activités non créatrices de valeur et des pratiques de coopération. Dans ce contexte, les modèles de gestion redécouvrent les qualités et vertus de la petite entreprise (*Small is beautiful*). La fin des années 90 se traduit par des stratégies de globalisation symbolisées par de nombreuses alliances, fusions et acquisitions.

2.1.2. Les principales manœuvres stratégiques des PME familiales

A la question de « indiquez le degré de performance que vous avez réalisé à travers les stratégies que vous avez adoptées dans le passé » ; les réponses qui ont été accordées sont regroupées dans le tableau suivant.

Tableau 37 : Types de stratégies adoptées et performances réalisées par les PME familiales

<i>Types de stratégies</i>	<i>Nature des performances réalisées</i>					
	Très bien réussies	Elles n'ont pas apporté grand-chose mais on les maintient	Elles n'ont pas apporté grand-chose et on les a abandonnées	Elles ont totalement échoué et nous les avons abandonnés	Non, nous ne les avons pas essayées	Ne savent pas ou ne veulent pas répondre
Vous avez intégré des membres de la famille proche dans le capital	16				50	30
Vous avez intégré des membres de la famille éloignée dans le capital	6				40	50
Vous avez intégré d'autres personnes non familiales dans le capital					55	41
Vous avez recouru à la sous-traitance de tâches (<i>autres que le transport</i>)	26		38			32
Vous avez recouru à la sous-traitance du transport	26		38			32
Vous avez changé de régions d'implantation	26		6		39	25
Vous avez commercialisé vos produits /services dans des pays étrangers					59	37
Vous avez utilisé des logiciels/progiciels	19					77
Vous avez changé de fournisseurs	15				35	46
Entrepris d'autres activités éloignées de votre activité de base	28				24	44
Entrepris d'autres activités proches de votre activité de base	23				15	58
Vous avez accordé des formations à vos cadres/ employés	18				39	39
Proposé plusieurs produits/services très éloignés de votre produit de base	11				36	49
Proposé de nouveaux produits/services proche de votre produit de base	22				25	49

Source : Notre enquête

D'après le tableau ci-dessus, il apparaît que les PME familiales enquêtées présentent la similitude de poursuivre des stratégies prudentes dans le sens où elles essayent d'étendre leur activité tout en restant très proches de leurs activités de base. Dans un premier temps, nous pouvons remarquer que les cas d'échec ne sont pas avoués. Nous pouvons alors supposer que les entrepreneurs n'ont essayé que les stratégies les moins risquées. Les cas d'échec sont alors réservés aux stratégies d'externalisation. Le recours aux services externes est tantôt indiqué comme favorable (avec 26 réponses favorables pour les services externes, transport et autres tâches, et 38 réponses d'insatisfaction).

Les stratégies de capital, de localisation et de formation de personnel sont très peu pratiquées, avec respectivement 22, 26 et 18 réponses positives.

L'essentiel des stratégies adoptées se concentre dans des pratiques de diversification prudente, et qui réussissent, puisque les changements d'activité indiqués sont classés parmi les stratégies qui ont réussi.

2.2. L'entreprise familiale entre stratégie de diversification et stratégie de spécialisation

Une PME familiale peut poursuivre une stratégie de diversification de produit ou d'activité, tandis qu'une autre peut opter pour la spécialisation. Nous allons alors voir pourquoi certaines entreprises de notre échantillon choisissent un type de stratégie, et quelles sont les influences familiales sur leurs choix stratégiques.

2.2.1. La stratégie de diversification

La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste à rester dans un domaine d'activité stratégique. Lorsque l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité, elle est supposée se diversifier. En pratique, le terme de diversification recouvre des réalités très différentes compte tenu de l'équivoque qui entoure son objet. En effet, lorsqu'une entreprise ne fabrique qu'un seul produit, elle est considérée comme non diversifiée. Une autre qui fabrique trois produits, elle pratique alors de la diversification.

Cependant, dans la réalité, on peut considérer dans le cas de la première entreprise, lorsque le produit qu'elle offre est proposé en plusieurs modèles très différents les uns des autres, que c'est donc une entreprise diversifiée. Par contre, dans le cas de la seconde

entreprise, il peut s'agir de trois modèles d'un seul produit commercialisé par des réseaux différents ou vendu sous plusieurs marques, il ne s'agit pas alors d'une diversification.

Ainsi, on peut comprendre que la mesure de la diversification est fonction du nombre d'éléments pris en compte, et la distinction devrait porter sur des éléments réellement « différenciateurs » de l'activité des entreprises. Il pourrait s'agir, par exemple, du processus de production caractérisant la base productive (technologie de production, *process*, matières premières, etc.), et de la base commerciale (segmentation des clients, des réseaux et circuits de distribution, etc.). Lorsque l'entreprise s'éloigne de sa base de production et/ou commerciale, la diversification devient plus forte. En fait, l'importance de la diversification doit être appréciée au regard du changement de métier résultant de la nouvelle activité.

2.2.2. Typologies des stratégies de diversification

Dans l'abondante littérature en stratégie, il existe différentes typologies de stratégie de diversification. Toutefois, la plus couramment citée est celle proposée par Ansoff (1957) qui propose de croiser le couple produit/marché de telle sorte que les changements apportés à l'un des composants de cette relation conduit à distinguer quatre types de stratégie de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale.

2.2.2.1. La diversification produit (*product development*)

A partir de ce type de stratégie, l'entreprise développe son activité grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché, soit en lançant de nouveaux produits, soit en changeant les caractéristiques du produit actuel.

2.2.2.2. La diversification de marché (*market development*)

Dans l'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle, etc.

2.2.2.3. La diversification totale (*diversification*)

Dans la stratégie de diversification totale, l'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Ceci amène l'entreprise à intervenir dans des domaines très divers et même très hétérogènes.

Ramanantsoa prolonge cette typologie en distinguant quatre formes de diversification en introduisant le concept de nouveau métier. L'auteur fait ressortir alors les typologies suivantes :

- La diversification horizontale, à partir de laquelle l'entreprise développe son savoir-faire technologique pour élargir sa gamme de produits en s'adressant à la même clientèle.
- La diversification verticale qui consiste pour l'entreprise à développer son savoir-faire commercial pour proposer les produits actuels à une nouvelle clientèle.
- La diversification concentrique qui correspond à la diversification totale d'Ansoff (1957), et qui rend possible le développement d'un certain nombre de synergies.
- Et la diversification conglomerale visant à développer des activités complètement séparées avec comme seule logique, la logique financière qui s'inscrit en opposition avec les logiques industrielles mises en œuvre dans les formes de diversification précédentes. Les marchés financiers considèrent ce type de stratégie comme risquée, ils peuvent même sanctionner les entreprises tentées par cette diversification en leur faisant subir une décote boursière de l'ordre de 20 à 25% qualifiée de discount congloméral.

2.2.3. Les formes basiques de la diversification dans les entreprises familiales étudiées

Lorsque le motif principal de la diversification consiste à maîtriser des productions situées en amont ou en aval de la base d'activité principale, il s'agit d'une diversification verticale (ou intégration). Cependant, lorsque la diversification ne s'inscrit pas dans le prolongement de l'activité de base, il s'agit alors d'une diversification horizontale (appelée également diversification oblique ou transversale).

Nous pouvons noter que d'après ce que nous avons remarqué, le principal des stratégies de diversification opérées par les entreprises familiales s'inscrit dans le second cas de figure, c'est-à-dire la diversification horizontale. Ainsi, lorsque l'entreprise accumule certaines capacités financières, le chef d'entreprise a beaucoup plus tendance à orienter ces

surplus de liquidités vers d'autres activités totalement différentes de son métier de base, plutôt que de les injecter dans un projet de renforcement de sa gamme de production. Et ceci a pour origine plusieurs raisons, comme nous allons le voir, comme par exemple le fait que les entreprises familiales sont réputées prudentes, dans la mesure où c'est le principal de la fortune familiale qui est mis en jeu.

2.2.4. Les principaux mobiles de diversification des entreprises familiales

Les comportements stratégiques orientés vers la diversification que nous avons pu constater trouvent leurs origines dans diverses explications, et notamment dans des aspects relatifs à la famille.

2.2.4.1. Les capacités techniques et financières

Les entreprises familiales sont marquées dès le départ par un état de précarité sur plusieurs plans (compétences techniques, financement, etc.), ce qui fait que la diversification n'est pas engagée dès le départ. Toutefois, lorsque cet état de précarité est dépassé, l'entreprise a de très fortes chances de se diversifier. Ainsi par exemple, les entreprises spécialisées dans les travaux d'électricité, après quelques années de spécialisation parviennent à transiter vers la construction tout en maintenant l'activité d'origine qui devient alors l'activité secondaire. Les entreprises de menuiserie bois s'orientent également vers l'intégration de l'activité de menuiserie métallique une fois qu'elles sont en bonne santé.

2.2.4.2. Les conditions du marché

Des fois, ce sont les conditions du marché qui modélisent ce genre d'opération de diversification des entreprises à la base très spécialisées. Ainsi, l'entrepreneur est mû par la volonté de l'exploitation d'une opportunité de marché, et ce, qu'il s'agisse de proposer un bien ou service proche ou loin du métier de base de l'entreprise.

Ainsi, plusieurs entreprises familiales ont eu à diversifier leur offre suite aux changements de conditions de leurs donneurs d'ordres (les entreprises de peinture bâtiment, par exemple, qui s'adaptent à la demande des entreprises de construction), à l'apparition sur le marché local d'une demande affichée pour un certain bien ou service (le transport de voyageurs ou de marchandises ayant connu une très nette évolution de la demande, ce qui a conduit bon nombre de commerçants à acquérir soit un autobus ou un fourgon ou un camion).

2.2.4.3. Une réponse face aux risques

Une autre explication de la diversification trouve son origine dans un comportement très connu qui est relatif à l'investisseur rationnel qui est mû par le souci d'atténuer le risque en diversifiant son portefeuille d'activités.

En effet, lorsque l'affaire familiale dégage des surplus de liquidités, et que le chef d'entreprise considère que la taille optimale est atteinte (c'est-à-dire, ce qu'il peut gérer lui-même avec un niveau de risque qu'il peut accepter de prendre), celui-ci est alors amené à injecter ces liquidités dans d'autres affaires moins consistantes. Sur ces nouveaux fonds, le dirigeant peut toujours garder un œil, tout en les considérant comme des réserves pour faire face à d'éventuelles difficultés que pourrait traverser son affaire principale. Les meilleurs exemples qui peuvent illustrer ce cas, sont l'ouverture de petites boutiques de commerce de détail, que le chef d'entreprise contrôle de près, son jeune fils ou son neveu, à côté de sa propre entreprise.

2.2.4.4. L'influence familiale

Dans certains cas, les entreprises familiales sont amenées à effectuer des opérations de diversification, non pas pour bénéficier d'une opportunité de marché, mais plutôt dans le sens de contourner une menace interne à la famille. Dans la majeure partie des cas, il s'agit d'éviter l'écclatement de la famille lorsque certains membres manifestent des comportements belliqueux qui laissent présager la survenance de conflits entre eux (se sentant lésés) contre d'autres membres qui paraissent mieux lotis.

A côté du risque de conflit, il y a un autre risque majeur : c'est celui relatif à la démotivation ou l'impossibilité d'intégrer un membre familial dans l'entreprise. Il peut s'agir d'un jeune diplômé, dont la formation est fort éloignée du domaine d'activité de l'entreprise et dans lequel il refuse de s'investir.

Ainsi, le chef d'entreprise est amené à lancer ce type de membres dans certaines activités, qu'elles soient proches ou pas du domaine de l'affaire familiale, tout en gardant un œil attentif. En fait, celui-ci les considère toujours comme partie intégrante de l'affaire familiale d'ensemble dans laquelle il est le véritable patron.

Tableau 38 : Les stratégies de diversification ayant des raisons familiales

Activités principales	Activités secondaires	Raisons familiales de la diversification
Industrie (Fabrication de jus, atelier de confection)	Agriculture, apiculture, Alimentation générale, kiosque multi service, Cyber café	Eviter d'abandonner une tradition familiale. Exploitation des terrains familiaux. Eviter les conflits entre frères Emploi d'un membre familial dans son domaine de compétence.
Travaux routiers, travaux bâtiment, hydraulique	Huilerie traditionnelle, Alimentation générale	
Superette, vente matériel informatique, pièces de rechange auto	Cyber café, officine, cafétéria	

Source : Notre enquête

2.2.5. La stratégie de spécialisation

La littérature souligne que la spécialisation est la stratégie la plus adaptée aux PME. Il s'agit pour l'entreprise de ne fabriquer qu'un seul type de produit. En ce sens, la PME base sa stratégie sur la recherche d'une niche. De plus, l'entreprise spécialisée est celle qui concentre son activité et ses ressources sur un métier, celle-ci est à l'opposé de l'entreprise qui se diversifie et qui doit, quant à elle, mobiliser des compétences nouvelles.

Dans le tableau que nous avons présenté ci-haut, nous pouvons remarquer que les chefs d'entreprises qui ont répondu ne pas avoir adopté de stratégie de diversification se présentent comme suit : 25 n'ont pas proposé de nouveaux produits proches de leur produit de base, ni même éloigné de celui-ci avec 36 cas. Ceux qui n'ont pas diversifié leur activité sont de 12 et 19 cas, pour respectivement des activités proches ou éloignées de l'activité de base.

Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés pour comprendre l'orientation de certaines entreprises familiales vers la stratégie de spécialisation. Ainsi, en poursuivant ce type de stratégie, le dirigeant vise à donner à son entreprise un avantage concurrentiel qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue comme unique par une cible restreinte. Par exemple, les produits faits à la main, comme dans l'agroalimentaire dans lequel certaines entreprises se sont spécialisées dans la fabrication du « couscous maison ». Dans le secteur du commerce, nous avons également pu remarquer ce type de stratégie dans les ventes de quelques pièces de rechange pour véhicules légers ou lourds. A partir de cette stratégie, l'entreprise va essayer de se démarquer des autres entreprises en accentuant un avantage compétitif sur un segment suffisamment petit pour ne pas intéresser celles-ci. Au niveau de son métier, l'entreprise va essayer de réduire l'accessibilité à son domaine d'activité en développant un savoir-faire.

La PME adopte une stratégie de spécialisation (appelée également stratégie de focalisation), quand elle ne souhaite pas dépasser une certaine taille ou qu'elle ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché. Une telle stratégie aboutit à la création d'un avantage concurrentiel dans la mesure où la présence sur le segment permet de mieux répondre à la demande en termes de prix ou de différenciation. L'avantage de la focalisation est supérieur à celui qu'aurait permis une présence sur plusieurs segments. De plus, les coûts supportés sont inférieurs à ceux engendrés par une non-focalisation. Nous avons pu remarquer que certains industriels se spécialisent dans un seul goût pour la fabrication de leurs boissons gazeuses. Certains ateliers de confection se limitent à la fabrication de vêtements féminins kabyles traditionnels.

Toutefois, il se peut qu'une spécialisation puisse masquer une diversification rampante si l'ajout de nouveaux produits et la présence sur de nouvelles zones géographiques nécessitent l'acquisition de compétences différentes. Concernant ce point, la part des entreprises familiales spécialisées dans une seule activité est assez importante dans notre échantillon, puisque près de 54% des répondants déclarent n'avoir qu'une seule activité.

Nous pouvons avancer que ce genre d'orientation stratégique est poursuivi par des chefs d'entreprises qui s'efforcent de ne pas perdre le contrôle de l'entreprise et de sa famille à la fois. En ce sens, la spécialisation leur permet de concentrer la fortune familiale sur une seule activité qui lui facilite alors le contrôle de tout un chacun et rester maître de l'affaire familiale tout entière.

Il y a également certaines entreprises familiales de l'échantillon qui poursuivent cette stratégie dans la mesure où elle leur permet de concentrer leurs ressources sur une niche. Ce type de stratégie est surtout pratiqué par les entreprises les plus fragiles, c'est-à-dire, celles qui viennent d'être créées par la famille. Les premiers pas seront alors une sorte de « tâtonnements » sur un marché dont elles commencent juste à en découvrir les méandres. De plus, les entreprises opérant dans les secteurs demandant des investissements lourds, et des capitaux conséquents pour le financement de l'exploitation, la spécialisation s'impose presque, ou sinon, c'est la volonté de la famille de s'orienter vers la maîtrise du domaine qui fait que l'entreprise se soit spécialisée.

Les familles entrepreneuriales qui s'orientent vers des stratégies de spécialisation, peuvent également avoir pour objectif (souvent inavoué) de se forger un nom dans le métier choisi pour cette spécialisation. Dans le domaine de la confection, par exemple, il peut s'agir d'un rêve familial qu'un jour le nom de famille devienne un nom de marque dans l'habillement.

2.3. L'entreprise familiale entre intégration et externalisation

Dans l'analyse suivante, nous allons voir comment les entreprises étudiées s'orientent vers des stratégies d'externalisation d'activités de leurs chaînes de valeur et comment elles décident d'adopter le comportement inverse, c'est-à-dire l'intégration d'activité ayant fait l'objet d'une externalisation. Dans les deux cas, les considérations familiales seront abordées pour l'explication des mobiles de l'adoption d'une stratégie plutôt qu'une autre.

2.3.1. La stratégie d'externalisation

Certaines entreprises familiales adoptent des stratégies d'externalisation de quelques activités. Ce type de stratégie répond essentiellement au manque de moyens qui caractérisent les entreprises familiales de la population étudiée. En effet, d'après ce que nous avons pu observer, l'externalisation est, en fait une manœuvre stratégique beaucoup plus forcée que choisie de la part des entreprises familiales. En fait, ce type d'entreprise est marqué (ou même, est réputé) par un très fort degré d'hermétisme vis-à-vis de l'extérieur¹. Ceci fait que l'externalisation d'une activité quelconque, c'est-à-dire, quelque soit sa place dans la chaîne

¹ Cette caractéristique est d'autant plus affichée lorsqu'il s'agit de préserver un métier dans lequel la famille se transmet de génération en génération certains secrets du métier qui font toute leur renommée dans le domaine.

de valeur de l'entreprise, n'est envisagée que lorsqu'aucune solution familiale n'est possible ; ceci d'une part, et que lorsque l'externalisation s'avère indispensable, ce sont les activités auxiliaires qui sont « sacrifiées » en priorité, puis vient le tour des opérations principales à l'extrême nécessité.

A première vue, ceci peut paraître très correct voire même très rationnel. Toutefois, une analyse plus approfondie peut en démontrer le contraire, et c'est le cas en général, puisque l'entreprise peut manquer à sa quête stratégique de réduction des coûts (tel que nous l'avons analysée précédemment) voire même supporter des coûts supplémentaires.

En effet, cet hermétisme est générateur de coûts dans la mesure où le chef d'entreprise peut être amené à délaisser des activités de soutien de la chaîne de valeur afin d'avoir les moyens nécessaires pour assurer lui-même les activités principales. C'est le cas notamment, de l'acquisition de nouveaux équipements relatifs à des activités de base. Comme par exemple, les souffleuses, pour reprendre l'exemple des fabricants de jus de fruits, en externalisant le transport, c'est-à-dire en vendant ses propres véhicules pour financer l'acquisition de la nouvelle machine. L'entrepreneur aurait souhaité tout assurer par ses propres moyens, allant jusqu'aux plantations d'arbres fruitiers (pour la fabrication de jus de fruits naturels), c'est-à-dire l'ensemble de la chaîne de valeur de l'amont vers l'aval. Ceci est tout aussi vérifié dans le secteur du BTPH, avec les entreprises de travaux bâtiment Tout Corps d'Etat, qui externalisent la réalisation de certaines parties des travaux relatifs aux chantiers pris en charge (dans le cadre de marchés publics).

Cette orientation stratégique, qui consiste à n'externaliser que ce qui est forcé, peut s'avérer fort préjudiciable à l'entreprise familiale. Celle-ci va supporter, non seulement, les coûts inhérents à la cession des investissements (qui s'est opérée dans des conditions particulières et donc à bas prix), mais aussi et surtout, l'entrepreneur peut ne pas trouver la main d'œuvre qualifiée¹ pour manipuler le nouvel équipement. Il y a ainsi, plusieurs risques qui peuvent être courus (des produits non conformes, beaucoup de gaspillages et de déchets, des temps d'arrêt qui vont générer des ruptures de stocks), et qui peuvent ternir ainsi l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires (fournisseurs et clients).

¹ C'est d'ailleurs l'un des problèmes majeurs pour les entreprises algériennes qui est tant de fois soulevé dans les débats, les travaux académiques...etc.

2.3.2. Une très forte volonté d'intégration verticale

Les entreprises familiales enquêtées sont, pour la plupart d'entre-elles, en faveur d'un comportement stratégique orienté beaucoup plus vers le sens de l'intégration du maximum possible des maillons de leur chaîne de valeur. Ainsi, plusieurs manœuvres qu'elles opèrent attestent de cette orientation. Ainsi, par exemple, le recours à l'endettement moyennant des hypothèques pour le financement d'investissements manquants à l'entreprise, est une manifestation de leur « ras-le-bol » de l'externalisation. La préoccupation pour le maintien de la qualité des biens ou services offerts aux clients est également un important facteur qui conduit les entreprises familiales à faire elles-mêmes plutôt que de faire-faire. En effet, les chefs d'entreprises que nous avons interrogés, râlent à chaque fois sur la médiocrité de la qualité transporteur, du sous-traitant les traitant de débutants¹. *« A chaque fois, il faut leur rappeler qu'il faut être là à temps »,* ou : *« toujours il faut leur répéter que l'amitié c'est quelque chose, mais les affaires sont les affaires ! »*.

De plus, les entreprises familiales sont réputées hermétiques vis-à-vis de l'extérieur sur plusieurs plans, et notamment lorsqu'il s'agit d'avoir à intégrer un élément externe à la famille dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Le patron a tendance à considérer cet élément externe comme un véritable « intrus » ou dans le meilleur des cas comme un mal nécessaire.

Aussi, lorsque l'entreprise familiale dépasse le stade de précarité qui caractérise, notamment les premières années d'activité, les bénéfices réalisés et accumulés leur permettent alors d'investir, et l'une² des possibilités d'injection de ces capitaux est dans l'intégration verticale.

2.3.3. Les principales différences entre entreprises familiales et non familiales

Lorsque les entreprises familiales étudiées sont comparées aux entreprises non familiales en matière de stratégies que nous avons vues ci-dessus, il en ressort un certain nombre de différences assez significatives. Nous pensons d'ailleurs que les influences familiales sont la principale source de distinction entre les deux types d'entreprises.

¹ Notamment lorsqu'il s'agit de micro-entreprises ANSEJ, comme nous l'avons analysé dans la section précédente, concernant les rapports des entreprises familiales avec leur environnement.

² Car d'autres possibilités peuvent également être choisies, notamment la diversification, comme nous avons pu le remarquer précédemment.

2.3.3.1. Les entreprises non familiales plutôt tournées vers l'externalisation

Les entreprises non familiales sont plutôt portées vers l'externalisation des tâches et ce pour plusieurs raisons :

1. Ce type d'entreprise, comme pour les entreprises familiales, manque énormément de moyens et de ressources financiers en particulier.
2. Contrairement aux entreprises familiales, ce type d'entreprise trouve beaucoup plus de difficultés à arriver à un consensus pour un engagement vis-à-vis de la banque en vue de l'octroi d'un éventuel concours financier pour le financement des investissements manquants.
3. La stratégie d'externalisation permet au dirigeant d'effectuer certaines opérations en son propre profit, en d'autres termes, la stratégie d'externalisation est une ouverture pour des pratiques opportunistes utilisées par les dirigeants d'entreprises familiales. Le choix d'un sous-traitant en est le meilleur exemple. Ce dernier pouvant s'entendre avec le dirigeant, à surestimer la valeur de ses services et partager avec lui une partie des bénéfices ainsi réalisés.

2.3.3.2. La spécialisation des entreprises non familiales

Les entreprises non familiales sont plutôt tournées vers des stratégies de spécialisation. Au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou, l'association commerciale avec un individu étranger à la famille est très difficilement acceptée. De ce fait, lorsqu'il y a association, les personnes maintiennent leurs réticences, et n'hésitent pas à « râler » leur insatisfaction de cette association à qui veut l'entendre.

Ceci se traduit alors par un manque de perspectives à long terme pour les parties concernées. Chacun des associés attendant le moment opportun pour mettre fin à l'association et se lancer dans une aventure entrepreneuriale avec sa propre famille¹.

De ce fait, les stratégies des entreprises non familiales sont principalement orientées vers la spécialisation. Ceci permet aux individus d'éviter de trop s'investir¹ dans une affaire qu'ils veulent à tout moment quitter.

¹ Et l'on revient alors, à la prédominance des entreprises familiales constatée dans la wilaya de Tizi Ouzou.

2.4. La planification stratégique des entreprises familiales

2.4.1. Une planification dérisoire, voire inexistante

Pour les entreprises familiales étudiées, la planification stratégique est en fait une pratique qui n'intéresse pas particulièrement les chefs d'entreprises. En effet, ceux-ci la considérant globalement trop complexe, voire même impossible à envisager au sein de l'environnement économique national actuel, marqué par ses multiples perturbations². En outre, les entreprises familiales, sans nier l'importance de la planification stratégique³, déclarent ne pas en avoir les moyens nécessaires pour la pratiquer, tandis que d'autres disent ouvertement que cela ne les intéresse pas.

Il s'agit en fait d'un constat très largement admis, eu égard à la littérature y afférant, puisque sur le plan algérien, nous ne trouvons pas d'études attestant l'idée inverse. Bien au contraire, les chercheurs parlent même d'une gestion de type archaïque des entreprises privées. D'autres auteurs se positionnent carrément dans un rejet des pratiques de planification dans la PME. Ainsi il y a certains, qui considèrent, par exemple, que concernant les éléments stratégiques et organisationnels, le propriétaire a moins besoin de plans d'action, puisqu'il est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer si besoin tout changement de cap.

Nous pouvons toutefois noter que dans certaines conditions, l'entreprise familiale est forcée de s'orienter vers cette pratique, ou bien c'est même le chef d'entreprise qui s'oriente (ou tente de s'orienter) vers la planification stratégique, ne serait-ce que sur un horizon temporel réduit, c'est-à-dire au moins à moyen terme. Nous avons également pu observer que les entreprises familiales n'ont pas encore mis en place les moyens nécessaires pour élaborer des plans stratégiques à long terme. Aussi, sur les entreprises familiales qui déclarent planifier leurs activités, l'horizon temporel demeure assez réduit, c'est-à-dire à moyen terme (de deux à trois ans, au maximum).

¹ C'est d'ailleurs similaire aux stratégies d'externalisation que nous avons précédemment évoquées pour ce genre d'entreprise.

² Certains chefs d'entreprise la considérant même inutile, voire chimérique dans l'état actuel de l'économie nationale.

³ Même les dirigeants qui critiquent la nécessité d'une planification stratégique dans l'environnement économique national actuel, reconnaissent l'importance de planifier ses activités.

2.4.2. Les facteurs explicatifs de la pratique de la planification dans les entreprises familiales

Nous avons remarqué que l'entrepreneur doté d'une certaine expérience dans son affaire, se rend compte de la nécessité d'opérer sur la base de moyens de moins en moins rudimentaires en matière de pilotage de son entreprise, parmi lesquels l'élaboration de plans de développement.

Ceci nous conduit alors à penser qu'il y a corrélation entre ces deux dimensions : le capital expérientiel et l'utilisation de la planification stratégique. En effet, le chef d'entreprise parvient à accumuler un capital expérientiel, de telle sorte qu'après une certaine période passée dans des « tâtonnements court-termistes », l'entrepreneur parvient à avoir une certaine vision de portée stratégique, c'est-à-dire plus étendue dans le temps et dans l'espace qui lui permet d'esquisser des plans stratégiques à moyen terme.

2.4.2.1. Existence d'un plan de développement de l'entreprise

Les entreprises pratiquant la planification stratégique sont surtout celles préparant des plans de développement¹, c'est-à-dire, l'extension des capacités de l'entreprise en la dotant de nouveaux équipements.

En fait, à travers le recours à la planification stratégique, les dirigeants essayent d'améliorer le niveau technique de l'entreprise, puisqu'ils démarrent par ce qui est le plus simple dans le domaine (et qu'ils pourraient alors être certains de maîtriser), puis au fur et à mesure, ils pourraient faire avancer l'entreprise dans des techniques plus élaborées (soit en opérant des diversifications, ou bien dans l'utilisation d'équipements plus sophistiqués).

¹ En particulier, leurs horizons d'investissements « trans-générationnels ».

Tableau 39 : Exemples de plans de développement

	Programme d'investissement envisagé	Opportunités et/ou contraintes stratégiques	Exemples d'impératifs nécessitant la planification	Coûts approximatifs des projets (en KDA)	Maximum possible de la contribution de la famille
Entreprise de travaux routiers	Acquisition d'une centrale d'enrobage, de tracteurs routiers, d'engins de chantier (chargeuse pelleteuse, rétrochargeur).	Le marché du tri-couches est en déclin ; avantages ANDI.	Financement bancaire ; assiette de terrain pour l'installation de l'équipement.	120 000	30% du coût du projet et proposition de garanties à la banque (hypothèques de terrains et de bâtisses)
Entreprise de fabrication de jus	Achat d'une souffleuse	Réduction des contraintes relatives à la sous-traitance (coût de transport, disponibilité, qualité des emballages).		12000	30% du coût du projet et proposition de garanties à la banque (hypothèques de terrains et de bâtisses)
Entreprise de transport de voyageurs	Achat de nouveaux autobus, location d'un parc.	Avantages ANDI, renouvellement des investissements, clientèle exigeante, concurrence	Moyens de financement, chauffeurs expérimentés et de bonne foi.	16000	30% du coût du projet et proposition de garanties à la banque (hypothèques de terrains et de bâtisses)
Entreprise de fabrication de produits d'entretiens ménagers	Construction de nouveaux ateliers et hangars ; achats de matériels de transport	Avantages ANDI, concurrence, mauvaise localisation	Moyens de financement, absence d'assiette de terrain	12000	30% du coût du projet et proposition de garanties à la banque (hypothèques de terrains et de bâtisses)

Source : Notre enquête

2.4.2.2. L'âge de l'entreprise

Sur les entreprises enquêtées, il nous est apparu que l'élément âge de l'entreprise est un facteur positivement corrélé à la pratique de la planification stratégique. En effet, les patrons ayant eu une bonne expérience dans la gestion des affaires courantes passent à un stade plus évolué qui consiste à tenter d'élaborer des plans de développement qu'ils tentent de suivre. Ceux-ci se rendent compte qu'il est nécessaire d'outrepasser « la pratique rudimentaire de vivre au jour le jour »¹, pour introduire des techniques de management plus modernes. Il s'agit en fait d'un effet d'expérience². Les plus jeunes entreprises, par contre, sont caractérisées par une quasi-absence de la pratique de la planification stratégique. Au début, le plus important est surtout de maîtriser les techniques de gestion de base.

Tableau 40 : Un exemple de différence entre des entreprises spécialisées dans la vente des matériels informatiques

Age de l'entreprise	Préoccupations stratégiques et / ou opérationnelles	Actions privilégiées	Horizons temporels envisagés pour la réalisation des objectifs
Moins de 5 ans	Pouvoir se tailler une part de marché parmi les entreprises déjà bien établies	- Proposition de produits de plusieurs gammes pour toucher le maximum de clients possible. - Fidélisation de la clientèle acquise par un bon service, - Choix d'une bonne localisation (uniquement dans la wilaya de Tizi Ouzou).	Court terme (1 à 3 ans)
Plus de 05 ans	Extension des parts de marché. Exploration de possibilité d'investissement dans des produits proches (électroménager, cybercafé, maintenance des matériels informatiques)	- Ouverture de nouveaux points de vente (même en dehors de la wilaya de Tizi Ouzou). - Elimination des produits bas de gamme (pour avoir une meilleure image de marque).	Moyen et long terme (2 à 5 ans)

Source : Notre enquête.

¹ Réponse d'un chef d'entreprise industrielle, ayant huit ans d'expérience dans le domaine de l'injection plastique.

² L'expérience réfère ici non pas au chef de l'entreprise lui-même, mais à l'entreprise comme un tout, et à la famille en particulier, dans le domaine, puisque parmi les répondants, certains jeunes chefs d'entreprises sont des successeurs du fondateur.

2.4.2.3. Les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise

Sur le plan de l'âge du patron, nous n'avons pas pu établir un lien direct avec l'existence d'une planification stratégique. En fait, des jeunes, tout aussi bien que des personnes mûres, figurent parmi ceux qui ne pratiquent pas la planification stratégique.

Cependant, deux caractéristiques (complémentaires) peuvent être corrélées avec la pratique de la planification stratégique : l'expérience et le niveau intellectuel. En effet, certains chefs d'entreprises expérimentés parviennent à avoir une vision des affaires assez large et plus poussée vers l'avenir. Certaines réponses obtenues en sont des illustrations assez convaincantes, telles que : *«avec le temps, nous avons appris à marcher en calculant nos pas »*, ou même *« avec les temps modernes, il faut quand même changer votre vision des choses, il faut voir plus loin »*.

Certains chefs d'entreprises sont dotés, en plus de l'expérience, d'un niveau intellectuel assez important¹ qui leur permet d'ébaucher des plans stratégiques. De plus, leurs niveaux de formation leur permettent d'accepter ce changement de pratique et de remettre en cause leurs pratiques actuelles et passées, de demander conseil, etc.

2.4.2.4. L'influence de la dimension familiale

Un autre élément relatif à la capacité du chef d'entreprise d'élaborer des plans stratégiques est relatif à la mise en valeur de son capital expérientiel aux yeux de sa famille. Cette dernière devient alors beaucoup plus encline à adhérer à la vision stratégique du chef d'entreprise et ainsi le soutenir sous diverses formes. L'enjeu de cette adhésion familiale peut, en fait, être décisif pour la concrétisation des plans stratégiques envisagés. En effet, lorsque la famille fait confiance au chef de l'entreprise et adhère à ses propres aspirations stratégiques (même si des membres de la famille n'en comprennent pratiquement rien)², l'entreprise peut bénéficier de cette force sur plusieurs plans (matériel, immatériel et financier). Ainsi par exemple, lorsque le chef d'entreprise envisage de suivre un plan de développement qui va s'étendre sur deux à trois ans pour être concrétisé, les membres de sa famille, le connaissant capable et maîtrisant le domaine des affaires, seront plus enclins à le soutenir notamment par :

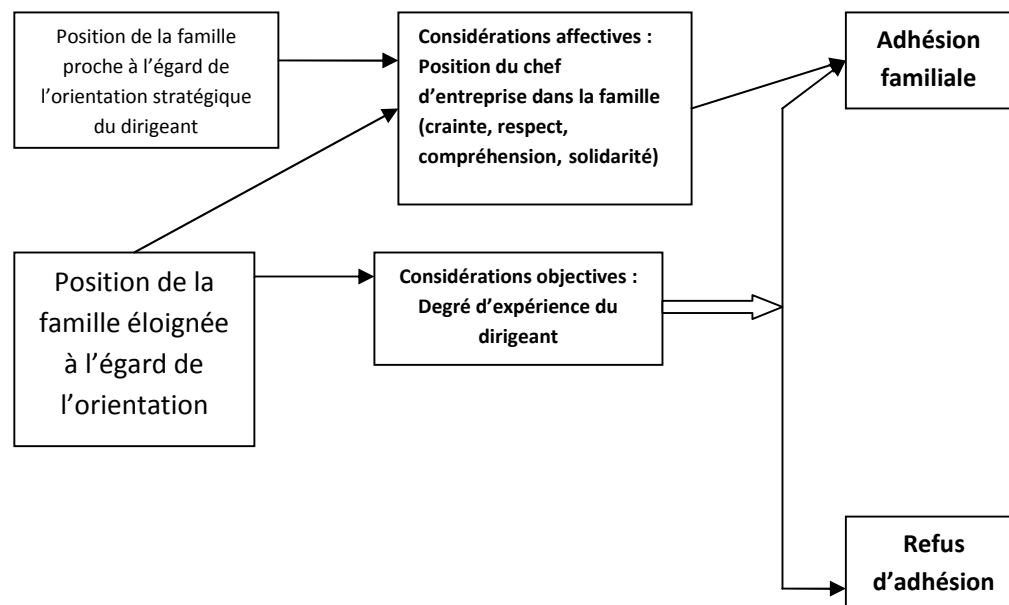
¹ Il s'agit, entre autres, des anciens cadres des entreprises publiques qui, ayant des formations initiales (universitaires et qui ont reçu des formations complémentaires lorsque les EPE en prodiguaient à leurs employés dans les années 1980).

² Il s'agit là d'un problème crucial de bon nombre d'entrepreneurs qui ne parviennent pas à faire adhérer leurs familles à leurs plans stratégiques même après tant de tentatives d'explication du projet envisagé.

- Le changement de la politique de répartition des bénéfices, dans le sens d'une politique de rétention plus affichée.
- L'augmentation des cadences de travail avec des rétributions moins importantes, moins ou même pas de congés.
- Acceptation de concéder des terrains familiaux pour la construction d'ateliers ou de hangars, ou même à les proposer en guise de garantie à la banque.
- Les entrepreneurs familiaux peuvent aussi se présenter comme cautions pour garantir les crédits bancaires.

En somme, les comportements des membres familiaux peuvent s'éloigner très sensiblement du comportement rationnel de l'*homo economicus* pour suivre le chef d'entreprise dans ses plans stratégiques lorsque la capacité de celui-ci à maîtriser les plans de développements envisagés, est reconnue par les différents membres du cercle familial.

Figure 32 : L'adhésion familiale aux objectifs stratégiques du dirigeant de l'entreprise



Source : Nous-mêmes

2.4.2.5. Un système d'information trop réduit

Il est reconnu que dans l'économie moderne l'information est considérée comme un élément stratégique, et pour laquelle les entreprises consacrent des budgets aussi conséquents (il faut à la fois disposer de suffisamment d'information de qualité et au moment opportun). En effet, ces entreprises sont amenées à investir dans l'élaboration d'un système d'information qu'il faudrait, en fait améliorer continuellement.

Toutefois, ce que nous avons pu constater au cours de notre enquête, est en réalité quelque peu paradoxal. La plupart des chefs d'entreprises avouent qu'il est indispensable de s'informer de façon permanente (et qu'il est même vital pour l'entreprise, de le faire). Cependant, cette considération n'est tout de même pas suivie des investissements nécessaires (qui puissent attester cette reconnaissance du caractère vital de l'information). En effet, les systèmes d'information des entreprises familiales étudiées sont considérablement limités, eu égard aux perpétuelles évolutions que connaît l'environnement algérien sur tous les plans (réglementaire, technique, etc.).

Ainsi, la plupart des entreprises s'appuient sur les techniques d'information les moins coûteuses possibles (presse, télévision, Internet, revues), pour l'obtention des informations externes. En outre, l'échange d'information s'effectue également avec leurs différents partenaires, et principalement, leurs comptables pour les nouvelles réglementations, leurs fournisseurs pour les nouveautés qui concernent leur marché amont (marchandises, matières premières).

Lorsqu'il s'agit d'information interne, le chef d'entreprise supervise régulièrement (voire en permanence) les différents compartiments de son entreprise (ateliers, chantiers, aires de stationnement des matériels de transport, etc.).

Le chef d'entreprise compte également, pour la remontée de l'information interne, sur les personnes en lesquelles il a confiance : il peut s'agir, notamment de ses propres enfants, qui vivent avec lui ou non (il y a toujours possibilité de s'inviter au domicile parental, la porte leur est ouverte à tout moment), ou même des travailleurs les plus anciens qui après de longues années, ont mérité la confiance du chef d'entreprise (et donc leurs informations intéressent toujours celui-ci, vu la confiance qu'il place en eux).

2.4.3. Planification stratégique et temporalité dans les PME familiales

L'analyse des orientations stratégiques des entreprises familiales selon l'horizon temporel nous montre clairement que celles-ci ont une vision des choses très centrées vers la réalisation des objectifs à court terme.

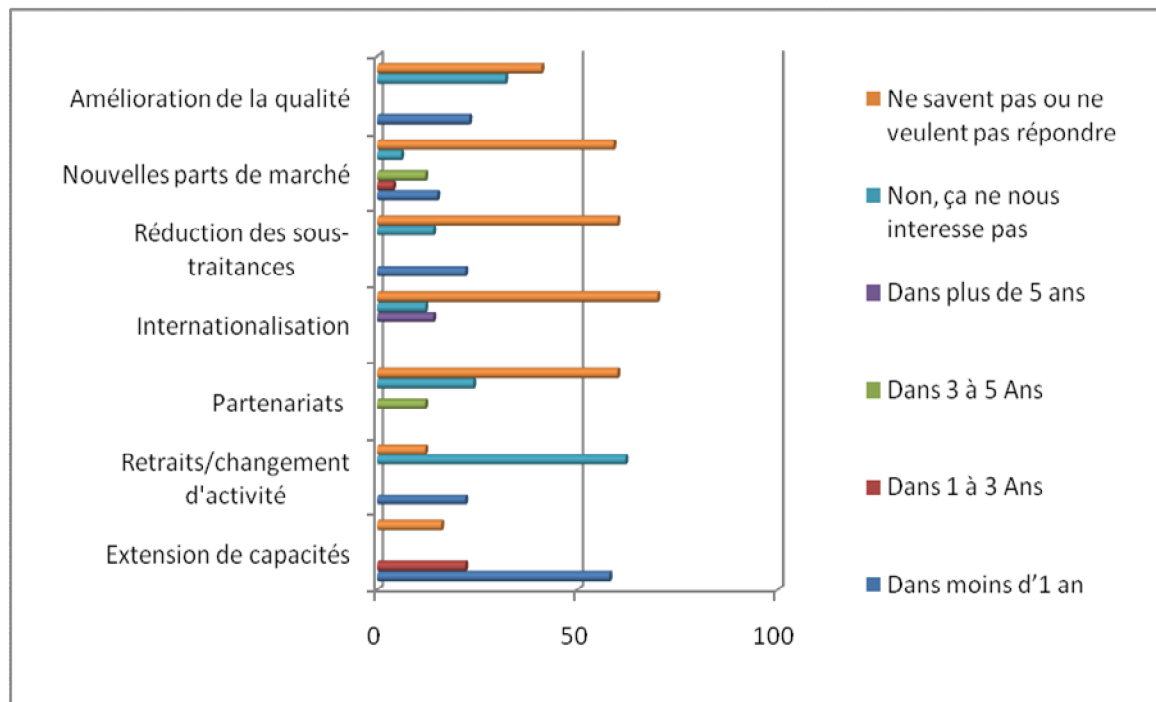
Les réponses à la question « *Quelles sont les stratégies que vous allez adopter à l'avenir ?* » que nous avons proposée (comme il est représenté dans le schéma suivant), sont assez significatives. Par exemple, les perspectives d'investissement et d'extension de capacités productives sont envisagées sur un horizon de temps réduit. Il en est de même pour ce qui est de l'amélioration de la qualité des produits et services. L'extension des parts de marché étant un objectif très complexe pour les entreprises opérant sur des marchés marqués par une rude concurrence, le moyen terme est utilisé pour décrire leur orientation stratégique pour cet objectif.

Certains objectifs paraissent toutefois, quelque peu difficilement envisageables, voire inabordables même, et sont placés dans des perspectives beaucoup plus lointaines ou même ignorés par les répondants. C'est l'exemple de l'internationalisation, la conclusion de partenariats, qui figurent parmi les perspectives les plus lointaines en termes de temporalité.

Cette analyse nous a permis de voir que, les entreprises familiales ont plusieurs objectifs de développement, qui sont classés par ordre de priorité, et le facteur temps sert de critère de classement. Ainsi, les objectifs poursuivis, sont considérés comme étant réalisables dans moins de trois ans, tandis que les autres perspectives sont reléguées aux générations suivantes, aurions nous pensé. En fait, plusieurs des réponses des chefs des dirigeants sont ainsi formulées : « *...peut être mes enfants...* », ou même : « *Ne sait-on jamais, pourquoi pas mes enfants !* ». Ces dirigeants se considèrent comme responsables avant tout de la bonne santé de l'entreprise, et c'est aux générations futures de continuer le reste.

Dans la figure ci-après sont regroupées les réponses qui nous ont été données quant aux perspectives stratégiques envisagées par les entrepreneurs. Le plus important à remarquer est l'horizon temporel évoqué dans les réponses. Nous avons, en ce sens, pu constater que les entrepreneurs essaient de tracer des orientations stratégiques sur des horizons assez réduits, allant d'un an vers un maximum se situant entre trois et cinq ans.

Figure 33: Degré de priorité des objectifs stratégiques dans les entreprises familiales



Source : Notre enquête

2.4.3.1. Le diagnostic stratégique

L'entreprise évolue dans un environnement avec lequel elle interagit. L'analyse stratégique consiste alors à porter un diagnostic sur la situation de l'entreprise dans son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe et interne. Le diagnostic externe porte sur l'étude de l'environnement, de la concurrence et du domaine technologique pour en dégager les principales menaces et opportunités¹. Le diagnostic interne porte, quant à lui, sur l'appréciation des forces et faiblesses de l'entreprise. Les réponses à ces questions sont un préalable indispensable à la construction de la stratégie de l'entreprise.

¹ Nous avons toutefois remarqué que les chefs d'entreprises familiales considèrent que leur environnement est principalement marqué par des contraintes.

En ce qui concerne les concepts et méthodes d'analyse stratégiques, les répondants affirment ne pas les utiliser, voire même ne pas les connaître. Ceci peut provenir de plusieurs facteurs, tel que le niveau intellectuel des dirigeants d'entreprises.

2.4.3.2. L'analyse stratégique de l'environnement

L'analyse de l'environnement est nécessaire dans la mesure où les choix du dirigeant de l'entreprise doivent nécessairement prendre en compte les données de l'environnement économique, social, démographique, juridique et technologique.

L'environnement de l'entreprise est composé de tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise et à son fonctionnement. Le moyen mémo - technique utilisé pour retenir les éléments est l'analyse PEST :

- Politique : lois, réglementations, régime gouvernemental,
- Economique : revenu, consommation, inflation, taux d'intérêt,...
- Sociaux : démographique, éducation, mode de vie, attitude face au travail...
- Technologique : R&D, découvertes, ...

L'approche classique vise à déterminer les menaces et opportunités de l'environnement afin que l'entreprise s'y adapte. Or, l'entreprise est un acteur qui peut avoir une influence sur des facteurs de l'environnement, c'est-à-dire qu'elle peut construire son environnement, et non pas se contenter de le subir patiemment. Ainsi la réflexion stratégique des années 90 s'oriente vers une approche plus active de la stratégie : dans un environnement aussi instable et turbulent, la simple adaptation ne suffit pas. L'entreprise doit développer des compétences pour se créer un avantage concurrentiel.

Dans l'analyse de l'environnement, le dirigeant va devoir lister dans un premier temps les variables qui ont un impact sur son activité, car une analyse exhaustive est impossible. L'analyse de l'environnement se conclut par une liste de menaces ou d'opportunités. Ainsi, une mutation de l'environnement peut constituer une opportunité lorsque l'entreprise va pouvoir améliorer sa position concurrentielle. On parle de menace dans le cas inverse, lorsque la mutation de l'environnement risque d'engendrer une position concurrentielle plus défavorable.

2.4.3.3. Le système de veille stratégique

L'environnement constitue une source majeure d'incertitude. Aussi, les entreprises sont-elles amenées à mettre en place une démarche de veille pour en suivre les évolutions.

A. La veille stratégique

La veille stratégique désigne les démarches de l'entreprise dont l'objectif vise à collecter des informations sur les évolutions de l'environnement. C'est une surveillance organisée de l'environnement qui fournit des informations utiles et facilite la prise de décision.

La veille s'appuie sur une collecte d'informations auprès de sources externes (salons, presse, sites Internet...) comme de sources internes (force de vente, étude marketing, ...).

B. La prospective

A partir des informations recueillies grâce à la veille, les décideurs vont essayer de prévoir les tendances futures. Les aléas étant nombreux, on ne peut plus faire une seule hypothèse de développement. Les entreprises utilisent donc la méthode des scénarios : la situation future est décrite au travers de plusieurs hypothèses qui vont d'un scénario pessimiste à un scénario optimiste. Dans la phase d'élaboration des scénarios, les outils mathématiques et statistiques, alliés à la puissance de calcul de l'informatique, sont souvent utilisés.

2.4.3.4. Les pratiques des entreprises de l'échantillon de l'étude

Nous avons pu remarquer que les entreprises familiales de notre échantillon d'étude considèrent, en grande majorité, l'environnement comme étant une grande menace avant tout. Les entrepreneurs sont très suspicieux de ce qui se passe sur la scène économique locale ou même nationale.

Le premier facteur que nous avons pu identifier comme attirant l'attention des dirigeants d'entreprise, est le volet juridique. Les entrepreneurs se soucient grandement de cet aspect sur plusieurs plans. En effet, la législation algérienne est en mutation perpétuelle, puisqu'à chaque fois, les pouvoirs publics tentent de la rendre plus adaptée à une économie de marché et surtout plus attractive pour l'investissement qu'il soit local ou étranger. En cela, les entrepreneurs sont toujours à l'affût d'éventuelles opportunités (essentiellement fiscales). De

plus, les chefs d'entreprises sont toujours inquiets de leur position envers l'administration fiscale.

Le second point d'analyse sur lequel se focalise les chefs d'entreprises familiales est celui relatif aux nouveaux investissements disponibles sur le marché local et même international pour les entrepreneurs les plus solides. Ce type d'analyse est spécifique aux entreprises ayant les ressources nécessaires, ou bien ayant potentiellement l'appui de la banque. Les entrepreneurs de ce type déclarent fournir plusieurs efforts afin d'avoir l'information nécessaire (visites de foires internationales, divers voyages un peu partout afin de voir ce qui se fait ailleurs, etc.).

Aussi, les entrepreneurs se soucient perpétuellement des sources d'approvisionnement, et ce, qu'il s'agisse de matières premières marquées par la raréfaction (le ciment, le fer, pour les entreprises du bâtiment, le plastique pour les entreprises de fabrication d'articles scolaires, etc.), ou même lorsqu'il s'agit de matières disponibles, car il subsiste deux préoccupations, l'économie de coûts, et l'assurance d'une source d'approvisionnement fiable, en cas de crise de raréfaction.

La formulation d'une stratégie implique toujours une analyse de la concurrence pour arriver à évaluer la situation de l'entreprise sur ses marchés. En ce sens, dans un premier temps il faut tout d'abord procéder à la définition du métier de l'entreprise¹. Ensuite, il s'agit de procéder à la segmentation stratégique des activités. Dans un deuxième temps, il sera question d'évaluer la position concurrentielle de l'entreprise face à ses concurrents.

D'après ce que nous avons pu remarquer, la plupart des chefs d'entreprises familiales paraissent connaître leur métier du point de vue technique. Cependant, ils ne citent jamais le métier suivant son acception « stratégique », dans le sens où celui-ci n'est plus considéré comme un savoir-faire global permettant de satisfaire une clientèle donnée, mais plutôt comme un ensemble de compétences que l'entreprise maîtrise et qui lui permettent de se différencier des concurrents. Ceci est également le cas des entreprises familiales qui sont connues pour être « traditionnelles » dans le domaine, c'est-à-dire transmises de génération en génération.

¹ La notion de métier est un concept très subjectif qui permet de dépasser la notion de produit, de clientèle.

En outre, il nous est paru que les entreprises familiales parviennent à acquérir des informations concernant la concurrence. La plupart des chefs d'entreprises familiales rencontrés, répondent par l'affirmative aux questions relatives à l'intensité concurrentielle et leur connaissance du leader du marché.

2.5. Le marketing dans la stratégie de l'entreprise familiale

Eu égard aux changements qu'a connus l'espace économique algérien depuis l'enclenchement du processus de transition, les entreprises sont confrontées à deux défis majeurs qu'elles essaient de surpasser en recourant aux techniques de marketing : l'intensification concurrentielle et le changement du comportement du consommateur algérien devant l'éventail des choix proposés sur le marché local actuellement.

2.5.1. Quelques pratiques marketing des entreprises familiales

Le marketing est, en réalité, une pratique nouvellement introduite en Algérie, et qui n'est alors qu'à ses débuts, et ce, tant du point de vue des professionnels qui ont investi le marché, que de celui des entreprises.

Les entreprises se sont retournées vers ce type de pratique, essentiellement, en réponse à l'évolution de la dynamique concurrentielle sur plusieurs plans (multiplication de nouveaux entrants sur le marché par les nouvelles créations d'entreprises ou d'introduction de nouvelles entreprises étrangères, la multiplication de produits et services de substitution, etc.). Les entreprises ressentent alors la nécessité de consacrer une partie de leurs budgets aux efforts marketing.

Les entreprises recourent, en fait, aux techniques de marketing par l'utilisation de la communication commerciale, surtout, car à travers la communication, l'entreprise évite de se noyer dans le flot des entreprises concurrentes. Les chefs d'entreprise se mettent alors à consacrer une partie modeste (pour la très grande majorité) de leurs budgets de dépenses annuelles aux pratiques de marketing, avec une prédilection particulière à la communication commerciale, telles que les publicités dans les journaux, la location d'espaces sur les panneaux publicitaires installés en villes ou aux bords des autoroutes, la distribution d'agendas, calendriers, etc.

En fait, c'est surtout le type de clientèle et de partenaires qui orientent les entreprises dans leurs efforts marketing. Les entreprises souhaitent, bien évidemment se faire connaître et apprécier par leur clientèle, mais également, entretenir des rapports favorables avec les différentes personnalités (les responsables de la wilaya, communaux, les banquiers surtout).

Certaines entreprises se sont également orientées vers les pratiques de sponsoring en faveur des jeunes sportifs (des clubs de football surtout), ou de jeunes troupes artistiques et culturelles ; et elles misent surtout sur la production d'un écho favorable susceptible d'améliorer l'image de l'entreprise au sein de la communauté concernée, mais aussi sur un plan plus vaste par le mécanisme du bouche-à-oreille.

2.5.2. Les apports du réseau familial

Le réseau familial peut apporter une contribution non négligeable à l'entreprise pour lui procurer une clientèle de qualité, c'est-à-dire cumulant les vertus de bon payeurs et fidèles, et cela à un moment où le client est réputé infidèle, et cela vu la large gamme de choix que le marché lui propose en se livrant concurrence avec acharnement sur les plans sensibles du prix et de la qualité.

En effet, l'entrepreneur peut s'appuyer sur son nom de famille, pour donner des signaux, au marché, susceptibles de lui accorder un avantage en termes de différenciation. Tel est l'exemple des familles réputées dans certains métiers par leur longue expérience dans le domaine, ou même réputées comme ayant des membres puissants (bien installés dans l'administration publique par exemple)¹. Ceci est particulièrement intéressant pour un entrepreneur débutant, puisque la renommée familiale lui confie une sorte de « publicité gratuite », validant ainsi en ses prestations les mêmes qualités qui ont été reconnues à la famille après des années de travail².

¹ Ici le client ne choisit pas son fournisseur pour ce qu'il vend comme produit ou service mais plutôt pour ce qu'il est dans la société, visant ainsi directement un autre membre de sa famille et sacrifiant du coup de meilleures conditions de vente d'autres fournisseurs potentiels. Ceci fait partie du réseau social de l'entreprise familiale, étudié plus loin.

² Plusieurs entrepreneurs lancent ainsi leurs propres enfants ou même leurs neveux en les aidant à créer leur propre entreprise dans le domaine dans lequel ils ont exercé eux-mêmes durant plusieurs années. Ceci a été facilité, notamment par les programmes des pouvoirs publics d'appui à la création d'entreprise (ANDI, ANSEJ, etc.), puisque l'on sait que les entreprises familiales manquent énormément de fonds pour se permettre de créer de nouvelles unités pour les jeunes de la nouvelle génération.

Les stratégies adoptées pour conquérir la clientèle sont assez variées mais se rejoignent sur les deux traditionnels plans, à savoir, le prix et la qualité, sur lesquels les entrepreneurs questionnés répondent qu'ils essaient d'œuvrer sur les deux plans à la fois. Ainsi, les entreprises familiales ont tendance à surveiller de très près les prix affichés par les concurrents et tentent de proposer meilleur, c'est-à-dire des prix encore plus attrayants lorsque le choix du client se fonde essentiellement sur les prix. C'est ce que nous avons pu remarquer, par exemple de la part des entrepreneurs du BTPH lorsqu'ils soumissionnent pour avoir un marché public (l'essentiel est d'être le moins disant) ; tandis que dans d'autres secteurs ceci n'est pas possible, et les entreprises recourent alors à la combinaison de deux stratégies : bas prix mais laissant entrevoir un certain niveau de qualité¹. C'est le cas des entreprises familiales qui sont connues pour leur métier (transmis de génération en génération), tel que les vendeurs de meubles en bois, ou les vendeurs de vêtements.

Dans le secteur du transport de voyageurs, les entreprises tentent de satisfaire la clientèle par un niveau de confort qui soit remarquable. Elles s'efforcent également de fidéliser la clientèle même par des pratiques tarifaires, c'est-à-dire en proposant des prix « individualisés » pour les voyageurs remarqués par leurs permanents allers et retours sur la ligne quelles exploitent.

Les clients appartenant à la famille (proche ou éloignée) de l'entrepreneur peuvent représenter une partie non négligeable de son chiffre d'affaires. La famille peut également s'organiser de telle sorte qu'un membre soit le client d'un autre, qu'il s'agit de l'achat d'un ou des produits finis ou bien des déchets générés par l'activité de transformation. Tel est l'exemple de l'entrepreneur qui opère dans le commerce des matériaux de construction qui trouve en son frère ou son cousin ayant une entreprise de travaux bâtiment un très appréciable client. Ou bien une minoterie qui peut vendre les déchets et rebuts pour une entreprise de production d'aliments de bétail (les chefs des deux entreprises appartenant à la même famille). Ce genre d'organisation peut présenter bon nombre d'avantages. Déjà le fait que l'entreprise ait trouvé un client est un élément favorable.

Par contre, certains problèmes peuvent survenir entre les deux entités, dans la mesure où l'une ou l'autre oublie la rigueur marchande (notamment dans les délais de règlement des achats). Les membres de la famille peuvent se constituer mutuellement comme clients

¹ Il est évident que l'adoption de ce type de stratégie est conditionnée par d'autres facteurs qui ont trait essentiellement à la maîtrise des coûts (le choix des fournisseurs, la main d'œuvre, etc.).

uniquement pour des considérations d'ordre affectif (et donc non marchand). En ce sens, l'entreprise peut alors bénéficier à la fois d'un client fidèle et moins exigeant qu'un client ordinaire ; puisque lorsque ce sont des frères ou des cousins, par exemple, qui traitent en commerce, ils ont tendance à faire des concessions que ce soit par solidarité (l'argent familial reste alors dans le « circuit familial »), ou bien en achetant par confiance rendant ainsi la tâche moins pénible à l'entrepreneur pour vendre ses produits, contrairement à un client externe à la famille qui sera beaucoup plus méticuleux dans ses achats.

2.6. La stratégie de gestion des ressources humaines dans les PME familiales

Le «management paternel» est encore à la mode dans les entreprises familiales. Il est très difficile de trouver un entrepreneur vraiment prêt à mettre en concurrence les membres de sa famille avec des candidats extérieurs¹. Ce «recrutement affectif» n'est d'ailleurs même pas étayé par des paramètres objectifs pour décider du rôle pris par un membre de la famille dans l'entreprise, puisque la majorité des entreprises familiales de la population étudiée avouent tout simplement n'avoir aucun critère de recrutement.

2.6.1. Les aspects stratégiques du recrutement

D'un point de vue théorique, et reprenant des éléments de l'analyse par les coûts de transaction de Coase. Les agents qui se trouvent dans un environnement incertain sont obligés de s'engager dans un processus coûteux de recherche. Ceci les conduit alors à sacrifier beaucoup de temps et de moyens afin de s'informer sur les conditions de l'échange envisagé et pour trouver le cocontractant désiré. De plus, les transactions réalisées après ces recherches engendrent nécessairement des coûts de renégociation et de recherche qui vont former avec les premiers les coûts de transactions.

L'efficacité du réseau réside dans sa capacité à promouvoir un climat de confiance entre ses membres, permettant une coordination des actions dans des situations d'incertitude. Son efficacité réside dans sa capacité à réduire les coûts de recrutement liés à la prospection du marché du travail, car le recruteur ne présélectionne que les candidats avec lesquels il entretient des relations de proximité. Autrement dit, les entreprises familiales, pour recruter,

¹ C'est d'ailleurs l'un des résultats de l'enquête de PriceWaterhouseCoopers sur les entreprises familiales en 2007. Enquête réalisée dans 28 pays, sur un échantillon de 1454 dirigeants d'entreprises familiales, dont 72% emploient moins de 250 salariés.

ne prospectent pas l'ensemble du marché du travail (ce qui serait alors trop coûteux), mais s'en tiennent principalement aux candidatures les plus immédiatement accessibles.

Ainsi, les chefs d'entreprises familiales recrutent essentiellement sur la base de la confiance lorsqu'il s'agit de certaines fonctions. En ce sens, ce n'est que lorsque le patron ne trouve pas les compétences nécessaires au sein du cercle familial qu'il « se résigne » alors à recruter en dehors de celui-ci. L'un des meilleurs exemples que nous avons pu remarquer au cours de notre étude est celui des chauffeurs d'engins de chantier ou de matériel de transport. Sur ce sujet, certains patrons ont été très clairs dans les réponses qu'ils ont avancées : « *nous n'avons pas le choix, ou sinon, ce n'est même pas la peine de réfléchir deux fois sur le sujet* », d'autres réponses sont également significatives : « *Vous lui donnez du travail, vous le payez un salaire tous frais compris, et vous lui confiez un camion d'un milliard et le monsieur s'amuse avec !* ».

Ainsi, le dirigeant propriétaire est toujours omniprésent, et la gestion des ressources humaines dépend grandement de sa vision et de sa conception de l'entreprise. Donc dès le départ, s'établit entre les intéressés un lien personnel qui devrait faciliter à la suite leurs rapports. C'est donc une explication des pratiques de recrutement par réseau¹ de relations entre les employeurs et candidats, ce qui fait alors que les recrutements des entreprises familiales demeurent locaux et s'effectuent essentiellement au sein de la famille, ou bien entre amis ou voisins.

En outre, il faut remarquer que le chômage est un des plus grands problèmes auxquels fait face l'Algérie, en général, et la wilaya de Tizi Ouzou, en particulier. L'Etat ne pouvant l'endiguer à lui seul, ce sont alors les entreprises familiales qui sont une autre solution. En effet, les familles créent des entreprises à Tizi Ouzou principalement pour s'auto procurer de l'emploi. Ceci explique alors que les entreprises familiales emploient principalement des membres familiaux.

L'entreprise familiale contribue également à la création d'emploi pour les voisins et amis. Dans la wilaya de Tizi Ouzou, comme dans les autres régions d'Algérie, s'entre-aider ou se rendre service mutuellement sont autant d'éléments qui font partie de la culture

¹ La notion de réseau a été développée par Granoveter (1974) à partir de l'observation du marché du travail. L'usage de la relation familiale comme réseau dans le recrutement est une pratique répandue dans l'entreprise familiale. En effet, Buff et Catry (1996) soulignent que l'entreprise familiale reste peu accueillante envers les gestionnaires extérieurs. Elle applique la devise suivante : « *On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même par ses parents, amis ou alliés* ».

ambiante parmi les gens du voisinage. En ce sens, la famille peut rendre un grand service aux voisins et amis en les employant ou en prenant leurs enfants comme apprentis.

De plus, cette main d'œuvre qui n'est pas passée par le crible de la sélection suivant les compétences représente une main d'œuvre bon marché, et permet alors à l'entreprise de faire des économies sur la masse salariale.

2.6.2. Les techniques de sélection des ressources humaines

A partir des résultats obtenus lors de l'enquête, les chefs d'entreprises familiales n'ont pas de techniques formelles de sélection. Contrairement aux pratiques assez élaborées dans les grandes entreprises qui sont utilisées actuellement en Algérie (la sélection suivant des dossiers, les tests écrits et oraux), les entreprises familiales recrutent directement. La décision finale revient toujours au chef d'entreprise, même si les membres de sa famille proposent une personne.

Selon les recherches qui se sont intéressées à cette question, c'est-à-dire, au mode de recrutement dans les PME, les explications qui ont été données se réfèrent surtout aux manques de moyens, de temps et de compétence des chefs d'entreprise pour l'utilisation de techniques élaborées dans leurs recrutements.

Lorsque nous nous sommes intéressés à cette question avec les entrepreneurs, ceux-ci considèrent pour la plupart que c'est une perte de temps et d'argent, et que choisir qui va travailler dans l'entreprise est une question qui peut se régler directement par le contact direct. Il est alors possible de dire que le mode de recrutement adopté dans les entreprises familiales est fortement personnalisé et centralisé.

2.6.3. L'accès aux fonctions de responsabilité

Le recrutement dans les entreprises familiales est déjà trop « hermétique » comme nous venons de le voir. Et lorsqu'il s'agit de promouvoir un employé vers un statut doté d'une responsabilité, ceci est encore beaucoup plus fermé. Dans la population étudiée, nous avons pu remarquer que les dirigeants donnaient une grande importance à la concentration du pouvoir entre leurs mains. Un chef d'entreprise familiale de la région de Tizi Ouzou n'accepte déjà que très difficilement de partager, ne serait-ce qu'une infime partie de son pouvoir, avec ses propres enfants. Il est alors très loin d'envisager que celui-ci puisse le partager avec une personne étrangère.

Lors de nos divers entretiens, nous avons tout de même entendu certains chefs d'entreprise parler tout à fait le contraire de ceci, c'est-à-dire, le mérite, la compétence, etc. Mais dans la pratique des choses, il nous est très difficile d'affirmer qu'effectivement ceci soit possible dans une affaire familiale. Nous pouvons déjà envisager la réaction de la famille qui peut être très violente envers ce type de décision de la part du chef de l'entreprise.

De plus, les entreprises familiales étudiées étant marquées par leur taille limitée, la création de postes plus élevés que ceux existants s'avère impossible, ou même inutile. C'est complexifier la structure¹ sans que le besoin ne soit existant. De ce fait, l'accès aux « fonctions supérieures » est pratiquement fermé, voire impossible pour une personne étrangère à la famille. C'est au-delà du mérite, des compétences, des avantages pour le développement de l'entreprise.

Dans certaines situations, les entrepreneurs sont amenés (voire forcés) à déléguer une partie de leur pouvoir à leurs propres enfants. Ainsi par exemple, lorsque les enfants grandissent², et que certains se sentent désavantagés par rapport aux autres, le chef de famille tente alors d'atténuer les risques de conflits en donnant des responsabilités à tout un chacun. Ceci est effectué, que ce soit lorsque c'est possible ou pas, c'est-à-dire que ce genre de « promotion » peut s'effectuer même si l'entreprise n'est pas suffisamment grande. Nous pouvons alors en déduire ici une autre forme d'interaction, famille/entreprise dans le sens où la seconde subit la première.

La littérature qui s'est penchée sur le sujet indique que l'une des causes de la fuite des compétences remarquée dans les entreprises familiales était la démotivation des cadres qui voyaient que la promotion ne leur serait pas destinée, puisque les membres de la famille en seraient les premiers bénéficiaires.

2.6.4. La politique de formation

D'après les résultats obtenus des questionnaires, puis affinés via les entretiens semi-directifs, il en ressort que certaines entreprises s'intéressent à la formation de leurs employés (membres de la famille du patron, surtout), et cela dans des domaines qui sont jugés importants par les dirigeants d'entreprises. En effet, quatre niveaux d'analyse peuvent être étudiés sur cette tendance à la formation des employés.

¹ Pour plus de détails sur le sujet de la structure de l'entreprise familiale, voir nos développements précédents.

² Ce cas de figure est analysé dans la section suivante, dans deux points : la gestion des conflits et la succession.

En premier lieu, il est à noter que ces dernières années, qu'il y a une prolifération d'écoles privées qui proposent diverses formations, séminaires et stages spécialisés (hôtellerie, management, etc.). Ce mouvement intervient, en fait à un moment où le secteur est ouvert mais aussi et surtout, il y a une demande croissante, notamment, lorsqu'on sait que les entreprises souffrent du manque de la main d'œuvre qualifiée, et que le marché du travail est très serré, ce qui amène alors les demandeurs d'emploi à se doter de diplômes divers.

Le marché de la formation est alors marqué par un certain dynamisme qui s'accompagne alors d'une inévitable montée concurrentielle. Cette course, entre les offreurs de formation, amène alors ceux-ci à proposer des formations aussi pointues qu'ils le peuvent, à des prix abordables et à proposer des plannings qui soient plus susceptibles d'arranger les demandeurs. En effet, les offreurs de formation, dans leurs stratégies, essayent d'intéresser les entreprises et les convaincre de concéder un peu de temps à leurs employés (pour un « perfectionnement »). Cette situation a fait en sorte que les chefs d'entreprise soient moins réticents à envoyer leurs employés en formation, en leur choisissant l'établissement qui leur convient sur plusieurs plans (proximité, prix, qualité et type de formation).

Certains chefs d'entreprise considèrent que la formation constitue un impératif stratégique auquel, aucune entreprise « qui se respecte » ne peut s'extraire, « *même moi, si j'étais plus jeune, j'irais étudier* », déclarent certains dirigeants relativement âgés. Ceux-ci avancent que les technologies se développent à un rythme qui est très difficile à suivre, et la formation est une voie à suivre afin de tenter d'être à jour à un niveau satisfaisant. En effet, les entreprises familiales sont caractérisées par de multiples retards par rapport à l'actualité (les niveaux techniques des équipements utilisés, les techniques de management, etc.). Le développement progressif des écoles privées qui proposent certaines formations (la gestion, la bureautique et l'hôtellerie, en grande partie), constituent alors, une solution complémentaire aux autres voies de formation existantes.

Un autre point d'analyse, qui permet de comprendre que certains chefs d'entreprise, loin des considérations purement économiques, s'orientent vers la formation personnelle ou de leurs enfants (employés ou pas encore dans l'entreprise) dans une logique purement symbolique, au sein de la société dans laquelle ils vivent.

En effet, la formation constitue une occasion de « se racheter » aux yeux des autres, lorsque le patron (ou même ses propres enfants), n'a pas eu l'occasion de recevoir une

formation ou lorsque celui-ci a subi des échecs scolaires dans le passé. C'est en fait la valorisation de l'image de la famille entrepreneuriale qui est à la base de cette orientation vers la formation. La famille cherche alors à effacer d'elle-même l'image d'héritiers incompetents ou d'autres éléments péjoratifs de ce genre, afin d'avoir une image plus favorable de type « famille bien éduquée, d'un niveau intellectuel honorable ». C'est même, en quelque sorte un effet de mode au sein des familles entrepreneuriales dans une course à l'acquisition d'un prestige social qui est susceptible d'élever leur rang, ou se mettre à niveau parmi les autres familles entrepreneuriales. L'intérêt est surtout de constater une nouvelle fois que l'entreprise subit certains caprices de la famille, car, comme nous l'avons indiqué, ce type d'orientation vers la formation ne répond pas à la logique économique, c'est-à-dire aux problèmes de l'entreprise, mais principalement aux soucis de la famille.

Il est à noter que d'autres chefs d'entreprises sont moins enthousiastes à la formation personnelle ou de leurs employés (fussent-ils leurs enfants), en avançant divers arguments. Ainsi certains considèrent que la formation sur le tas est suffisante, et qu'il était vain d'aller chercher des compétences dans « la théorie ». Par contre, d'autres insistent sur le manque de confiance qu'ils ont dans les écoles privées (par divers éléments péjoratifs).

Sur le plan stratégique, nous pouvons constater que les entreprises familiales peuvent bénéficier de la continuité familiale pour l'élaboration de plans de développement à long (ou même très long) terme. En effet, la perspective d'internationalisation, par exemple, peut être envisagée à travers le relai intergénérationnel, commençant par le chef fondateur, qui est marqué par un niveau de formation, qu'il considère comme étant insuffisant, son travail serait alors de combler cette insuffisance à travers la formation de ses futurs successeurs. Ceux-ci, une fois l'entreprise familiale en main, pourront alors esquisser les premières tentatives d'internationalisation. Ce mouvement sera transmis encore une fois à la génération suivante, et à chaque fois, l'affaire familiale aura gagné un pas de plus sur son niveau d'internationalisation.

Cette même logique permet également à l'entreprise familiale de pouvoir utiliser des technologies de plus en plus sophistiquées, puisqu'à chaque génération le niveau de formation des membres de la famille se développe et s'actualise. Nous avons entendu certains dirigeants se plaindre du manque de leur niveau de formation, et leurs tentatives de se rattraper à travers leurs enfants : *« Moi j'ai pas eu la chance d'avoir une formation (ou même d'aller à l'école pour certains), mais mes enfants, je fais tout pour que rien ne leur manque, et je vais les*

encourager jusqu'au bout », ou même, *« J'ai deux fils qui sont étudiants à Paris, et ils sont très bien, c'est mes espoirs »*¹.

2.6.5. Une politique orientée vers la stabilité dans la GRH

Les entrepreneurs ayant répondu au questionnaire affirment la nécessité de se doter d'équipes de travail compétentes et stables. Loin d'être une constatation sectorielle, cette préoccupation paraît intéresser la plupart des entreprises enquêtées, même pour celles qui utilisent principalement une main d'œuvre peu qualifiée, voire même sans qualification particulière, c'est-à-dire standard (les manœuvres, par exemple pour les entreprises de travaux bâtiment ou d'hydraulique). Les entrepreneurs nous ont fait part du manque paradoxal de main d'œuvre dans une époque marquée par un chômage qui paraît donner l'avantage aux offreurs de travail. *« Les gens sont tout le temps au café, et lorsque tu leur demandes de venir travailler pour gagner leur vie, ils rechignent, on ne comprend plus rien ! »*.

D'autres entrepreneurs se plaignent du manque de « fidélité » des travailleurs qui changent d'employeur pour une simple rémunération un peu plus élevée. De ce fait, les entreprises familiales peuvent s'appuyer sur la main d'œuvre familiale, pour de multiples raisons :

- L'entreprise familiale peut se doter d'une équipe de travail stable, qui est susceptible de l'accompagner dans son élan de développement. Nous avons pu remarquer cette perspective dans les entreprises de réalisation surtout, qui s'engagent progressivement dans de multiples marchés publics simultanément. Le respect des délais les oblige alors à se doter d'équipes de travail « compactes » aptes à suivre le rythme sans interruption préjudiciable aux obligations contractuelles de l'entreprise familiale. Les liens du sang sont ainsi utilisés par ces chefs d'entreprise, pour constituer des équipes de travail plus « fidèles ».
- L'entreprise familiale peut également s'appuyer sur la main d'œuvre familiale pour se doter d'une main d'œuvre qualifiée. Avec le temps passé dans le métier, les employés arrivent à capitaliser des compétences techniques

¹ Faire bénéficier l'entreprise de ces éventuelles compétences ne constitue, en fait pas une certitude, mais les chefs d'entreprises ont cette logique en tête (mais à côté de leur souci d'avoir des héritiers dans leur affaire, comme nous allons le remarquer lorsque nous allons faire l'étude de la transmission).

propres à l'entreprise, et surtout répondant aux attentes du patron (eu égard au fait que dans ce type de structure, c'est la perception du dirigeant qui prime, c'est-à-dire, c'est lui qui définit comment doivent se passer les choses).

Le chef d'entreprise peut également penser à perfectionner ses employés par des formations, mais il serait encore plus enclin à le faire pour des membres qui ne vont pas quitter l'entreprise pour une « simple rémunération plus élevée », et ses enfants sont alors la solution optimale à cette perspective, sans quoi, il lui serait très difficile de « tenter l'aventure », c'est-à-dire former des compétences pour ses propres concurrents¹.

2.6.6. Comparaison des pratiques de GRH entre les entreprises familiales et non familiales

Les résultats des recherches menées sur les pratiques des entreprises familiales en matière de GRH ont révélé un bon nombre de spécificités qui les distinguent assez significativement des entreprises non familiales.

2.6.6.1. Les pratiques des entreprises non familiales

Les entreprises non familiales négocient les salaires de leurs ouvriers sur des bases strictement marchandes. Ainsi lorsqu'un ouvrier se présente ou que c'est le dirigeant qui le sollicite, le salaire est fixé dès le départ et n'est pas renégociable (ou bien très difficilement renégociable).

La durée de la relation étant souvent aléatoire, puisque chaque partie suit les opportunités du marché du travail, les rapports sont alors de très courte durée².

¹ Bon nombre de chefs d'entreprises ont eu part de l'expérience des banques publiques qui se vident progressivement de leurs éléments compétents depuis l'implantation de banques étrangères sur le territoire national. Nous avons, par ailleurs, pu remarquer cette même hémorragie au niveau des entreprises publiques, qui se vident progressivement de leurs éléments compétents au profit d'entreprises privées moyennant des rémunérations plus attractives, ou même, par le mouvement entrepreneurial qui se développe en Algérie ces dernières années, les anciens employés des entreprises publiques qui les ont formés sont devenus leurs propres concurrents suite à la création de petites entreprises (par exemple, dans le domaine de la fabrication plastique). Certains d'entre-eux ont même quitté leur entreprise (du secteur public) après avoir bénéficié de bon nombre de formations et de stages. Donc ce type d'expérience ne peut laisser insensibles les chefs d'entreprise, qui sont très attentifs à ce genre de problèmes.

² C'est d'ailleurs le même problème dont se plaignent les chefs d'entreprises familiales lorsqu'il s'agit de main d'œuvre non familiale, et en particulier pour les chauffeurs lorsque ce type de travailleur « qualifié » ne peut être procuré par la famille.

Globalement, d'après ce que nous avons pu remarquer dans certains cas, nous pouvons dire que les pratiques des entreprises non familiales en matière de gestion des ressources humaines n'ont pas de portées stratégiques et se limitent à des pratiques ayant des horizons assez courts, et suivant les opportunités et les contraintes du marché de travail.

2.6.6.2. Les entreprises familiales

Les entreprises familiales, par contre, emploient principalement des travailleurs appartenant à la famille. Le salaire est fixé principalement par le chef d'entreprise. Comme nous avons eu l'occasion d'étudier avec plus de précision les perceptions de la famille par celui-ci dans la section précédente, nous savons alors que certaines décisions sont le fruit de l'influence exercée par sa famille. De ce fait, les salaires sont variables et non fixes dans les entreprises familiales. Ainsi, un membre familial qui est père de famille n'est pas rémunéré comme un célibataire. Cette différence n'ayant aucun lien avec les préoccupations de différences de productivité entre les deux. Ce n'est d'ailleurs que le fruit de considérations affectives relatives aux influences de la famille du dirigeant qui amènent celui-ci à ce genre de différenciations.

De plus, les autres travailleurs étant eux-mêmes conscients de ces différences, sont très enclins à l'accepter, dans la mesure où le travailleur « privilégié » n'est autre que leur propre oncle, par exemple. Les travailleurs non familiaux sont également très enclins à accepter les différences, le lien familial est un justificatif largement admis pour que ceux-ci acceptent de percevoir un salaire moins important comparé à ceux des membres de la famille du patron.

2.7. Stratégie financière et développement de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales enquêtées sont marquées par leurs tailles trop réduites. Ceci provient essentiellement de leurs ressources financières limitées. Lorsque nous nous sommes intéressés à l'étude de leurs perspectives stratégiques, la grande majorité des entrepreneurs affirment vouloir investir et étendre leurs capacités. Cependant, les ressources financières leur font défaut. Nous allons alors étudier leurs politiques d'investissement, et les stratégies financières qu'ils adoptent en vue de concrétiser les programmes d'investissement envisagés.

2.7.1. La croissance des PME familiales**2.7.1.1. La politique d'investissement dans les entreprises familiales**

L'investissement peut être représenté sous trois principales formes :

- L'investissement de remplacement, qui consiste, comme son nom l'indique, en une opération à partir de laquelle l'entreprise renouvelle ses équipements existants (trop vétustes) par de nouveaux équipements de même (ou presque) niveau technologique. Il s'agit, en fait de l'opération d'investissement la moins risquée.
- L'investissement d'extension, appelé également investissement de capacité, qui consiste à acquérir de nouveaux équipements en plus des existants. La complexité de cette opération provient des difficultés inhérentes à la gestion des capacités productives.
- L'investissement stratégique, consiste à acquérir de nouveaux équipements d'un niveau technologique nettement plus avancé que celui des équipements utilisés par l'entreprise. Ce genre de perspective est de loin le plus risqué¹.

Au cours de notre étude, nous avons pu constater que la plupart des entreprises familiales voulaient investir. Mais il s'agirait ici, de tenter de représenter cette perspective stratégique à partir de la distinction des types d'investissement tels que présentés ci-dessus.

Les entreprises familiales s'orientent beaucoup plus vers l'investissement de remplacement, et ceci s'explique par diverses raisons : les ressources financières dont elles peuvent disposer sont assez limitées pour leur permettre d'opérer des investissements d'extension. En effet, les chefs d'entreprises déclarent « liquider » les anciens équipements qu'ils utilisaient, afin de rassembler un montant suffisant pour autofinancer le nouvel équipement. Ou même n'avoir à solliciter la banque que pour un montant minime pour compléter, le cas échéant, l'insuffisante somme pour pouvoir acheter l'investissement en question.

¹ L'entreprise aura d'autant plus de mal à se faire accompagner par des partenaires externes (la banque notamment), dans le financement de ce type d'investissement, vu le degré de risque qui paraît dissuasif, contrairement aux autres types d'investissements.

Pour ce qui est des investissements stratégiques¹, rares sont les entreprises de l'échantillon qui en ont effectué. Les raisons principales évoquées se reportent essentiellement à des contraintes concurrentielles ou des changements inhérents à l'activité même. Comme, par exemple, les entreprises de travaux routiers qui voient le marché des tri couches traditionnel, se réduire d'année en année au profit du bitumineux, qui commence à s'imposer sur les principaux tronçons routiers en Algérie. Ceci fait que les entreprises qui ne disposent pas de l'équipement nécessaire (la centrale d'enrobage), sera condamnée à ne pouvoir prétendre qu'aux petits marchés publics. Et cette tendance risque de s'aggraver pour elles jusqu'à les anéantir, faute d'équipement adéquat.

Une autre raison peut également expliquer ce manque d'orientation vers l'investissement stratégique. Le patron de l'entreprise familiale, peut y voir des risques de perte de contrôle de son affaire, avec la complexification qui va donner plus de prérogatives à d'autres personnes de la famille plus compétentes que lui. Ceci est susceptible de le dissuader de risquer son pouvoir auquel il tient fermement². De plus, la contrainte financière, tant évoquée pour ce type d'entreprise, est une des raisons explicatives du manque d'orientation des entreprises familiales vers ce genre d'investissement, d'autant plus que les banques n'acceptent que très difficilement d'accompagner les entreprises dans ce genre d'orientation stratégique.

En outre, la très forte volonté de transmettre l'affaire familiale à la génération suivante (comme nous allons le développer ultérieurement), amène le chef d'entreprise à ne pas prendre des investissements à hauts risques susceptibles de mettre en péril la continuité de l'affaire familiale.

2.7.1.2. La stratégie de croissance

Les entreprises familiales de l'échantillon qui envisagent la croissance, entendent par ceci la croissance interne beaucoup plus que la croissance externe. En effet, la première forme est considérée comme beaucoup plus souple et facile à réaliser que la seconde qui paraît plutôt trop complexe.

¹ Nous utilisons ici investissement stratégique, avec beaucoup de précaution, car le niveau technologique des investissements considérés comme tels par les chefs d'entreprises interrogés, est en réalité assez maîtrisé dans les autres pays plus avancés sur le plan du développement technique (les pays occidentaux).

² Déjà la certification ISO n'est pas utilisée pour des raisons proches de celle-ci.

Dans le cas de la croissance interne, il suffit d'avoir les moyens financiers pour dépasser la plus grosse partie des contraintes liées à ce genre de perspectives stratégiques ; tandis que la croissance externe, en plus de la disponibilité des moyens, il reste à trouver l'entreprise à acheter au moment voulu¹.

De plus, l'entreprise familiale est déchirée entre plusieurs objectifs contradictoires ou ambivalents : d'un côté, la croissance est une finalité qui butte sur les ressources limitées de la famille. Aussi, le chef de famille peut y trouver une solution permettant d'atténuer les risques de conflits entre les membres et d'un autre côté, la croissance risque de diluer le pouvoir du chef d'entreprise.

2.7.2. La stratégie financière des entreprises familiales

Les entreprises familiales présentent un bon nombre de spécificités en matière de stratégie financière. Le financement familial représente une source initiale et qui se poursuit tout au long de la vie de l'entreprise. Ce type de financement présente certaines vertus intéressantes, mais il s'avère généralement assez insuffisant pour assurer le développement de l'entreprise. Celle-ci sera alors contrainte de dépasser le périmètre familial pour combler le manque de financement nécessaire à la croissance.

2.7.2.1. Le choix du financement dans les PME familiales

Le choix des financements par les chefs d'entreprises familiales enquêtées semble suivre le cours logique tracé par la « *Pecking Order Theory* ». En effet, c'est Myers et Majluf, (1984) qui initient cette voie d'analyse contemporaine qui prend en compte de façon explicite les conflits d'intérêts entre bailleurs de fonds de l'entreprise, et l'existence d'une information différenciée parmi ces bailleurs de fonds. Ce courant de recherche débouche sur la mise en évidence d'un ordre de préférence naturel parmi les modes de financement de l'entreprise.

Selon cette théorie, les entreprises préfèrent autofinancer leurs investissements, les sources externes viennent au second plan des solutions financières envisagées, c'est-à-dire, contracter des emprunts soit bancaires ou obligataires. Ou bien l'ouverture du capital par l'émission d'actions nouvelles.

¹ Contrairement aux économies de marché avancées, où le marché du rachat des entreprises est assez développé, l'économie de marché nationale n'est pas encore suffisamment avancée en la matière, puisque ce marché est presque limité aux EPE (pour leur privatisation), et bon nombre des chefs d'entreprises questionnés sur le sujet déclarent ignorer « comment ça se passe ». Ceux-ci parlent surtout de la vente aux enchères.

Les entrepreneurs de la wilaya de Tizi Ouzou suivent cette même logique. La première source est l'autofinancement car ceci garantit au chef d'entreprise de concentrer effectivement son pouvoir. L'autofinancement peut, en fait avoir diverses formes, comme la rétention des bénéfices lorsque l'entreprise se porte bien. Ensuite, l'entrepreneur peut s'adresser à ses voisins et amis, ou sa famille étendue pour lui accorder des concours, sous formes de dettes. Lorsque ces sources s'avèrent insuffisantes pour couvrir les besoins de financement de l'entreprise, l'entrepreneur se dirige alors vers la banque. L'autre voie d'endettement, la bourse d'Alger, est en réalité hors portée de la très grande partie des entreprises familiales étudiées.

L'ouverture du capital de l'entreprise étant la dernière voie de financement n'est que très difficilement opérée par les entreprises familiales. Elle peut s'effectuer par l'intégration de nouveaux associés dans le capital de la société, ce qui conduit alors à la modification des statuts de l'entreprise, entraînant, éventuellement une modification dans la distribution des pouvoirs. Toutefois, il est rare que le chef d'entreprise procède à ce genre d'opération de capital avec des personnes étrangères au cercle familial. Ce cas de figure est peut être possible, lorsqu'il s'agit de financer une très grande opportunité pour l'entreprise, de s'associer avec une personne influente et ayant un très grand réseau relationnel, etc. Mais dans la pratique, les entreprises familiales préfèrent la fermeture du capital social. Leur taille réduite en est l'expression visible.

2.7.2.2. La famille comme première source de financement

S'endetter de l'extérieur du périmètre familial il y a quelques années, dans la région de Kabylie, était une pratique pas tout à fait « standardisée ». Ceci avait même une connotation péjorative. Il s'agissait, avant, d'une question qui se réglait normalement en famille ou entre amis et voisins. En effet, un entrepreneur voulant se lancer dans une affaire devait déjà passer en revue toutes les possibilités de financement « internes », c'est-à-dire sa famille directe, puis présenter sa demande aux membres de sa famille éloignée lorsque la première source s'est avérée insuffisante. Le devoir d'entraide faisait alors la suite, c'est-à-dire, une fois le malaise financier est exprimé par celui-ci, les autres devaient tout naturellement venir à son aide. D'ailleurs, l'importance des montants demandés n'importaient peu : il ne fallait donc pas laisser celui-ci s'adresser aux autres, au risque de porter atteinte à l'image de la famille.

Dans la pratique financière traditionnelle dans la région d'étude, les crédits accordés entre personnes donnaient lieu à des hypothèques de terrains familiaux. Toutefois, ces garanties sont récupérables même si la dette n'est pas remboursée par le débiteur, car les membres familiaux peuvent à tout moment régulariser la situation et reprendre ainsi le terrain. Ceci pouvait même se faire des années après l'incident de paiement du débiteur (c'est en fait une question d'honneur).

2.7.2.3. Les entreprises familiales et le financement bancaire

A l'heure actuelle, les entrepreneurs semblent préférer l'endettement bancaire pour le financement de leurs investissements surtout et accessoirement leur exploitation. Les raisons qui ont motivé les entreprises familiales à recourir au financement par endettement bancaire sont diversement évoquées par les répondants. Nous allons ici en développer quelques unes des principales réponses recueillies.

A. L'état de l'environnement des affaires

Les dirigeants des entreprises familiales étudiées déclarent, à l'unanimité préférer le financement propre, par rapport aux autres financements. Cependant, plusieurs facteurs ont amené les entreprises à s'ouvrir à l'extérieur pour leur financement. D'ailleurs, dans l'échantillon étudié, aucune entreprise ne déclare n'avoir pas eu recours au financement par endettement. « Sans vous endetter, vous ne pouvez pratiquement pas travailler », tel est un exemple revenant au cours des entretiens qui nous ont été accordés par les chefs d'entreprises. En effet, qu'il s'agisse du financement de l'investissement, ou bien celui de l'exploitation¹, les entreprises familiales sont amenées à s'adresser à leur environnement, afin de les soutenir dans le financement de ces deux cycles. Toutefois, les différences que nous avons pu établir résident principalement dans les points suivants :

- Certaines entreprises opérant dans des secteurs marqués par une pression concurrentielle relativement faible, en raison, notamment d'une demande excédant l'offre, tel que le BTPH, les entreprises familiales sont amenées à s'endetter afin d'être en mesure de répondre au mieux à l'expansion de l'offre, ce qui représente alors des opportunités à saisir. Or les entreprises familiales sont marquées par leur insuffisance de fonds propres, leur modeste taille en est

¹ Il est à noter que les entreprises de services ne sont pas aussi concernées par la pression des besoins de financement relatifs au cycle d'exploitation, comparées aux entreprises du secteur industriel, ou du BTPH.

l'expression directe. Le recours au financement bancaire devient ainsi une possibilité fortement souhaitée, puisque le marché financier est encore trop loin de leur portée. En effet, actuellement, en Algérie les banques publiques, après avoir été recapitalisées, sont en mesure d'accompagner les entreprises privées dans leurs projets d'investissement.

- D'autres entrepreneurs ne considèrent que le recours au financement externe comme un moyen de dépasser des contraintes imposées par un environnement économique qui devient de plus en plus rude. C'est le cas, par exemple du secteur de fabrication de jus qui est marqué par une intensification concurrentielle grandissante. Ce type d'entreprise se voit alors obligé de s'endetter afin de pouvoir affronter les concurrents, notamment sur le plan de la réduction des coûts de fabrication ou même du coût de revient. Divers types d'investissement sont alors envisagés (les souffleuses qui permettent de fabriquer les bouteilles en plastique au lieu de les faire faire, les matériels de transport qui vont permettre de réduire considérablement le coût de revient par rapport à ce qu'il est dans le cas de l'utilisation des services d'autres entreprises de transport de marchandises, etc.). Ceci qui rend alors, le recours au financement externe un mal nécessaire, sans quoi, la pérennité de l'entreprise peut être remise en question.

B. Le coût du financement

En Algérie, les taux d'intérêts ont été ramenés à des seuils très abordables, ouvrant la voie ainsi aux entreprises désirant participer à la dynamisation de l'économie de marché qui se construit au fur et à mesure des réformes. En effet, il y a quelques années, les taux d'intérêts ont dépassé les 30%, ce qui a fait que le crédit bancaire n'était accessible en pratique qu'aux seules entreprises publiques, celles-ci pouvaient en disposer, uniquement parce que les pouvoirs publics, soucieux de la préservation des emplois, les maintenaient en réanimation. Cette tendance fut renversée lorsque les banques publiques, au bord de la faillite, furent recapitalisées par l'Etat qui leur a redéfini leur mission en direction du financement du secteur privé en priorité. Ainsi, les taux d'intérêts n'ont cessé de diminuer jusqu'à même passer en dessous de 10%.

Les entreprises familiales sont alors incitées à s'ouvrir au financement externe via le crédit bancaire vu les niveaux des taux d'intérêts assez abordables. En effet, la tendance vers

la baisse concerne à la fois les crédits à long terme (nécessaires au financement des investissements), que les crédits à court terme (pour le financement du cycle d'exploitation).

C. Une nouvelle mode ?

Le financement par crédit bancaire nécessite, en général, la proposition de garanties, principalement matérielles. La proposition d'hypothèque de terrains est une pratique courante dans la région de Tizi Ouzou pour la garantie de crédits entre les personnes depuis fort longtemps. Lorsque le débiteur est dans l'incapacité de rembourser sa dette, il y avait toujours une possibilité de récupérer ultérieurement le terrain perdu, soit par lui-même, ou bien par ses autres proches, voire ses enfants après des années.

La nouveauté constatée, est le fait que les entrepreneurs proposent leurs terrains, voire même leur maisons en guise de garantie pour la banque en vue de l'obtention d'un crédit d'investissement. Or, dans ce cadre, il n'y a plus cette possibilité de récupérer les biens en cas de défaillance. Cette tendance marque alors une vision optimiste de l'avenir des affaires par les entreprises familiales.

D. Nombre de banques

La majorité des entreprises enquêtées déclarent n'avoir qu'une seule banque, tandis que celles ayant au moins deux banques sont assez rares. Plusieurs facteurs peuvent en fait expliquer clairement cette situation. L'environnement bancaire algérien n'est pas encore très concurrentiel, puisqu'il est dominé par les banques étatiques sur tous les plans.

Il y a, en premier lieu, leur plus forte implantation sur le territoire national par des réseaux d'agences. En second lieu, sur le plan du financement des entreprises, elles financent toujours la plus grande partie du marché, même après l'ouverture du secteur. Nous pouvons même constater que c'est l'Etat qui les incite à s'engager de plus en plus fortement dans le financement des entreprises du secteur privé, via divers organismes (ANDI, ANSEJ, etc.)¹.

E. Nature des rapports entre banques et PME familiales

Du côté des banques, les entreprises familiales semblent bénéficier d'une confiance beaucoup plus importante par rapport aux entreprises non familiales. En fait, la relation de

¹ Remarquons que ce sont les banques publiques qui ont pris en charge l'essentiel du financement de l'économie nationale, et en particulier l'investissement. Par contre, les banques étrangères se sont beaucoup plus intéressées (en ce qui concerne l'économie nationale) au financement des particuliers, notamment par les crédits pour l'achat de véhicules automobiles.

crédit, est basée sur la confiance. Traiter avec une entreprise familiale, est considéré par le banquier, comme une opération plus transparente en termes d'informations.

En effet, la quête informationnelle concernant ce type de structure peut s'avérer plus aisée lorsqu'il s'agit d'une famille telle qu'elle est connue dans une région. Par exemple, telle famille est réputée pour ses différents rapports, et notamment commerciaux, ou telle autre a acquis une renommée pour son dynamisme dans les affaires, ou même sa maîtrise des rouages d'une certaine activité, etc. Par contre, ceci n'est pas le cas pour une entreprise ayant des associés n'appartenant pas à une même famille. En somme, l'entreprise familiale a, aux yeux du banquier, cette vertu de la « centralisation informationnelle » qui lui permet, à la fois des gains de temps tout en disposant d'une information assez précise.

De plus, le banquier peut toujours faire pression (en cas de problème de recouvrement des crédits accordés) sur le client défaillant, en recourant à des interventions via des membres familiaux qui peuvent même être non directement concernés par l'entreprise. Il s'agit bien évidemment de procédures informelles qui sont utilisées par la banque puisque celle-ci est connue pour sa recherche des solutions à l'amiable. En ce sens, interpellier les parents (les grands parents, les oncles, etc.) est beaucoup plus avantageux pour la banque, que d'ester en justice les débiteurs défaillants.

F. Le changement de banque

Nous avons remarqué que certaines entreprises familiales ont déjà changé de banque au moins une fois. Les entrepreneurs interrogés sur les motifs qui les ont conduits à changer de banque avancent toujours les longs délais d'octroi de crédits (d'investissement et d'exploitation), comme principal inconvénient. Ces délais sont à leurs yeux hors normes, car dans le temps qui passe plusieurs opportunités sont perdues. C'est le cas notamment, de certains équipements de production qui sont soumis à la contrainte d'une très rapide évolution technologique.

Un autre élément évoqué pour expliquer le changement de banque, est relatif aux aspects relationnels entre les banquiers du secteur public et les entrepreneurs locaux. Bon nombre de chefs d'entreprise l'ont d'ailleurs fait remarquer en premier ordre pour énumérer les diverses raisons qui les a conduits à changer de banque, et dans la plupart des cas pour aller d'une banque publique à une banque étrangère. En effet, les chefs d'entreprises critiquent les

banquiers du secteur public à cause du maintien des pratiques et attitudes de « l'ère socialiste » consistant à considérer la clientèle avec condescendance.

Dans l'état actuel de l'économie nationale, les entrepreneurs ont certainement quelques possibilités de choix en matière de banques qu'ils essaient d'exploiter. Cette mobilité demeure, toutefois, très limitée dans notre échantillon. En fait, changer de banque n'est pas une manœuvre sans risque et sans coût, loin s'en faut, puisque lorsque l'entrepreneur quitte la première banque, celui-ci perd l'avantage de l'historique de la relation et lorsqu'il entreprend de nouvelles relations avec une banque (étrangère, notamment), il doit alors attendre une période de temps longue afin qu'il puisse bénéficier des avantages de cet historique relationnel, c'est-à-dire pour gagner la confiance de la banque.

2.8. La PME familiale et la stratégie d'internationalisation

Lorsque la PME familiale grandit et gagne en expérience, elle peut alors envisager de se développer en dépassant les frontières nationales. La famille peut contribuer à la réussite de ce type de stratégie. La possibilité d'envisager ce type de stratégie est rendue possible grâce à l'horizon long-termiste du capitalisme familial, notamment au relai intergénérationnel.

2.8.1. Une vue d'ensemble

Les chefs d'entreprises enquêtés déclarent n'être pas prêts pour l'internationalisation, leurs principales préoccupations demeurent celles relatives à s'assurer une bonne place sur leur marché local en essayant de tirer avantage des opportunités qui peuvent se présenter. Pour la plupart, cette éventualité n'est même pas à envisager que ce soit à cause de la nature de l'activité (BTPH, commerce, etc), ou bien en raison des moyens disponibles. Au cours des entretiens, les chefs d'entreprises répondent très souvent par : « *Déjà chez nous c'est difficile, alors là bas n'en parlons pas !* ». Pour les plus ambitieux, il s'agit de prospecter au mieux le territoire national à la recherche de nouveaux clients ou des zones où il serait profitable d'y installer des unités.

L'analyse des réponses des patrons d'entreprises industrielles concernant le volet stratégique de l'internationalisation est beaucoup plus pertinent comparé aux entreprises des autres secteurs. En fait, les chefs d'entreprises industrielles perçoivent le marché international comme inabordable surtout du point de vue de la qualité des produits de la concurrence qui est pour eux hors de portée. Ils ne se sentent donc pas de niveau pour aller leur livrer

concurrence. A côté de ce problème d'infériorité, en termes de qualité, plusieurs autres types de problèmes sont évoqués, parmi lesquels, figure le coût excessif d'une telle initiative.

Toutefois, nous avons constaté que lorsqu'on parle d'internationalisation, l'idée première qui est discutée est l'éventualité d'exporter vers les pays européens, et lorsqu'on leur rappelle que commercialiser leurs produits dans d'autres pays africains ou même maghrébins est une internationalisation, d'autres types de problèmes sont évoqués, et principalement le coût.

Pour ce qui est d'envisager l'internationalisation plus tard dans le temps, les chefs d'entreprises demeurent réticents et n'avancent même pas une durée approximative, et l'on se contente de remettre le défi à l'autre génération, « ...*peut être mes enfants...* », ou même, « *Ne sait-on jamais, pourquoi pas mes enfants...* »¹.

2.8.2. Une perspective lointaine et contraignante

Les contraintes soulevées par les chefs d'entreprises, concernant l'internationalisation, sont en réalité, multiples, avec une concentration sur certains traits que nous pouvons considérer comme les plus pertinents. En ce sens, les patrons d'entreprises locales reconnaissent leur manque de compétitivité comparée à celle qu'ils perçoivent en les entreprises étrangères, que ce soit en terme de qualité, de prix, maîtrise des coûts, technologie, etc.

Pour certains chefs d'entreprises, il s'agit d'une tentative inutile, « *Déjà sur notre propre terrain, nous ne pouvons pas les affronter, comment voudriez-vous alors qu'on puisse pouvoir aller s'installer dans leurs propres pays !? Nous sommes encore très loin !* ». Tandis que d'autres, estiment que le marché local leur est suffisant, et donc ils ne pensent nullement à ce genre de manœuvres stratégiques, ou même que leur secteur ne se prête pas à l'internationalisation.

D'autres entrepreneurs se rabattent sur le manque de soutien de l'Etat en direction de l'encouragement des entreprises pour être en mesure d'opérer sur un plan international (en plus de ce qui est nécessaire pour bien opérer sur le marché local), par notamment des réclamations qui deviennent quasiment classiques telles que les aides financières (subventions), les allègements fiscaux, les procédures au niveau des ports (les douanes).

¹ Voir également notre analyse concernant la planification stratégique et temporalité.

En effet, les entreprises locales déclarent être moins compétitives comparées aux entreprises étrangères eu égard au manque de ressources qui leur obèrent leurs éventuelles perspectives d'amélioration de leurs positions sur les plans de la compétitivité sus indiqués. Nous avons remarqué que les patrons interviewés utilisent dans leurs réponses beaucoup la condition suivie du conditionnel, du genre, « *si...j'aurais...* ». Ceci signifie que ceux-ci sont conscients d'être en possession d'un avantage concurrentiel qui est susceptible de leur permettre de concurrencer les entreprises étrangères dans leurs propres pays (et non seulement, sur le marché algérien).

Cependant, c'est le manque de ressources qui constitue le principal obstacle à ce type de manœuvre stratégique, selon leurs propres propos. Ceci nous a donc permis de comprendre que certaines entreprises familiales, qui se positionnent sur des niches¹ parvenaient à capitaliser un certain niveau de compétences leur permettant de se sentir aptes à livrer concurrence aux entreprises sur un plan international. Et ceci constitue, une sorte de « rêve » pour le dirigeant fondateur, qui souhaiterait que ce soit ses enfants qui prendraient en charge la concrétisation.

2.8.3. La perception de la mondialisation

La mondialisation est un phénomène différemment perçu par les chefs d'entreprises questionnés. C'est en fait suivant le secteur d'activité, puisque l'ouverture de l'économie nationale à l'extérieur s'est traduite par des pertes de parts de marché pour les entreprises du secteur industriel au profit des marques étrangères (l'agroalimentaire surtout : les biscuiteries, les chocolateries, les pâtes alimentaires, etc.), ou bien (le textile, la fabrication de meubles, etc.).

Les chefs d'entreprises reconnaissent, toutefois, que l'ouverture économique n'a pas été sans incidences favorables, notamment en matière de disponibilité de matériels d'équipement en général (disponibilité des véhicules de transport et des pièces de rechange sur le marché national).

Pour d'autres, la présence d'entreprises étrangères sur le marché algérien a constitué même une nouvelle clientèle, pour notamment la fourniture de services (comme par exemple les entreprises étrangères qui ont pris en charge de grands chantiers dans la région de Tizi

¹ Il s'agit de métiers « pointus » qui sont transmis de génération en génération, ce qui fait que la famille est connue pour sa maîtrise de l'activité.

Ouzou, ce qui leur a engendré des besoins de services multiples, notamment en matière de transport).

2.8.4. La continuité familiale : une voie de développement à l'international

A travers l'analyse des réponses données par les entreprises enquêtées, nous avons pu remarquer que rares sont celles qui pensent à s'internationaliser¹. De plus, même pour la minorité des entreprises qui pensent s'internationaliser, il s'agit en fait d'une perspective très lointaine dans le temps, mais jamais à l'état actuel. En d'autres termes, nous n'avons pas rencontré de chef d'entreprise qui pense pouvoir internationaliser son entreprise, que ce soit par une implantation d'unités commerciale ou industrielle.

Ceci peut s'apparenter à une sorte de perspective « transgénérationnelle », à travers laquelle le dirigeant-fondateur espère que, la génération qui lui succédera, sera dans des conditions beaucoup plus favorables pour opérer ce genre de manœuvre stratégique, c'est-à-dire l'internationalisation de l'affaire familiale.

En effet, l'internationalisation ne paraît pas être une question d'actualité pour les entreprises familiales, les chefs d'entreprises déclarent que leur devoir actuel est de travailler à asseoir une affaire solide sur le marché local, et pourquoi pas d'une renommée reconnue au niveau national. Il s'agit en réalité de la préoccupation du dirigeant actuel de transmettre l'entreprise dans de bonnes conditions à ses enfants (et même à ses petits-fils). A charge pour ses enfants de continuer l'aventure entrepreneuriale après lui (c'est-à-dire après la succession), par l'internationalisation de l'entreprise familiale.

En fait, nous avons pu remarquer que lorsque les chefs d'entreprise envisageaient (en perspective) l'internationalisation, ceux-ci font surtout référence à la commercialisation de leurs produits ou services à l'étranger, que ce soit par l'exportation ou bien par l'ouverture d'unités commerciales à l'étranger.

Lorsqu'il s'agit de cette dernière forme d'internationalisation, c'est-à-dire l'ouverture d'unités commerciales à l'étranger, les chefs d'entreprises envisagent celle-ci, soit par un membre de la famille déjà installé dans le pays concerné, étant étudiant actuellement et donc la finalisation de ses études pourra coïncider avec la période favorable à la concrétisation de la nouvelle perspective stratégique de l'internationalisation. Ceci peut également s'effectuer par

¹ Ou du moins comme un souhait futur.

un représentant extérieur à la famille, mais faisant partie des anciennes connaissances, voisins, parents éloignés ou même par un représentant étranger, c'est-à-dire citoyen du pays concerné.

Toutefois, nous pouvons aussi comprendre que les chefs d'entreprises, ayant un enfant étudiant à l'étranger, peuvent considérer celui-ci comme un investissement stratégique pour l'affaire familiale¹, sur lequel ils comptent beaucoup pour leur apporter un avantage concurrentiel qu'ils pourraient alors mettre à l'œuvre, que ce soit en intégrant cet enfant dans l'entreprise une fois revenu de son émigration, ou bien en essayant d'établir une unité commerciale représentant l'entreprise dans le pays de l'émigration (une fois diplômé, et ayant même eu l'occasion de travailler à l'étranger durant la période de ses études, cet enfant représente une véritable fortune aux yeux de son père). Certains chefs d'entreprises disent carrément : *« C'est mon espoir, je vais aller avec lui jusqu'au bout, je vais l'aider par tous les moyens que je peux »*.

Si ce ne sont pas ses propres enfants qui sont à l'étranger, le chef d'entreprise peut alors penser à une seconde option qui consiste à s'appuyer sur d'autres membres familiaux ou même les enfants de ses vieux amis ou de ses voisins proches établis à l'étranger. Il s'agit, en fait du degré de confiance ainsi que du niveau de compétence que le chef d'entreprise analyse en la personne sur laquelle la perspective d'internationalisation de son affaire pourrait s'appuyer, et ses propres enfants, sont de loin, les plus envisagés.

De plus, si l'entourage familial s'avère incapable de prodiguer la solution adéquate à cette manœuvre stratégique, le chef d'entreprise peut alors se tourner vers des partenaires étrangers (et c'est un cas rare, pour lequel nous n'avons pas pu remarquer un engouement particulier de la part des chefs d'entreprises rencontrés).

2.8.5. La stratégie d'internationalisation suivant l'évolution des générations de la famille

Nous pouvons nous appuyer sur l'une de leurs particularités qui leurs sont reconnues, à savoir leurs horizons d'investissements « trans-générationnels » qui facilitent du coup la prise de risque (Gueye et ali, 2002), et envisager alors un processus de développement à l'étranger au fur et à mesure des passages des générations de la famille à la direction de l'entreprise.

¹ Voir à ce sujet, nos développements relatifs à la GRH dans les entreprises familiales.

D'après le schéma générationnel, nous pouvons proposer un cheminement de la perspective stratégique d'internationalisation qui se développe au fil des générations.

Ainsi, l'entreprise, à sa première génération, sous le règne du fondateur, qui la dirige personnellement et la considère comme un patrimoine familial, celui-ci l'entretient patiemment, et considère qu'il ne peut internationaliser son affaire, par manque de ressource, de compétence, en bref, ce n'est encore pas le moment d'envisager cette perspective. Il serait alors plus judicieux de patienter et de travailler à ce que ses enfants puissent recevoir une affaire aussi solide que possible leur permettant d'envisager l'internationalisation de l'affaire familiale.

Une fois la succession réalisée, c'est-à-dire la deuxième génération prenant en main l'entreprise, ceux-ci peuvent alors bénéficier de plusieurs atouts : dotés d'un niveau de formation plus élevé que leurs pères, d'une expérience suffisante dans l'entreprise (ceux-ci ayant déjà travaillé dans le passé dans l'entreprise, que ce soit à temps partiel ou complet, formel ou informel), ils pourraient alors commencer à entreprendre les premières tentatives d'internationalisation.

Cette même orientation sera alors susceptible d'être relayée par la troisième génération, qui en plus des avantages de la seconde génération aurait, quant à elle, bénéficié des premières expériences sur le plan international.

C'est, en fait, l'avantage de la continuité transgénérationnelle de la famille entrepreneuriale qui permet de tracer des perspectives stratégiques de long terme (voire de très long terme), dont pourrait bénéficier l'entreprise familiale. En d'autres termes, la continuité intergénérationnelle de la famille entrepreneuriale permet à l'entreprise de bénéficier, déjà en premier lieu du travail initial, surtout « technique », du fondateur puis la transmission de certaines compétences renforcée par des niveaux de formation (il y a alors introduction d'un travail qualitatif) pour les successeurs de la seconde génération qui rend alors possible d'envisager l'internationalisation de l'affaire familiale, et aux générations suivantes de poursuivre le processus.

En outre, il est connu que les nouvelles générations sont beaucoup plus « audacieuses » en termes de changements stratégiques comparées au conservatisme qui caractérise les fondateurs (l'effet dissuasif du risque tend lors à s'estomper dans le management de l'affaire familiale); et c'est une orientation qui est susceptible d'être encore

plus nourrie au fil des générations, puisque l'internationalisation serait alors perçue comme un défi à relever, le fondateur (étant le père ou le grand père) n'ayant pas pu « oser » ou n'en avait pas les moyens.

Section 3 : La réussite de la succession : un grand défi pour la continuité de la PME familiale

La littérature qui s'est penchée sur les entreprises familiales s'accorde à dire que la transmission de l'entreprise est un défi majeur. Ce défi ne concerne toutefois pas uniquement les entreprises de première génération passant à la seconde, car même pour les entreprises les plus expérimentées, la difficulté demeure toujours la même, ou presque.

Les entreprises privées algériennes, sont pour la plupart très jeunes et de première génération. Leur manque d'expérience concerne également la transmission.

3.1. Implications stratégiques des conflits familiaux sur l'entreprise

En Kabylie, la culture ambiante donne suffisamment d'importance à l'image de la famille au sein de la société. Ceci fait en sorte que les membres de la famille sont assez discrets sur leurs problèmes internes. Toutefois, malgré cette réserve, les conflits familiaux peuvent être d'une rare intensité, et leurs conséquences sur l'entreprise ne le sont pas moins. Dans le conflit familial, c'est surtout le degré affectif de l'objet qui a suscité le mécontentement, et non pas l'importance matérielle de celui-ci.

Les familles de la région étudiée sont réputées stables et solidaires, puisque les mariages sont, en grande partie, des mariages organisés par le cercle familial, que ce soit par degré de parenté avec les mariages entre cousins pour le maintien de la concentration de la propriété, par exemple ; ou par des considérations matérielles, c'est-à-dire, union entre familles riches, au-delà des seuls propriétaires terriens, comme c'était avant, avec l'avènement de la richesse via l'entrepreneuriat.

Cependant, cette stabilité est en réalité minée par divers risques de conflits, car une toute petite étincelle au sein du cercle familial peut dégénérer en un gigantesque conflit, et donner un tout autre tournant à l'entreprise. De tels conflits peuvent même mener à l'éclatement de la famille et la disparition de l'entreprise dans le sillage¹.

¹ Nous avons tant entendu d'exemples de ce genre au cours de notre enquête, dont nous allons en citer quelques exemples à titre illustratif.

3.1.1. Des risques de conflits aux multiples sources

Globalement, les conflits familiaux peuvent avoir pour origine, à la fois, des questions relatives à l'entreprise, et des questions purement familiales, c'est-à-dire, n'ayant aucun lien direct avec l'entreprise. Et les conséquences peuvent être, dans les deux cas ravageuses (signe de la très forte interaction famille/entreprise).

Pour ce qui est des questions potentiellement sources de conflits familiaux, et concernant directement l'entreprise, elles ont trait aux diverses décisions à prendre, qu'elles soient d'ordre stratégique ou opérationnel.

La famille peut imposer au chef d'entreprise de ne pas entretenir de rapports avec tel fournisseur ou tel client au simple motif qu'un des membres de celle-ci est en conflit avec un des membres de la famille du fournisseur ou client¹. Le patron aura donc à choisir entre la rationalité et l'affectif. La rationalité signifie alors, penser à l'entreprise et maintenir de bons rapports avec les fournisseurs et clients et du coup perdre la famille. Tandis que l'affectif signifie renoncer au bien de l'entreprise afin d'être accepté dans le cercle familial². Souvent, c'est le second choix qui est pris, c'est-à-dire le chef d'entreprise satisfait la famille au détriment de l'entreprise.

Ainsi, par exemple, l'acquisition d'un investissement nécessite des ressources financières très importantes dépassant les moyens propres de l'entreprise et de la famille, le recours à l'endettement bancaire peut s'avérer alors incontournable. Or le projet peut mener à des conflits familiaux pour notamment la question relative à l'éventuelle proposition d'une hypothèque d'un terrain familial pour solliciter un crédit bancaire pour dépasser la lacune de financement. Ainsi, lorsque la famille ne partage pas la même vision, des groupes aux avis divergents vont s'affronter.

Lorsque le terrain n'est pas hypothéqué, le premier groupe, favorable à l'hypothèque pour la concrétisation de l'investissement, voyant l'opportunité perdue se sent à la fois humilié et lésé par le second groupe, tandis que lorsque le terrain est hypothéqué, c'est le

¹ C'est-à-dire, des conflits qui ne concernent même pas les parties prenantes. Il ne s'agit même pas d'un conflit avec le fournisseur lui-même, mais de quelqu'un de sa famille (qui peut être de sa famille éloignée même) et sur des questions autres que celles concernant les affaires de l'entreprise.

² Des fois, le patron est devant « le devoir » de satisfaire l'exigence de ses grands parents qui avancent une situation conflictuelle qui les a opposés à telle ou telle famille depuis des générations, et à lui de suivre l'exemple en continuant à être ennemi avec les familles concernées.

second groupe qui se sent lésé par le premier. C'est alors une fissure qui risque de faire perdre l'avantage de la cohésion familiale à l'entreprise qui en bénéficiait avant le conflit.

Le conflit risque même de s'aggraver entre les deux groupes, dans la mesure où ceux-ci peuvent continuer à s'affronter à toute occasion qui se présente. Ainsi, les groupes ne se mettraient pas d'accord même pour les plus simples décisions, n'accepteraient même plus les concessions habituelles qu'ils s'accordaient mutuellement. Le principal perdant, est de toute évidence, l'entreprise.

Pour ce qui est des questions opérationnelles, on peut citer l'exemple d'un recrutement ou même d'une promotion à un poste dans l'entreprise d'un membre de la famille moins qualifié qu'un autre membre de sa famille, voire comparé à un postulant non membre de la famille. Certains vont avantager l'un ou l'autre simplement pour des raisons affectives, tandis que d'autres vont penser beaucoup plus rationnellement. L'orientation des uns ne se trouvant pas du goût des autres, conduisant à des tensions internes, le risque de conflit augmente alors.

Pour ce qui est des événements familiaux, il y a, par exemple, les divorces qui peuvent remettre en cause l'association des deux familles dans l'entreprise. Le décès du chef d'entreprise qui peut conduire à une course conflictuelle au pouvoir entre les frères. Ou même, lorsque l'un des deux frères tenant l'entreprise décède, ses fils pourraient être tentés de se séparer de l'association avec leur oncle pour se lancer dans leur propre affaire.

Le plus important ici n'est pas la nature de la décision, c'est-à-dire le degré de son importance pour l'entreprise, mais c'est plutôt la perception des membres de la famille de cette décision. Ceci conduit alors à la disparition pure simple d'entreprises, pourtant très florissantes.

3.1.2. Influences des conflits sur la stratégie de l'entreprise

La définition et la réussite de la stratégie de l'entreprise familiale reposent essentiellement sur la cohésion entre les membres familiaux. Or, lorsque le conflit survient entre les membres de la famille, cette cohésion est rompue empêchant alors tout consensus nécessaire à la concrétisation de la perspective (ou même, son retardement, et là aussi, il y a inconvénient de perte de temps qui peut intervenir à un moment d'urgence).

Ainsi par exemple, lorsqu'à un moment où la croissance de l'entreprise est envisagée, le conflit qui peut survenir peut se traduire par un climat de rupture de solidarité et de vision partagée entre les membres de la famille. Cette solidarité est pourtant l'un des principaux avantages concurrentiels reconnus aux entreprises familiales, et l'on voit clairement que les conflits sont sources de détérioration d'ordre stratégique.

3.1.3. Les plans de résolution de conflits familiaux

Les entreprises familiales ne semblent pas s'orienter vers la formalisation de plans préventifs de résolution de conflits, et cela même si les chefs d'entreprise sont conscients des dangers inhérents aux éventuels risques de conflits familiaux et de leur conséquence.

La tendance est plutôt orientée vers la gestion des conflits « au cas par cas », ou même une gestion « par habitude ». En effet, suivant cette optique, le chef d'entreprise pense très bien connaître les membres de sa famille, et donc connaissant par là même la solution à chaque risque de conflit.

Aussi, les membres de la famille entrepreneuriale, lorsque ce n'est pas le chef de famille qui dirige l'entreprise¹, ont ce sentiment de très bien se connaître mutuellement à tel point qu'il serait impossible de ne pas trouver de solution à n'importe quel conflit éventuel. Or ceci est certes presque une évidence dans les moments « paisibles », mais ce ne l'est pas lorsque les événements se précipitent, et que la toute petite étincelle dégénère en grand incendie dont il serait impossible de colmater les plaies.

Plusieurs récits qui nous sont parvenus confirment que bon nombre de familles entrepreneuriales se sont éclatées pour presque rien, alors que leurs affaires marchaient très bien ce qui a conduit à l'éclatement des patrimoines entraînant l'éclatement de l'entreprise en très petites entités ou même sa disparition alors qu'elle était susceptible de croître.

3.1.4. Les stratégies de résolution de conflits

Certains membres de la famille, ne pouvant rien faire devant l'ampleur du conflit, peuvent recourir à un autre médiateur mais faisant partie de la famille étendue, comme par exemple, un oncle vivant loin de la famille mais réputé comme étant très apprécié ou respecté

¹ C'est-à-dire, c'est l'un des membres de la famille qui dirige l'affaire, ou bien c'est tout un groupe qui a la charge de la gestion de l'entreprise. Ici le chef de famille n'est pas le chef de l'entreprise.

par les belligérants. On peut même faire appel à un externe à la famille (en général, c'est le voisin de longue date, ou même le comité du village).

Ce sont, en fait, autant de voix qui peuvent être tolérées et écoutées par les groupes en conflit qui n'acceptent plus de s'écouter mutuellement. En effet, ce type de voix peut se faire entendre et rappeler que les belligérants ont oublié qu'ils étaient frères, ou même que c'est honteux de se disputer, puisque ceci ternit l'image de la famille à l'extérieur (notamment aux yeux des autres familles concurrentes). C'est alors que l'affectif peut reprendre le pas et réunir de nouveau la famille au grand bénéfice de l'entreprise. De toute façon, les familles entrepreneuriales préfèrent régler leurs discordes à l'intérieur du cercle familial le plus restreint possible.

En général, les conflits entre membres de la famille peuvent être de deux natures : soit des problèmes relatifs à l'entreprise, soit des problèmes spécifiquement familiaux (c'est-à-dire ne concernant pas l'entreprise), mais dans les deux cas, l'entreprise peut en subir de plein fouet les retombées.

Lorsqu'il n'y a pas de plan formel de résolution de conflits (relatifs à la famille ou à l'entreprise), ceux-ci ont tendance à s'intensifier au fur et à mesure lorsque les solutions adoptées n'apportent pas de résultats et donc la situation conflictuelle entre membres familiaux s'intensifie et risque de dégénérer en des problèmes incontrôlables. De ce fait, la tentative de résolution doit s'adapter au stade atteint du conflit et ce d'autant plus que c'est à la fois l'entreprise et la famille qui en souffrent, qu'il s'agisse des problèmes relatifs à l'entreprise ou bien ceux relatifs à la famille. Pour apporter des solutions aux problèmes, les familles entrepreneuriales réagissent en premier lieu de façon à résoudre le problème en interne, c'est-à-dire « laver le linge sale en famille » et éviter d'ébruiter la situation qui est considérée comme pouvant porter atteinte à l'image de la famille¹.

Ainsi, par exemple, lorsque deux frères sont en désaccord sur une question n'ayant aucun rapport avec les affaires de l'entreprise, ce sont les parents et les autres frères qui interviennent en premier lieu pour apaiser les esprits, usant par là tant de l'affectif que du coercitif s'il y a nécessité de la part des parents sur les enfants. Lorsque cette première intervention n'apporte pas de solution, le cercle familial qui est mis en œuvre pour intervenir s'agrandit et dépasse le ménage (c'est-à-dire on reste toujours en interne), en faisant appel

¹ Du genre « *ils sont riches mas ils ne sont jamais tranquilles* », par exemple.

notamment à des personnes qui sont respectées, voire craintes, par les belligérants (le grand père ou l'oncle paternel ou même ceux du côté maternel s'il le faut).

Dans le cas où le conflit persiste, la famille peut chercher une solution externe à ses périmètres, commençant par les plus proches à la famille : le vieux voisin ou l'ami d'enfance feraient parfaitement l'affaire par leur longue connaissance mutuelle (ce sont les aspects affectifs qui sont recherchés). Ensuite c'est une solution un peu plus formelle qui est mise en œuvre par l'intervention du comité de village ou de quartier.

A travers cette dernière solution externe à la famille, c'est l'aspect dissuasif qui est recherché (et non plus l'affectif comme c'était le cas précédemment), car elle intervient à un moment où la situation a totalement échappé à la famille. Et l'on craint alors le pire, c'est pour cela que la famille accepte d'externaliser la solution d problème.

3.2. Transmission de l'entreprise : une question strictement familiale

3.2.1. Structure de l'échantillon selon les niveaux générationnels

D'après les réponses à la question de « *Qui est le fondateur de l'entreprise ?* », nous pouvons distinguer les entreprises en deux principales catégories. Les premières sont les entreprises familiales de première génération, c'est-à-dire, le répondant est lui-même le créateur de l'entreprise.

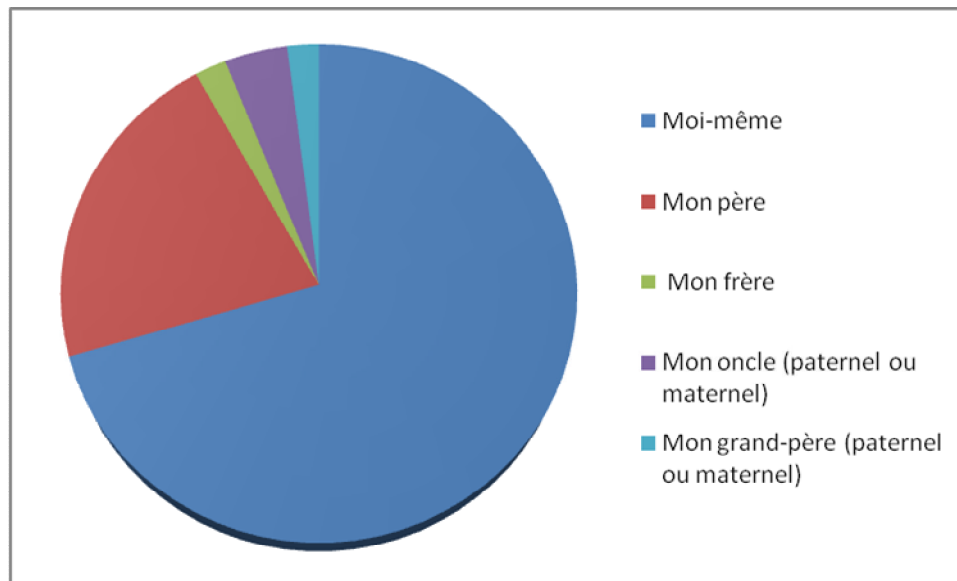
La seconde grande catégorie est composée des entreprises familiales ayant déjà été transmises d'un membre de la famille à un autre. Dans cette seconde catégorie, nous avons également opéré une distinction entre les transmissions « horizontales », c'est-à-dire celles qui se sont effectuées sur le même niveau générationnel de la famille et transmissions « verticales », qui se sont opérées d'une génération à l'autre, comme nous allons le développer par la suite.

3.2.1.1. Les entreprises de première génération

La grande majorité des entreprises familiales de notre échantillon (70%) se situe dans la catégorie de première génération, c'est-à-dire au stade du dirigeant-fondateur. Les entreprises étudiées sont pour la plupart très jeunes, comme nous l'avons vu lorsque nous avons classifié la population de l'échantillon par tranches d'âges.

Toutefois, ceci ne signifie pas que ce sont uniquement les entreprises les plus jeunes qui font partie de cette catégorie, car les chefs d'entreprises, et en particulier, les dirigeants-fondateurs, sont très attachés à leurs affaires qu'ils ont créées eux-mêmes, ce qui fait que ceux-ci restent à leur tête durant une très longue période, dépassant même l'âge légal de retraite.

Figure 34 : La génération familiale à la direction de l'entreprise



Source : Notre enquête.

3.2.1.2. Les entreprises de l'échantillon ayant déjà été transmises

La seconde composante apparente est celle de la seconde génération, qui est de l'ordre de 21%. Les transferts familiaux d'entreprise proviennent essentiellement de la reprise de l'entreprise par le nouveau dirigeant suite à des événements qui ont conduit à une incapacité du prédécesseur à se maintenir à la tête de l'entreprise qu'il a lui-même fondée, ou bien qu'il a déjà reprise d'un membre de sa famille. Dans cette catégorie d'entreprise, nous pouvons en distinguer deux principales formes.

A. Les transmissions « horizontales »

Parmi les exemples qui nous sont parvenus, nous pouvons citer le choix du prédécesseur à aller s'installer à l'étranger (les jeunes, notamment), qui au lieu de dissoudre l'entreprise, la lèguent à l'un de leurs frères, leur évitant par là le parcours du combattant pour

une éventuelle création d'une nouvelle entreprise, c'est-à-dire à convaincre et faire valider son projet par les différents bailleurs de fonds (ANSEJ, Banque, etc.).

Dans cette même catégorie, c'est-à-dire les « transmissions latérales », le successeur reprend l'entreprise suite à une incapacité du prédécesseur (maladie, décès, etc.). Ainsi, lorsque le fondateur de l'entreprise se sent vieux, ou tombe malade, son frère ou cousin, sont autant de membres familiaux qui peuvent prendre la relève.

B. Les transmissions « verticales »

Par transmission « verticale », nous entendons les transferts d'entreprise d'une génération à l'autre. Ceci signifie que le dirigeant qui reprend l'affaire familiale se situe à un stade générationnel qui suit celui du prédécesseur. Les exemples les plus ambients sont la transmission d'entreprise de père en fils. Il peut y en avoir également des transferts du prédécesseur à ses neveux, c'est-à-dire, les enfants de ses frères.

Le prédécesseur peut même transmettre son affaire à son gendre. En fait, dans certains cas, le fondateur, n'ayant pas d'héritier mâle, celui-ci concède alors à transmettre son affaire à son gendre. Dans la région de Tizi Ouzou, les familles s'efforcent d'éviter à ce que ce gendre soit totalement externe à la famille, et pour cela, ils organisent des mariages entre cousins¹.

3.2.2. Les dirigeants et la transmission de l'entreprise familiale

3.2.2.1. Une transmission familiale très souhaitée

La quasi-totalité des chefs d'entreprises interrogés affirment souhaiter que ce soient leurs enfants qui prennent le relais. Nous les avons souvent entendus dire que leur parcours a été très difficile et qu'ils jugeaient ainsi, qu'ils ont fait le plus gros du travail et donc la suite serait moins pénible pour leurs enfants. Il s'agit même d'une très vive volonté qui s'exprime par des réponses très accentuées du genre : « *C'est pour eux que j'ai bâti tout cela !* »² ou même : « *Si ce n'est mes propres enfants, qui voulez-vous qui m'hériterait alors ?* ». La

¹ Même si l'on pense que c'est une pratique traditionnelle qui tend à se dissiper, dans les faits, elle demeure très utilisée, d'autant plus qu'il s'agit de fortunes familiales qu'il est question de préserver.

² Dans certains cas, ce type de question paraît même être mal posée, car pour l'interviewé, il s'agit d'une évidence ; pour lui, il serait inimaginable que quelqu'un ne veuille se faire hériter par ses enfants. Nous constatons donc la confusion, entre la transmission d'une entreprise et l'héritage des biens familiaux.

transmission familiale est donc privilégiée, et très vivement souhaitée par les fondateurs des entreprises enquêtées.

Du côté des successeurs potentiels, la même tendance est observée. Leur volonté paraît être entraînée par celle de leurs pères, quitte à sacrifier leurs formations universitaires¹ pour certains ou leur projets personnels pour d'autres. Ceci peut s'expliquer, pour une part, par la rudesse du marché du travail en Algérie, une situation qui rend l'entreprise familiale comme une véritable aubaine pour les enfants du chef d'entreprise, qui n'auront pas ainsi à affronter les aléas de ce marché (explication par un fait d'ordre rationnel) ; ou bien même, par un sentiment d'être investis d'une responsabilité envers la famille (c'est l'explication par un facteur d'ordre affectif).

3.2.2.2. La transmission, un souhait mais pas une volonté concrète des dirigeants

Même si les patrons des PME familiales rêvent de se faire succéder par leur propre progéniture à la tête de l'affaire qu'ils ont fondée. Dans les faits, cette volonté est toujours sujette à de multiples freins d'ordre psychique qui font que le patron ne cherche pas les meilleurs moyens de transmettre, c'est-à-dire, la préparation de la transmission, mais les meilleurs moyens de reporter encore à plus tard la date butoir ; et pour cela, ils utilisent plusieurs techniques. Le chef d'entreprise préfère ainsi lancer ses enfants en leur créant des micro-entreprises² plutôt que de leur transmettre «sa propre entreprise». Il s'agit, en fait d'une solution qui lui permet à la fois de conserver sa propre affaire et agrandir «l'empire commercial familial». De plus, le chef de famille s'efforce de se réserver un droit de regard sur la micro-entreprise, dans la mesure où le capital de départ lui appartient³. En outre, lancer ses enfants dans l'entrepreneuriat confère également au chef d'entreprise une fierté et un prestige dans la société où il vit. Une fierté et un prestige qui sont symbolisés par sa réussite en tant que responsable de famille ayant pu transformer ses enfants en chefs d'entreprises.

¹ Certains étudiants intègrent l'affaire familiale (à temps plein) après avoir terminé leurs études, en dépit du fait que leur formation est fort différente du domaine d'activité de l'entreprise de leurs parents. C'est un phénomène qui peut certes s'expliquer pour une part par un marché du travail très serré pour diverses branches de spécialité, mais également, et surtout par un sentiment de responsabilité envers les parents que certains concèdent de tels sacrifices.

² De plus, la création d'entreprise revêt même le caractère d'un effet de mode, avec les diverses facilités accordées par l'Etat algérien, qu'il s'agisse des facilités administratives, aménagements fiscaux, etc.

³ Au-delà de cette légitimation du pouvoir par la propriété, les enfants sont plus enclins à accepter l'autorité parentale, qui constitue un des piliers de la culture de notre société (même si l'on s'est considérablement éloigné de la société patriarcale traditionnelle).

Certains auteurs expliquent ce phénomène par divers facteurs de résistance d'ordre individuel qui sont principalement inhérents à la personnalité du dirigeant qui éprouve des difficultés à accepter de laisser sa place à une autre personne même lorsqu'il s'agit de son propre fils. C'est en fait, un sentiment d'ambivalence qui se traduit par des contradictions entre ses paroles et ses actes, car même si consciemment, le dirigeant désire transmettre l'entreprise à ses enfants, il leur en veut, en même temps, de prétendre gérer son bien le plus précieux (Hugron, 1992 ; Mouline, 2000), et que même s'il souhaite vraiment qu'ils réussissent, ce serait toujours en sa présence dans l'entreprise (Handler et Kram, 1988 ; Hugron, 1992)¹. Les raisons qui expliquent cette attitude du dirigeant-propriétaire sont diverses et se réfèrent au déni de la mort ou au désir d'immortalité (Lansberg, 1988), au refus de se défaire de l'entreprise qui représente une extension de lui-même, à la peur que le successeur rejette ce qui a été accompli (Kets de Vries, 1988) et à la perte du pouvoir détenu des années durant (Barnes et Hershon, 1976 ; Handler et Kram, 1988 ; Sonnenfeld, 1988).

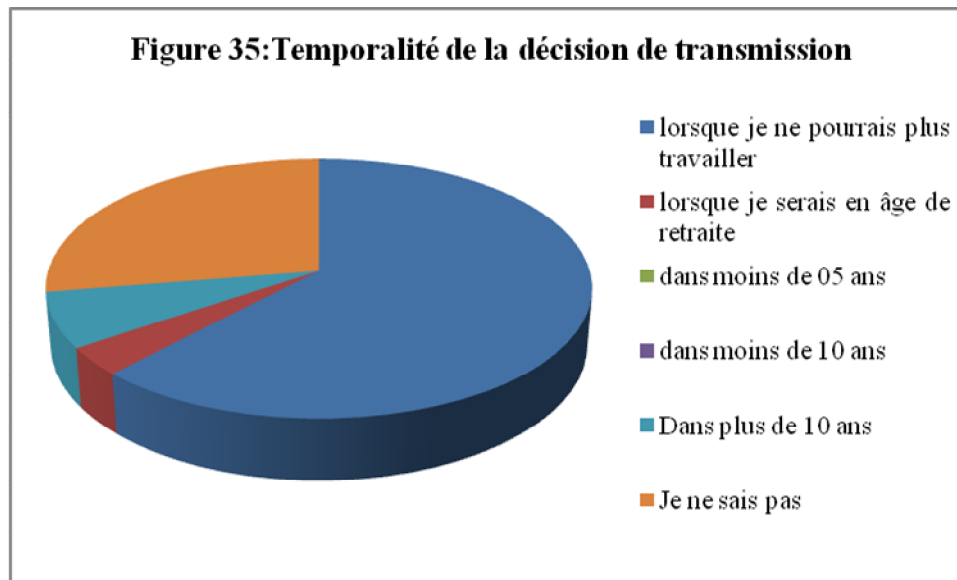
3.2.2.3. L'âge et la volonté de transmission

Que l'on soit devant des chefs d'entreprises ayant un âge de quarante ans ou devant d'autres ayant dépassé l'âge légal de la retraite, la transmission est toujours perçue, à priori, comme étant une question importante et même pressante, à laquelle ils réfléchissent déjà très sérieusement. Par contre, ce qui fait la différence, c'est que le premier peut toujours avoir des prétextes pour justifier l'absence de préparation de la transmission, voyant le temps encore en sa faveur, tandis que le second ne pourra se contenter que de justifications vagues. En effet, il s'agit du « vouloir sans vouloir » au sens de Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), qui peut s'expliquer par plusieurs aspects d'ordre psychologique, qui sont en fait, un ensemble de craintes, qu'elles soient justifiées ou non (la crainte de perdre un certain niveau de prestige acquis dans la société en tant que chef d'entreprise, le risque de perdre le contrôle parental des enfants en les affranchissant de son autorité patronale, la crainte de devoir sacrifier un train de vie luxueux de patron, etc.)².

¹ D'autres auteurs vont encore plus loin dans l'explication de ce phénomène tels que Handler et Kram (1988) qui avancent que cette forme de résistance, dite individuelle, peut se traduire par le sabotage intentionnel de la succession par le dirigeant afin de prouver son utilité, ou même rechercher un « clone » pour perpétuer son image, car dans son inconscient, le successeur idéal serait le Moi idéal (Kets de Vries, 1988 ; Mouline, 2000).

² Ce sont là, bien évidemment, des raisons non explicitement avouées par les répondants.

Un autre volet qui permet au chef d'entreprise de reporter la transmission encore à plus tard, est le sentiment que son entreprise est encore trop jeune, et donc pas très bien établie. C'est en fait, un sentiment qui pourrait le poursuivre durant toute sa vie (c'est presque le défaut humain suivant lequel la personne se lance dans une vaine tentative de parfaire les choses).



Source : Notre enquête

Dans le schéma ci-dessus, nous avons distingué les réponses de 29 chefs d'entreprise ayant un âge dépassant la quarantaine, c'est-à-dire 40 ans et plus. La grande majorité des chefs d'entreprises (18 cas, représentant 62%), répond que la transmission se fera lorsqu'ils ne seront plus en mesure de travailler. La seconde grande catégorie est constituée par les dirigeants ne sachant pas avec précision le moment précis pour laisser leurs enfants leur succéder. Pour les plus précis, la date de la succession est renvoyée à plus de 10 ans. Ceci nous amène à dire que les chefs d'entreprises ne sont pas encore prêts à laisser leur place aux nouvelles générations. Leurs réponses étant trop floues, ne renvoyant pas à un objectif bien tracé, ni même réellement voulu.

Lorsque l'on se rapproche de ceux-ci pour plus de précisions, les motifs avancés le plus souvent sont :

« *Tant que je peux travailler, je le ferai toujours* ». Ce qui est une conception des gens de la société kabyle, et particulièrement les vieux. La retraite est très mal vécue, les chefs

d'entreprise craignant alors de se transformer en « membres familiaux inutiles », voire de membres « à charge ». De plus, il serait très difficile pour eux de se faire à l'idée qu'ils dépendent de leurs enfants pour leur subsistance, ou même dans la prise de décision dans les grandes affaires concernant l'entreprise (comme celles qui concernent la famille).

« *Les enfants sont encore trop jeunes* », c'est le principal prétexte (qu'il soit justifié ou non)¹ avancé par les chefs d'entreprise pour dire que les futurs successeurs ne sont pas encore en mesure de reprendre l'affaire familiale.

3.2.3. Comment choisir le(s) futur (s) successeur(s) ?

Lorsque nous posons directement la question relative au choix du futur successeur, les répondants marquent un bon moment de réflexion et répondent en premier lieu : « *c'est une question très difficile, vous savez !* ». Les répondants avancent que tous leurs enfants peuvent reprendre l'affaire, ou même que c'est le plus compétent qui aura le plus de chance de reprendre l'entreprise. Les réponses sur le sujet sont alors très vagues, la question étant trop sensible.

Globalement, d'après ce que nous avons pu comprendre lors de notre étude, le choix du successeur se fait, non pas sur les bases de compétences, mais par une sorte de « consensus général » des membres de la famille.

3.2.3.1. Le souci d'égalitarisme : l'entreprise est un élément d'héritage familial

Les patrons de PME familiales que nous avons rencontrés, parlent beaucoup plus de succession au sens d'héritage. Ce dernier étant un thème très sensible au niveau de la famille. Les risques de conflits qui sont susceptibles de survenir ne sont pas rares et leurs conséquences sont difficilement réversibles. De ce fait, nous les (les patrons de PME) avons entendus développer des discours égalitaristes sur tous les plans. Une fois de plus, la PME familiale subit les soucis de la famille, puisqu'il n'est pas question de la confier au plus méritant (même à une personne compétente, mais n'appartenant pas à la famille), mais plutôt de maintenir la cohésion du groupe familial.

Ainsi, le chef de famille voudrait agir de telle sorte que ses enfants soient tous égaux (donc pas de préférences) sur le plan de la transmission patrimoniale. Mais pour ce qui est de

¹ Nous allons d'ailleurs voir par la suite que les successeurs sont beaucoup plus dynamiques que leurs parents lorsqu'ils reprennent l'affaire familiale.

la succession managériale, c'est en fait le système familial qui va décider, et chaque famille à son propre « modèle d'émergence du leader ».

3.2.3.2. Des préférences subjectives du prédécesseur

En père de famille, le patron de la PME familiale a toujours un penchant (ou une préférence) pour l'un de ses enfants, pour une raison ou une autre, mais c'est une vérité qu'il ne pourrait pas nous révéler.

Durant quelques entretiens, et le temps faisant effet¹, certains des chefs d'entreprises nous ont clairement avoué leur préférence pour certains de leurs enfants, et évoquent des vertus qu'ils apprécient en eux, (comme le fait qu'ils leur ressemblent grandement dans leur tempérament, mentalité, leurs compétence et passion qu'ils portent pour le métier, etc.). *« Lui, c'est le plus jeune, il est toujours avec moi, les autres sont plutôt branchés sur d'autres horizons, l'un est médecin, l'autre est enseignant au lycée ».*

De plus, certains chefs d'entreprises, ont des préférences pour certains de leurs enfants qu'ils voient comme étant plus sérieux que les autres ; et ceci fait en sorte qu'ils pensent pouvoir faire confiance à ceux-ci plutôt qu'aux autres qu'ils considèrent comme moins sérieux.

3.2.3.3. Un compromis partagé en famille

Dans les sociétés algériennes des temps passés², on était presque certain que ce serait l'aîné qui prendrait la place du patriarche après son décès. En revanche, dans notre étude, nous n'avons pas pu établir cette « évidence transgénérationnelle », dans la quasi-totalité des cas, même si le respect des aînés est caractéristique dans notre société actuelle. Ceci provient du fait qu'à priori les enquêtés réfutent l'idée, et préfèrent parler du « meilleur », ou du « plus apte ». Certains dirigeants préfèrent même laisser la question de ce choix délicat à la concertation entre les futurs successeurs.

Nous arrivons alors à l'idée qu'il s'agit d'un « implicite compromis familial », qui s'établit dans le temps, de telle sorte que le nouveau chef soit accepté sans grands dommages à la cohésion du groupe familial. Ce consensus peut également revêtir plusieurs formes. Ainsi,

¹ C'est-à-dire les réticences diminuent avec la discussion. Le répondant développe sa propre vision des choses avec beaucoup plus de souplesse qu'au début de l'entretien.

² Voir sur le sujet de la famille patriarcale en Algérie, ADDI (2005).

le prédécesseur peut choisir et désigner directement son successeur à la tête de l'entreprise. La famille n'aura, alors qu'à accepter le choix, même si certains peuvent le considérer comme « arbitraire ». C'est donc une discipline familiale consistant à obéir au chef de famille et ne pas rediscuter ses décisions.

Ce compromis familial est en réalité relatif à l'acceptation par les membres familiaux de l'autorité du successeur, du fait que celui-ci symbolise le prédécesseur en tant que chef de famille. Ainsi, lorsque l'un des enfants reprend la direction de l'affaire familiale, il est presque naturellement accepté puisqu'il est connu pour avoir été le préféré de son père, ou bien que c'est l'aîné de la famille.

3.2.3.4. La préparation de la transmission managériale : une nécessité reconnue

Les dirigeants interviewés sont, à l'unanimité, d'accord sur la nécessité de préparer les futurs successeurs pendant une durée suffisamment longue. « *Ce n'est pas facile, vous savez ! Moi-même, j'ai beaucoup de choses à en apprendre encore.* », tel est l'exemple d'une réponse qui se répétait souvent au cours des entretiens¹. Cette préparation consiste en une sorte de formation sur le tas (les enfants sont dans les ateliers travaillant avec les ouvriers ; et par occasions, ils assistent à des négociations de leur père avec les différents partenaires, etc.).

A côté de cette technique de préparation, certains dirigeants envoient également leurs enfants en formation dans des écoles privées pour se perfectionner². En somme, les réponses qui reviennent à cette question de préparation de la transmission, concernent surtout les préoccupations des patrons d'entreprises à préparer des enfants capables de piloter une affaire qui serait beaucoup plus complexe que ce qu'elle ne l'est actuellement et garantir ainsi la continuité de leur œuvre initiale, à laquelle ils tiennent à cœur.

¹ Outre cette reconnaissance de la nécessité de préparer le(s) futur(s) successeur(s), les dirigeants y trouvent, par là même une autre occasion d'éterniser leur date de départ.

² L'envoi des enfants pour travailler dans d'autres entreprises afin de pouvoir apporter un plus, à leur retour ultérieur à l'affaire familiale, tel que décrit dans la littérature est une logique que nous n'avons pas rencontrée chez les patrons de PME familiales, au cours de notre enquête. Il s'agit pourtant d'un préalable très intéressant pour les successeurs potentiels. En effet, apporter un plus à l'entreprise, est susceptible de faciliter au successeur le fait de se faire accepter par les divers partenaires de l'entreprise, comme nouveau chef. Certains chercheurs ont constaté que ce sont les parents même qui incitaient leurs enfants à aller travailler ailleurs que dans l'entreprise familiale et y faire leurs preuves et revenir par la suite chargés d'expériences. Nous pouvons également comprendre ce type d'initiatives (à caractères parental et entrepreneurial, à la fois) comme étant un souci d'effacer une certaine image péjorative de fils à papa aux yeux des différents partenaires de l'entreprise, tout en le chargeant d'un capital symbolique par une formation et un diplôme.

Pourtant lorsqu'il s'agit de préparer les futurs successeurs par des prises de décisions importantes, très peu de chefs d'entreprises peuvent accepter l'idée de se faire « challenger » par leurs propres enfants. C'est d'ailleurs, ce type d'entraînements qui peut aider à surmonter certaines formes de résistances à la transmission dites organisationnelles qui peuvent se manifester lorsque le propriétaire-dirigeant ne prépare pas les autres membres de l'entreprise qui gravitent autour de lui à propos du choix du successeur ; c'est-à-dire, le futur dirigeant qui prendrait sa place.

Dans ce cas, des résistances organisationnelles surviendront, en particulier, de la part des cadres de l'entreprise que Lansberg (1988) qualifie de « conspiration pour la succession ». C'est dans cette optique que Mouline (2000) souligne le cas des cadres qui éprouvent des difficultés à aborder la question de la succession avec le prédécesseur, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience de leur âge, et de l'imminence des changements à survenir au niveau de la gestion de l'entreprise et de la perte éventuelle de leur poste (Handler et Kram, 1988). Il y a aussi des formes de résistance dites environnementales, qui peuvent provenir de la part des fournisseurs et des clients qui craignent de perdre la relation privilégiée établie avec le dirigeant –propriétaire (Handler et Kram, 1988).

3.2.4. Le successeur face à ses responsabilités

Le successeur qui reprend l'affaire familiale est en réalité dans une situation assez délicate, puisqu'il peut avoir devant lui des problèmes multidimensionnels. Ainsi, il doit asseoir son autorité sur ses propres employés, qui habitués au prédécesseur comme véritable chef, alors que lui travaillait avec eux comme simple ouvrier.

3.2.4.1. Les défis internes à l'entreprise

Le successeur, une fois l'affaire en main, se retrouve face à des personnes qui ne le prennent pas encore pour leur chef ; il s'agit essentiellement de ses propres frères, cousins, voisins, etc. le premier défi est alors de restaurer la discipline qui a été perturbée par le retrait du successeur.

3.2.4.2. Les défis externes

Sur le plan externe, le successeur doit affronter également des fournisseurs, clients, banquiers, etc, qui ne sont pas encore habitués à composer avec lui. Il s'agit alors de restaurer

le climat des affaires tel qu'il a été construit par le prédécesseur, en ce qui concerne la confiance, les rapports de force dans les négociations, le charisme, etc. pour cela, le successeur doit prouver qu'il est « tel père, tel fils ». Ainsi, le successeur doit convaincre les fournisseurs qu'il peut assumer ses engagements en matière de règlement, et qu'ils peuvent alors lui faire crédit, c'est-à-dire confiance. Mais aussi, celui-ci doit parvenir à les convaincre de le servir dans les mêmes conditions avantageuses que le prédécesseur en matière de délais de livraison et de qualité. Du côté des clients, le successeur est devant le défi de les maintenir, et éviter des pertes de parts de marché durement acquises par le prédécesseur.

3.2.4.3. Les défis familiaux

Lorsque le successeur reprend l'affaire, sa famille peut représenter un très grand défi. Celui-ci peut, par exemple se trouver face à bon nombre d'insatisfactions dues principalement à la perturbation de la discipline instaurée par le prédécesseur. Ainsi par exemple, ses frères peuvent être « moins patients » lorsqu'il s'agit de répartir les bénéfices, avançant qu'eux également ont leur mot à dire dans l'entreprise, puisqu'une partie du capital leur revient (parts sociales). Cette tendance peut même faire courir le risque de dilapidation des biens de l'entreprise, comme par exemple l'exercice de pressions sur le nouveau successeur à la tête de l'entreprise de vendre certains actifs de l'entreprise afin de répondre à certains besoins de la famille.

Le successeur doit également être en mesure de maintenir la propriété de l'entreprise concentrée entre les mains de la famille, car certains membres de la famille voudraient, par exemple, transformer leurs parts sociales en liquidités afin de se lancer dans leurs propres affaires¹. Celui-ci devra alors pouvoir trouver les ressources nécessaires pour désintéresser les partants, sans quoi, une partie de l'entreprise peut passer à des personnes externes à la famille, si celle-ci (l'entreprise) est maintenue, c'est-à-dire non dissoute.

D'autres membres de la famille peuvent tout simplement ne pas être d'accord d'accepter le successeur comme le patron de l'affaire familiale (une fois la discipline instaurée par le prédécesseur perturbée). C'est alors un ensemble de problèmes familiaux qui peuvent venir alourdir la tâche du nouveau dirigeant, en plus des problèmes propres au management de l'entreprise.

¹ C'est l'exemple du jeune diplômé en pharmacie qui veut ouvrir sa propre officine, et ne pas s'intéresser à l'activité de l'entreprise de sa famille.

3.2.4.4. Les défis de modernisation

Le nouveau dirigeant voyant certaines lacunes dans la pratique des affaires du prédécesseur, peut trouver de difficultés à renverser la tendance de certaines pratiques auxquelles on s'est longtemps habitué. Ainsi, en voulant moderniser l'entreprise, et surtout dans le sens de la rationalisation dans les pratiques de gestion, bon nombre de réactions très semblables à celles que nous avons vu pour sa prise de fonction de dirigeant, peuvent survenir à plusieurs niveaux. Les partenaires internes et externes vont manifester leurs mécontentements et ne pas coopérer dans son élan de changement.

La famille peut ne pas être d'accord avec lui lorsqu'il commence à sélectionner dans ses recrutements, selon le critère de compétence et non pas d'appartenance. En ce sens, un chef d'une entreprise peut révoquer tout simplement un parent pour cause de mauvais comportement de celui-ci avec les clients.

De plus, les rapports du prédécesseur avec les fournisseurs peuvent être souples, ce que le nouveau successeur peut refuser en matière, par exemple de qualité. Il peut également refuser les largesses de délais que certains clients avaient l'habitude de recevoir de l'ancien dirigeant, car comprenant que cela perturbe le cycle d'exploitation (avec l'écart entre sortie d'argent lors des achats et les rentrées effectives d'argent au moment des règlements des clients).

Tableau 41 : Etat de l'entreprise lors de leur prise de fonction par les successeurs

Avantages	Difficultés
Entreprise en bonne santé Savoir-faire accumulé dans le domaine Bonne image du prédécesseur Nom de famille respecté Expérience dans les affaires Adhésion familiale aux nouvelles orientations	- Organisation perturbée - Equipements vétustes ou non compétitif - Personnel peu qualifié - Clientèle trop restreinte - Insuffisance de capitaux - Perte de quelques clients - Refus de certains fournisseurs d'accorder des délais de paiement - Résistance de la famille (et de l'entourage direct) vis-à-vis de quelques nouvelles pratiques introduites

Source : Nous-mêmes

3.2.5. Effets de la transmission sur les performances de l'entreprise

3.2.5.1. Une vue d'ensemble

Lorsque nous consultons la littérature concernant le défi de la transmission, bon nombre de problèmes sont évoqués pour décrire la fragilisation de l'entreprise après que son fondateur se soit retiré de la direction. En ce sens, la transmission est un passage délicat pour l'entreprise. L'un des premiers défis qui se présentent aux nouveaux successeurs, est de maintenir en vie l'entreprise familiale dans un premier temps. Ensuite, il s'agit de la développer dans un second temps. Ceci est, en réalité, une tâche très difficile, en raison des multiples problèmes auxquels seront confrontés les nouveaux dirigeants.

Toutefois, d'après les quelques cas que nous avons pu étudier, il semblerait que les entreprises ayant été transmises par les fondateurs à la seconde génération se trouvent dans des postures stratégiques fort avantageuses. En fait, le fondateur de l'entreprise a une conception du management de l'affaire familiale très différente de celle des successeurs de la nouvelle génération, et ceci a une influence considérable sur l'évolution des performances de l'entreprise.

Il s'avère toutefois que nous pouvons dire que les dirigeants des entreprises familiales sont très attentifs à la continuité de l'affaire, notamment pour pouvoir la transmettre à leurs enfants. Ceux-ci sont alors amenés à sacrifier bon nombre d'opportunités, pour éviter la prise de risque et pouvoir réaliser ce « rêve » de transmission. Les successeurs reçoivent alors des entreprises en très bon état (même si celles-ci sont modestes, vu la non exploitation des opportunités par le prédécesseur). Ceux-ci peuvent alors commencer sur de bonnes bases leur travail de reprise en main de l'entreprise et son développement.

3.2.5.2. Les difficultés de la transmission

La transmission s'effectuant sans un plan bien défini et à long terme, se traduit par des difficultés très importantes dès le départ pour les successeurs. Ceux-ci se retrouvent à la tête d'une entreprise qui a toujours fonctionné sous la ferme direction du prédécesseur, et donc presque sans aucune expérience notable (même si parfois, les chefs d'entreprises concèdent déléguer quelques décisions opérationnelles à leurs enfants avant leur retrait),

Ainsi, les successeurs se doivent de s'efforcer, en premier lieu, de préserver les acquis cumulés par le prédécesseur et cela nécessite avant tout de s'affirmer comme les

nouveaux dirigeants de l'entreprise aux yeux des différents partenaires mais aussi de la famille. Ceci n'est toutefois pas simple, puisque ces groupes se sont habitués à avoir comme interlocuteur le prédécesseur avec lequel ils ont appris, avec le temps, à cultiver certaines conceptions dans la pratique des affaires (manière de négocier, les concessions, le règlement des salaires, etc.) qui peuvent ne pas convenir aux successeurs. Aussi, les successeurs ont à asseoir la confiance dont jouissait le prédécesseur vis-à-vis des différentes parties prenantes (l'image de débutant est difficile à surpasser), afin que les fournisseurs concèdent à leur vendre à crédit, que la banque garde l'image de l'entrepreneur qui a toujours honoré ses engagements, etc.

Pour les débutants il est également très difficile d'asseoir leur autorité vis-à-vis des salariés, des membres de la famille et que ceux-ci acceptent de leur obéir comme cela était le cas avec le prédécesseur.

Ainsi, par exemple, les frères et cousins qui travaillent dans l'entreprise ont tendance à considérer les nouveaux successeurs comme frère ou cousin c'est-à-dire à l'image où ceux-ci n'étaient encore pas les chefs de l'entreprise, et les rappeler à l'ordre (puisque'il y a nécessairement des dépassements ou même des écarts de conduite dans de telles situations), la manière forte est difficilement envisageable, ce qui rend alors la tâche encore plus complexe aux nouveaux dirigeants.

De plus, les successeurs opèrent dans un climat très tendu dans lequel ils doivent démontrer leurs capacités, ou sinon, ils risquent des remarques humiliantes dans la mesure où, à chaque occasion, ils sont comparés au prédécesseur, tant de la part des partenaires externes que de leur propre famille, et notamment lorsqu'ils essayent de changer certaines pratiques établies qu'ils voient comme pénalisant ou même handicapant l'entreprise.

Dans le cas où la transmission s'est effectuée au cours de la vie du prédécesseur, il y a alors l'ombre du prédécesseur (tel que définie dans la littérature) qui va les suivre. En fait, le prédécesseur a tendance à revenir à chaque fois visiter l'entreprise et au cours de ces visites, il ne se gênera pas à faire des remarques à ses fils, c'est-à-dire les nouveaux patrons (l'autorité parentale prend ici le pas sur l'autorité managériale).

De ce fait, le nouveau management propre aux successeurs n'interviendra qu'après un temps d'installation et de consolidation du pouvoir dans l'entreprise, c'est-à-dire, jusqu'au

moment où les différents partenaires et la famille acceptent l'idée qu'ils sont les dirigeants effectifs de l'entreprise.

3.2.5.3. Causes d'échec de la transmission

Lors du passage de relais, l'entreprise est dans une posture stratégique assez délicate. Cette première étape est la plus sensible dans la mesure où elle peut conditionner la survie de l'entreprise (et donc sans aucun rapport avec la conjoncture, ou des erreurs stratégiques suite à des prises de risques par exemple). C'est d'ailleurs l'une des spécificités des entreprises familiales.

Ainsi, bon nombre d'entreprises familiales disparaissent suite à des conflits qui surviennent juste au moment de la succession, et pour des raisons diverses, mais qui sont essentiellement dues au fait que l'équilibre qui était assuré au temps du prédécesseur est rompu, et la famille entrepreneuriale ne parvenant pas à s'organiser autour d'une idée unificatrice finit par s'écarter entraînant par là la disparition de l'entreprise soit par dissolution ou bien par le partage du patrimoine. Ceci débouche alors à la création de nouvelles unités encore plus petites que la première (puisque les entreprises familiales sont marquées par leur taille limitée).

Dans d'autres cas, une partie de la famille reprend l'entreprise et l'autre partie est désintéressée par une contrepartie monétaire (argent liquide), ne voulant pas se lancer dans une aventure entrepreneuriale ou bien voulant créer une entreprise dans une autre branche d'activité¹.

3.2.5.4. Des évolutions favorables des indicateurs comptables et financiers

La succession, même si elle est effectuée dans la quasi-totalité des cas dans des conditions très difficiles (voire chaotiques), l'entreprise se porte notablement bien une fois la situation assainie. En effet, dans tous les cas que nous avons pu étudier, les entrepreneurs déclarent que les affaires sont meilleures que ce qu'elles l'étaient avant le passage du relais. Les indicateurs chiffrés de performances sont principalement le chiffre d'affaires, le bénéfice,

¹ Dans le cas français, par exemple, nous pouvons remarquer que ce genre de problème est généré par le refus des successeurs d'avoir à régler les charges fiscales relatives à la succession (qui sont très importantes) ce qui conduit alors les membres intéressés par la reprise de l'entreprise, à s'endetter pour pouvoir reprendre l'entreprise et désintéresser les autres et éviter que ces membres ne vendent leurs parts à des personnes étrangères à la famille. Les nouveaux successeurs démarrent alors avec un niveau d'endettement trop lourd, et qui n'est pas facile à supporter et à gérer (avec les charges inhérentes).

le taux d'investissement. Ainsi, lorsqu'on se penche sur le chiffre d'affaires, les entreprises de seconde génération présentent une évolution de cet indicateur à des proportions très importantes puisque parmi les entreprises de l'échantillon qui ont opéré la succession, certaines déclarent avoir doublé le volume de l'investissement et triplé (voire même quadruplé) le chiffre d'affaires. Tandis que sur le plan des résultats, celles-ci déclarent réaliser des bénéfices¹.

L'évolution favorable de ces indicateurs que nous avons constatée chez la plupart des répondants, est un constat partagé par les entreprises ayant passé d'une génération à l'autre. Donc, même les entreprises familiales qui ont passé à la seconde génération (qui est un très grand défi déjà), parviennent à suivre le rythme suivi par les autres entreprises de première génération. Ainsi, plusieurs éléments explicatifs peuvent alors être avancés pour mettre en exergue et apporter des éléments de réponse à ces changements.

3.2.5.5. Dépassement des blocages dus aux réticences des prédécesseurs

Nous savons que les dirigeants fondateurs sont présentés dans la littérature comme étant des personnalités ayant une très forte aversion vis-à-vis du risque. Ceci est largement vérifié pour le cas algérien². Les anciennes générations habituées à un climat économique fermé (l'ère de l'économe planifiée depuis l'indépendance), ne sont pas habituées à la prise de risques.

Le niveau de formation de certains prédécesseurs est également un facteur handicapant le développement de l'entreprise. L'entrée du successeur de la nouvelle génération avec un bagage intellectuel beaucoup plus important que le précédent, est une étape importante pour le début du développement de l'entreprise, avec l'introduction, par celui-ci de nouveautés, en matière de techniques, de management, etc.

Nous pouvons, par ailleurs, supposer que le dirigeant fondateur bloque l'entreprise par une attitude conservatrice pour des raisons, à la fois, matérielles et symboliques. En effet, pour créer l'entreprise, il met son propre argent dans le capital de départ, et emprunte même de sa propre famille ou ses amis. En créant l'entreprise, il la considère, avant tout, comme une

¹ Ceci est un indicateur à rapprocher du taux d'endettement que nous avons étudié précédemment, puisque celui-ci comporte des charges financières non négligeables. De toute manière, le fait que les entreprises ayant effectué la transmission déclarent réaliser encore des bénéfices montre que celle-ci sont dans la bonne voie.

² Voir, par exemple l'étude de BOUYACOU (1999), qui fait apparaître cette différence entre les jeunes patrons et les vieux qui les ont précédés.

source de rentrées d'argent pour subvenir aux besoins de sa famille (nucléaire, ou plus généralement, élargie). Ainsi, au cours de son aventure entrepreneuriale, le fondateur a tendance à refuser de « jouer » avec cet argent et risquer, par là même, d'échouer aux yeux de sa famille qui dépend de lui, et même, aux yeux de la société dans laquelle il vit, qui le connaissent comme étant un patron qui a réussi dans la vie et voilà qu'il « sombre dans l'échec ».

Par contre, les nouveaux successeurs ont une autre conception de l'entreprise, dépassant les strictes visions symbolique ou de subsistance (mais sans pour autant les nier) et passant vers des considérations beaucoup plus « capitalistes » et ont tendance alors à miser sur bon nombre d'aspects qui leur semblent opportuns.

3.2.5.6. Une nouvelle dynamique managériale introduite par les successeurs

Le passage de relais permet à l'entreprise de bénéficier de la nouvelle dynamique introduite par les successeurs qui sont soit, dotés d'un niveau de formation dépassant largement celui du prédécesseur, ou bien d'un esprit entrepreneurial beaucoup plus dynamique ou bien cumulant les deux critères à la fois et permettant, dans ces cas de figure, de débloquer l'entreprise de son état végétatif pour passer à un état beaucoup plus ouvert à l'extérieur. Ainsi, les nouveaux chefs de l'entreprise ont tendance à refuser bon nombre de concessions (ou du moins à tenter de résister) faites par le prédécesseur à la famille ou la communauté lorsqu'il avait les rênes de l'entreprise en main. C'est comme par exemple, le recrutement ou la gestion des ressources humaines en général, ou bien la politique de tarification ou de délais de règlement, le choix des fournisseurs sur des bases économiques avant tout, etc.

Au-delà des concessions sociales, les nouveaux successeurs ont une vision du marché beaucoup plus étendue, refusant de se cantonner sur le petit périmètre tracé par leur père. Ceux-ci sont beaucoup plus enclins à entreprendre des investissements stratégiques, dépassant ainsi la politique d'investissement du fondateur, qui se limitait à des investissements de remplacement¹. Ceci ouvre la voie à l'entreprise pour diversifier ses sources de financement, dans la mesure où le coût des nouveaux investissements stratégiques envisagés sont conséquents, ce qui fait que les entrepreneurs qui reprennent l'entreprise de

¹ Pour plus de détails sur ces concepts relatifs à l'investissement, voir notre analyse de la politique d'investissement précédemment développée dans la section 2.

leurs parents commencent à solliciter la banque pour les appuyer par des crédits, et pour lesquels ils n'hésitent pas à proposer des garanties, et notamment matérielles (ce que se refusaient de faire les prédécesseurs).

Ainsi, la modernisation de l'entreprise est entamée dès que les successeurs sentent qu'ils ont en main l'entreprise. Une fois les principales contraintes inhérentes à la succession dépassées, les effets deviennent, au fur et à mesure des changements, plus visibles sur l'entreprise et ses performances.

En somme, les nouveaux chefs d'entreprises que nous avons pu approcher, s'accordent à dire qu'ils ont pu faire bon nombre de choses depuis qu'ils ont pris en charge le management de l'entreprise familiale. Nous avons également pu comprendre que ceux-ci reprochent surtout l'aversion vis-à-vis du risque du prédécesseur. Parmi les réponses qui nous ont été accordées, le niveau de formation est toujours corrélé au refus de prendre des risques : *« Les anciennes générations, vous savez, ils n'ont pas suffisamment de niveau pour entreprendre des démarches de grande envergure, de construire des plans de développement »*, et : *« Même si les anciens sont honnêtes, ils ne sont pas aptes à prendre des risques, ils n'ont aucun niveau de formation »*.

3.2.5.7. Des successeurs ayant bénéficié des expériences passées

Le fondateur est généralement issu de l'ancienne génération, qui n'a pas eu devant lui des modèles de management d'affaires commerciales à partir desquels il peut s'inspirer pour mener sa propre affaire. Tandis que le successeur a généralement bénéficié d'une certaine formation sur le tas de la part du prédécesseur. Les dirigeants ont cette tendance de se faire accompagner par leurs enfants afin que ceux-ci apprennent « comment c'est fait le travail d'un patron », et pouvoir reprendre les rênes après lui.

En effet, les successeurs ayant une expérience dans l'entreprise connaissent parfaitement les points faibles de celle-ci et refusent de subir l'environnement (comme c'était le cas sous la direction des parents). Ceci les conduit à rectifier le tir dès que cela est possible, notamment en refusant de ne se soucier que du coût comme critère exclusif du choix des investissements, par exemple, et s'orientent alors plus facilement vers la banque pour les

soutenir dans leur investissement qualitatif, c'est-à-dire, des équipements neufs et de très bonne qualité, comme c'est le cas des transporteurs, des entreprises de travaux publics, etc.¹

3.2.5.8. Une évolution favorable de l'environnement des affaires

Au-delà des différences en matière de compétences managériales entre prédécesseur et successeur, l'écart de performance de l'entreprise familiale avant et après la transmission peut être dû aux facteurs environnementaux. Il faut remarquer que l'environnement algérien des affaires n'était pas aussi favorable que ce qu'il est dans les temps actuels, les prédécesseurs n'avaient alors que très peu de perspectives d'évolution.

Par contre, les jeunes dirigeants qui reprennent l'entreprise familiale sont devant des situations très différentes. Ainsi, lorsqu'on prend la situation de l'économie nationale à l'état actuel, nous pouvons constater qu'il y a eu bon nombre d'évolutions en faveur de l'investissement privé. Le successeur peut alors bénéficier de cette évolution pour marquer la différence avec le prédécesseur en matière de performances. Par exemple, durant les années 1990, les banques publiques étaient en situation critique. Pour une entreprise privée, demander un crédit était au bord de l'inconcevable. Par contre, actuellement, les banques s'engagent avec des entreprises familiales dans le financement de leurs programmes d'investissement. Ceci permet à l'entreprise de bénéficier également des avantages de l'ANDI, par exemple, rénover les investissements trop vétustes légués par le prédécesseur au successeur.

3.2.6. Quelques autres éléments relatifs à la transmission

3.2.6.1. Succession et genre

Les chefs d'entreprises interrogés voient en leurs enfants mâles leurs successeurs naturels, et cela, qu'il s'agisse de la succession patrimoniale ou de la transmission managériale. Dans la société où ils vivent, cela est considéré même comme un véritable prestige social, car ne pas avoir d'héritier mâle est difficilement vécu par le propriétaire

¹ Nous avons pu remarquer dans certains cas, que même si les enfants parviennent à convaincre les parents à s'équiper d'investissements neufs et non pas maintenir les investissements trop vétustes (ou même ne pas remplacer ces équipements en achetant du marché de l'occasion), les parents ont tendance alors (pour satisfaire « la bonne idée » des enfants qui font pression), à sélectionner des investissements neufs mais de mauvaise qualité, c'est-à-dire au moindre coût, et vont même jusqu'à dire qu'il vaudrait mieux acheter deux camions neufs mais de basse qualité qu'un seul de très bonne qualité, par exemple. On voit bien que c'est un raisonnement qui s'appuie sur le seul critère coût.

dirigeant. Lorsque nous entreprenons d'enrichir le débat avec les enquêtés sur le sujet, en avançant, notamment, quelques suppositions ou suggestions, la plupart commencent par nous rappeler les difficultés que pourrait rencontrer une femme dans notre société si elle était appelée à être aux rênes d'une entreprise. Nous avons eu également droit à des réponses du genre : « *Déjà pour un homme c'est très compliqué...* ».

En outre, la reprise de l'entreprise familiale par une femme est considérée comme un transfert de la propriété familiale vers une autre famille qui va intervenir dès le mariage de la fille. Les exploitations agricoles en sont les exemples les plus emblématiques pour les questions de terrains familiaux. Toutefois, cela est une tendance générale et ne se limite pas aux seules fermes agricoles. C'est presque une sorte de « constante sociale », à l'échelle internationale même. Qu'il s'agisse, donc, de l'aspect managérial ou bien du côté patrimonial de la succession, les filles apparaissent comme des « successeurs invisibles », rarement perçues comme « naturelles » (Dumas 1989 ; Hollander et Bukovitz 1990 ; Salganicoff 1990 ; St-Cyr et Inoussa 2000)¹.

Pourtant, les femmes des patrons de PME jouent un rôle très important sur plusieurs plans de la vie de l'entreprise. L'exemple le plus important est celui de l'emploi. En fait, celles-ci représentent une « interface fiable », entre le demandeur d'emploi ou de promotion avec le patron. Les relations interpersonnelles entre femmes, étant assez fluides dans notre société.

Au-delà de cet aspect « opérationnel », nous savons que le rôle de la femme évolue durant le cycle de vie de la famille, passant d'un rôle presque insignifiant, au début, vers un rôle de plus en plus important au fur et à mesure que les enfants grandissent. C'est d'ailleurs, cette force qui va transformer son statut au sein de la famille. Durant les entretiens qui nous ont été accordés par les patrons de PME familiales, nous avons constaté deux types d'appellations : ils utilisent le vocable « *ma femme et mes enfants* » dans certaines questions qui leur sont favorables, pour décrire notamment l'entraide dans les temps difficiles qui ont jalonné la vie de l'entreprise. Ils utilisent également, mais sans l'avouer, l'expression « *leur mère* », lorsqu'il s'agit de questions qui ne leur plaisent pas.

Nous pouvons alors saisir que les épouses des chefs de PME, à ce stade du cycle de vie de la famille, représentent un challenger de taille dans la prise des décisions les plus

¹ Ce n'est donc pas une spécificité de notre propre société !

importantes. Dans notre société, même si la mère adore ses filles (surtout après leurs mariages), lorsqu'il s'agit de la succession, elles se plient volontiers à la règle sociale établie, suivant laquelle, ce sont les enfants mâles qui reprennent le relais après leur père.

3.2.6.2. Les aspects juridiques et fiscaux

D'aucun des chefs de PME rencontrés, nous ont parlé d'une éventuelle vente de leur entreprise à leurs enfants, ni même à des tiers. Comme nous l'avons déjà signalé, la forme envisagée étant la transmission familiale, et surtout à titre gratuit, soit sous forme de donation ou d'héritage. L'entreprise est, à leurs yeux, transmissible comme tout autre bien de la famille, d'une génération à l'autre, tout en ajoutant « s'ils le voudraient bien sûr ».

Le coût fiscal n'est jamais pris en considération par les répondants, il est même ignoré dans la plupart des cas. Toutefois, est-il important de signaler que l'aspect fiscal n'est pas dissuasif en Algérie, contrairement à d'autres pays dans lesquels il représente un très grand obstacle sur lequel les entreprises familiales butent. En effet, lorsqu'il s'agit de régler la facture fiscale liée à la transmission, certains membres de la famille se voient alors obligés de vendre leurs parts dans l'entreprise, ce qui contraint d'autres successeurs à s'endetter pour sauver l'affaire familiale abandonnée par les autres frères et sœurs. Ceci a également mobilisé les professionnels à accompagner les familles par divers montages susceptibles de minimiser la facture dissuasive.

3.2.6.3. L'environnement des conseillers

Nous nous sommes rapprochés de divers professionnels susceptibles d'être consultés par des chefs d'entreprises soucieux de préparer ou organiser la transmission de leurs entreprises à leurs enfants. Un premier groupe de professionnels est constitué d'hommes de lois (notaires et avocats). Ceux-ci sont à priori prédisposés à prodiguer des conseils en matière patrimoniale en jumelant les aspects juridiques et fiscaux y afférents. En Algérie, contrairement aux affaires de création ou d'extension d'entreprises, la demande de services en matière de préparation de la transmission n'est pas encore un produit à la mode. Il n'existe donc pas encore de professionnels spécialisés en cette matière, ni même des organismes gouvernementaux dédiés à des tâches visant à faciliter ce type de projet pour les chefs d'entreprises.

Un second groupe de professionnels consulté est composé des gens de la profession comptable (comptables agréées, commissaires aux comptes). Ceux-ci sont également disposés

à aider les chefs d'entreprises dans leur projet de transmission sur plusieurs aspects¹. Pourtant, ceux-ci ne sont engagés que lorsque le chef d'entreprise veut effectuer le transfert de la direction ou de la propriété (à un moment donné, pour une raison ou une autre) ou bien lorsque celui-ci décède et ses enfants veulent organiser la succession. Les milieux professionnels n'interviennent qu'à la dernière phase de l'opération de transmission, ou en d'autres termes, à son officialisation juridique.

Pourtant, ces professionnels représentent une ressource très intéressante à exploiter par les familles entrepreneuriales confrontées au défi de la transmission, tel que défini par Lescarbeau *et al*, (2003) qui distinguent deux grands types de conseillers. Le premier se préoccupe presque exclusivement du contenu, c'est-à-dire de la nature du problème à résoudre et des solutions adéquates à apporter. Par contre, le second type peut aider à gérer une démarche qui guide les personnes dans un processus de changement. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'intervenir au niveau du transfert de la direction, les conseillers peuvent le faire au niveau des relations interpersonnelles, de la gestion des conflits, des processus de gestion et de la planification stratégique.

3.2.6.4. Une synthèse de la question de la succession

A travers notre étude, la volonté de transmettre l'affaire familiale à leurs propres enfants est, en fait, marquant chez les chefs d'entreprises. Ces derniers privilégient la forme de transmission, dite familiale, au sens de Brouard et Cadieux (2007), tandis que les autres formes ne sont pas sérieusement envisagées. Pourtant, cette perspective n'est pas soutenue par des actions favorisant la réussite du projet successoral, telle que l'élaboration d'un plan de transmission, en se faisant accompagner par des professionnels. Ainsi les recherches menées dans des économies où les entreprises sont pourtant, très entraînées en la matière, ont révélé les risques d'échec inhérents à ce type de lacunes², c'est-à-dire à l'absence (ou la négligence) de la planification de la transmission.

¹ Il est à noter que ce type de professionnels constitue l'un des principaux conseillers des chefs d'entreprises, ils font presque partie de leurs familles ; nous avons souvent entendu les chefs d'entreprises interviewés dire « *Mon comptable* ».

² Ainsi, le cas des USA étudié par Ward (1997) a fait ressortir que, sur 200 entreprises familiales du secteur industriel et sur une période de 60 ans, moins des deux tiers de celles-ci restaient encore entre les mains de la famille après la seconde génération, et que seulement 13 % parvenaient à maintenir leur caractère familial au-delà de la troisième génération. L'étude de Ward (1997) a fait ressortir également que 5 % d'entre elles sont vendues à des tiers et que 2 % sont introduites en bourse et ne seraient alors plus sous le contrôle de la famille. L'explication de cet imposant taux d'échec, reviendrait, selon l'auteur, à trois principales causes : la petite taille des PME familiales jumelée à leur manque de ressources financières, les conflits familiaux et l'absence de

Il s'agit donc essentiellement d'une question familiale qui se règle au niveau de ce périmètre (la famille) fermé et hermétique à toute éventuelle intervention externe. Nous parvenons donc à conclure que la transmission n'est pas tout à fait perçue comme étant un grand défi qui peut s'avérer périlleux pour l'entreprise. Bien au contraire, les patrons de PME familiales considèrent la question comme presque automatiquement réglée. Ce qui les conduit à négliger sa préparation à temps. Ce n'est d'ailleurs pas spécifiquement au niveau de l'Algérie, mais c'est la tendance presque partout dans le monde, tel que révélé par les multiples recherches.

En outre, le chef d'entreprise, étant tenaillé entre deux grandes préoccupations, doit s'assurer que la relève soit accomplie par ses propres fils, mais aussi se maintenir aux commandes jusqu'à une date indéterminée, c'est-à-dire non préalablement fixée. Usant par là-même de diverses techniques visant à faire patienter les futurs successeurs afin d'éviter de se retrouver sans successeurs (ceux-ci pouvant être découragés ou démotivés avec le temps).

Ce travail a également été une occasion de constater l'influence de la famille sur l'entreprise (influence très signalée par les chercheurs), dans le sens où la première fait subir à la seconde ses propres caprices au détriment de considérations purement économiques. Ces dernières sont pourtant, très importantes pour la survie de toute entreprise en milieu concurrentiel, et notamment en matière de transmission.

Conclusion

Les développements précédents nous ont permis de comprendre que les patrons des PME sont très attentifs aux préoccupations de leurs familles. Celles-ci peuvent exercer sur lui plusieurs formes d'influences, voire même de pressions qui sont susceptibles d'avoir des impacts conséquents sur leurs prises de décisions, notamment les décisions stratégiques. Tout de même, pour décrypter avec plus de précision ces réseaux d'influences familiales, et comprendre par là les comportements stratégiques constatés des entreprises, il est fort utile de pouvoir lire entre les lignes de l'organigramme « maison ». De ce fait, nous ne pouvons parler d'entreprise familiale en tant qu'entité homogène, mais plutôt d'une variété de profils de dirigeants ayant chacun des comportements stratégiques différenciés.

planification de la relève. Les résultats obtenus par Leach et Bogod (1999) pour le cas de l'Angleterre sont tout aussi significatifs : seulement 24 % des entreprises familiales survivent à la deuxième génération et seulement 14 % atteignent la troisième génération. Le cas français est également marqué par le bouclier fiscal qui constitue un très grand problème pour la transmission et qui a donné lieu à de très vifs débats.

Ce chapitre nous a également permis de constater que la plupart des chefs d'entreprises familiales adoptent des stratégies émergentes, voire carrément pas de stratégies déclarées. Nous avons aussi pu remarquer que certains profils de dirigeants, dotés d'un certain niveau de formation et d'expérience, développent des stratégies délibérées et réfléchies. En effet, les entretiens nous ont conduits à constater la relative difficulté des dirigeants à formaliser et expliciter leur stratégie. Comme l'ont montré auparavant plusieurs travaux, la stratégie des petites organisations est souvent émergente, intuitive, ou en réaction à des stimuli extérieurs (Julien, 1990). Ceci est d'autant plus vrai pour les dirigeants qui n'avaient pas de bagage en gestion, où le vocabulaire managérial, commercial ou stratégique était souvent inexistant.

Du point de vue de l'analyse théorique de certaines manœuvres stratégiques, nous pouvons dire que les stratégies des entreprises familiales étudiées sont principalement orientées vers un objectif d'internalisation. Ceci s'explique par le fait que ce type de stratégie leur permet d'atténuer les risques relatifs au marché dans bon nombre de domaines. En ce sens, les familles entrepreneuriales s'efforcent de concentrer la propriété et le management au sein du cercle familial le plus réduit possible. Les concepts de la théorie de l'intendance prennent alors le pas sur ceux de la théorie de l'agence, dans la mesure où les préoccupations concernant la confiance sont avantagées par rapport aux préoccupations marchandes.

De plus, les efforts d'internalisation du maximum de tâches possible, se justifie par des considérations relatives aux soucis de réduction des coûts de transaction. Les familles considérant que le marché n'apporte pas les solutions optimales à leurs problèmes, que ce soit sur le plan des ressources humaines, ou de l'externalisation de certaines tâches de leurs chaînes de valeur. La contrainte majeure que nous avons pu clairement identifier pour l'explication des cas de recours au marché a été l'insuffisance très affichée des moyens financiers de la famille.

D'après les quelques cas de succession que nous avons pu observer, nous avons pu remarquer que les entreprises familiales gagnent en performances au fil des passages des générations. En fait, les nouveaux dirigeants semblent beaucoup plus performants que les prédécesseurs. Ceci peut provenir également des prédécesseurs qui s'efforcent de transmettre une affaire viable à leurs enfants.

Conclusion de la deuxième partie

De ce qui précède, nous pouvons dire que les stratégies des PME familiales étudiées, sont significativement marquées par des influences inhérentes à leur caractère familial. En effet, nous avons pu constater que certaines des stratégies des entreprises étudiées, sont grandement façonnées par des considérations qui sont essentiellement d'ordre familial avant qu'elles ne soient d'ordre purement économique.

Tout de même, le système familial constitue un véritable atout stratégique pour l'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit de suivre des stratégies à long terme. Nous avons vu que l'entreprise peut s'appuyer sur la « patience » des membres de la famille, ainsi que sur les relais générationnels pour suivre des stratégies de développement à horizon lointain, comme c'est le cas de la perspective d'internationalisation, ou bien celle de la culture de compétence en matière de ressources humaines.

En fait, la continuité familiale permet de capitaliser des compétences et de poursuivre des objectifs à très long terme. Nous avons pu constater, par exemple, que les entreprises ayant connu une transmission se portent plutôt mieux, comparées aux niveaux de performance réalisés par les prédécesseurs.

L'entreprise peut également s'appuyer sur la position sociale de la famille afin de poursuivre des stratégies. C'est le capital social de l'entreprise familiale, qui constitue un atout stratégique spécifique. Celui-ci est d'ailleurs très utile dans le contexte économique national.

En effet, les entreprises étudiées, étant de tailles modestes, et en grande majorité de première génération, ceci fait en sorte que les entités sont très fortement imbriquées, et en interrelation continue. La famille reste très proche de l'entreprise ; celle-ci étant considérée comme un patrimoine familial.

Dans le même ordre d'idées, ceci fait en sorte que souvent, le patron qui est normalement le principal artisan de la stratégie de l'entreprise, se voit dans l'obligation de se plier aux exigences de la famille, tout en veillant à la pérennité de l'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises familiales étudiées sont marquées par leur manque d'ouverture à l'extérieur. Cela se matérialise notamment, par des comportements stratégiques qui tendent à limiter la connexion de l'entreprise à l'univers externe à la famille, ou du moins,

tant que c'est possible. Ceci fait en sorte que dans les stratégies adoptées il y a une très forte volonté d'internalisation des tâches au niveau familial, même lorsque l'externalisation peut s'avérer un meilleur choix stratégique.

Aussi, les orientations vers les diversifications sont entreprises lorsque la famille peut en assumer l'essentiel. Les familles tentent par là de tirer profit des avantages de « travailler en famille », qui sont des avantages qui ne sont pas purement économiques, puisque, par exemple, à côté des gains de coûts que procurent ce type de stratégies, la famille a la satisfaction sociale de constituer un groupe d'entrepreneurs. Nous pouvons donc voir qu'il y a des objectifs économiques qui sont mêlés à des objectifs sociaux, ce qui se traduit par le renfermement de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. C'est d'ailleurs l'un des principaux handicaps au développement de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette recherche doctorale, nous avons pu constater que les entreprises familiales présentent certaines orientations stratégiques qui sont effectivement marquées par leur caractère familial. En effet, même si les entreprises familiales de la wilaya de Tizi Ouzou sont confrontées à un environnement concurrentiel, leurs stratégies sont profondément influencées par des considérations familiales. Ces influences peuvent être de diverses natures, et qui sont parfois en contradiction avec la rigueur marchande, mais aussi, et surtout, constituer de véritables atouts stratégiques.

D'après ce que nous avons vu, les patrons d'entreprise ont une conception assez large et « sacralisée » de la famille. En tant qu'artisan de la stratégie de l'entreprise, celui-ci subit, inévitablement, les diverses influences de sa famille (au sens de la famille étendue).

A l'amont du processus stratégique, c'est-à-dire la réflexion et la prise de décision stratégiques, l'influence familiale est marquante. En effet, au sein des entreprises familiales étudiées, les structures adoptées pour leur organisation sont marquées par la forte proximité des travailleurs (surtout lorsqu'ils appartiennent à la famille), avec le dirigeant. Ceci donne l'occasion aux membres de l'entreprise de travailler dans une certaine détente. En ce sens, les difficultés relatives au travail peuvent trouver rapidement des solutions, et ce, grâce à la communication interne directe et peu formalisée qui encourage à l'expression libre et fluide. Cette proximité permet une prise de décision rapide.

De plus, le nombre de preneurs de décision est limité à une ou deux personnes, les niveaux de décision sont à peine hiérarchiques. L'avis de divers organes de décision n'est, par conséquent, pas nécessaire. Aussi, lorsqu'ils travaillent ensemble, les membres d'une même famille se comprennent généralement à mi-mots, sans grands discours, faisant preuve d'une complicité et d'une compréhension mutuelle. Cette bonne ambiance de travail se poursuit d'ailleurs à l'extérieur de l'entreprise, puisque les responsables de PME familiales entretiennent généralement des liens étroits avec leurs clients, mais également avec leurs fournisseurs (qui peuvent être, membres de leurs familles).

Les entreprises familiales sont réputées être « à visage humain ». Elles reflètent plus fidèlement que les autres entreprises, les valeurs des individus qui l'ont fondée et ceux qui la perpétuent. Elles tendent à construire des relations à long terme fondées sur la confiance et la réciprocité. De plus, les familles propriétaires se montrent souvent engagées corps et âmes

dans leur entreprise, ce qui communique à celle-ci une force qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les autres sociétés où les intérêts divergent.

L'un des principaux intérêts portés à l'entreprise familiale, est dû à ce que celle-ci est une entreprise qui se développe dans une perspective de durée, qui donne forcément un horizon de très long terme à ses décisions stratégiques. Même si ces dernières ne sont pas explicitées dans des plans, elles demeurent au moins implicitement guidées par un horizon qui dépasse la durée de vie du dirigeant.

D'après ce que nous avons vu, nous avons pu remarquer que les stratégies des entreprises familiales étudiées, sont de type émergentes beaucoup plus que délibérées. De plus, ces stratégies sont principalement l'œuvre du chef de l'entreprise. Celui-ci étant très proche de sa famille (dans bon nombre de cas, il s'agit même de son premier responsable), ses prises de décisions stratégiques subissent alors grandement l'influence de tel ou tel membre de sa famille. Il n'est donc pas loin que certaines actions stratégiques de l'entreprise présentent des contradictions.

En effet, l'objectif principal de l'action stratégique d'une entreprise consiste en la création et en la préservation dans le temps, de l'avantage concurrentiel. D'après ce que nous avons constaté, l'objectif stratégique des PME familiales étudiées est surtout le maintien du caractère familial, même si celui-ci peut se traduire par des manques à gagner, et notamment d'ordre stratégique.

En ce sens, même si, par exemple, certaines entreprises enquêtées déclarent souffrir de la pénurie de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, les pratiques des entreprises familiales en matière de GRH présentent un inconvénient majeur sur le plan de la motivation des cadres. Les promotions et les formations, qui sont de forts instruments incitatifs susceptibles d'attirer des compétences, sont réservées aux membres familiaux. Les cadres talentueux externes à la famille ne pourraient alors entrevoir aucune chance de se voir attribués des fonctions hiérarchiques selon leurs mérites.

De plus, leurs stratégies de réduction des coûts sont très vite abandonnées lorsqu'il y a possibilité d'internaliser une tâche relative à leur chaîne de valeur, même si cette action stratégique est moins avantageuse en termes de réduction des coûts ou même de qualité. Ceci est alors contraire à leur orientation stratégique fondamentale que les chefs d'entreprises

déclarent suivre, c'est-à-dire faire face aux concurrents en proposant aux clients un produit ou service d'un niveau de qualité satisfaisant tout en maîtrisant les coûts.

Toutefois, à la question relative à l'existence éventuelle d'avantages dans les entreprises familiales, en matière de compétitivité, la réponse est affirmative. Ceci trouve des éléments explicatifs dans certaines des spécificités reconnues à ce type d'entreprise, ainsi qu'aux caractéristiques des familles de la région de Kabylie. Ainsi la stabilité et la cohésion du groupe familial permettent au chef d'entreprise de poursuivre des objectifs à long terme. Cette stabilité permet également à l'entreprise de bénéficier de bon nombre d'avantages capitalisés par la famille, telles que les compétences des ressources humaines, l'accumulation de capitaux pour le financement de programmes d'investissements, etc.

Il est fort utile de remarquer que cette stabilité est un avantage qui peut manquer aux entreprises non familiales. Celles-ci doivent alors fournir assez d'efforts afin de pouvoir tracer des objectifs de longue portée. En ce sens, des associés qui n'ont aucun lien de famille, peuvent ne pas avoir de liens affectifs avec l'entreprise. Ce qui les conduits alors, à privilégier le court terme, et ne pas pratiquer des politiques de rétention des bénéfices pour le financement de projets d'investissements futurs.

Nos constats relatifs à la posture stratégique des entreprises familiales étudiées dans l'environnement économique actuel sont toutefois mitigés. Celles-ci sont entre un déterminisme et une proactivité stratégiques, mais avec un penchant pour la première position (pour rester réalistes). En effet, même si nous avons remarqué que les entreprises familiales peuvent tirer avantage de leurs tailles réduites et de leur caractère spécifique (c'est-à-dire, familial), il faut reconnaître que dans les faits, celles-ci subissent leur environnement.

De plus, ce type d'entreprise reste trop fermé par rapport à l'extérieur dans plusieurs domaines, et principalement, en ce qui concerne l'ouverture du capital. Cet hermétisme est alors une source d'handicap qui se traduit par le blocage d'éventuelles opportunités de croissance susceptibles d'atténuer leur dépendance vis-à-vis de leur environnement. Ce sont, en fait, les familles entrepreneuriales qui conduisent les entreprises à se replier sur elles-mêmes, cherchant par là l'intérêt familial de concentrer entre ses mains le contrôle de l'entreprise. Et c'est ce qui se fait au détriment des avantages que pourrait tirer cette dernière dans le cas d'une éventuelle ouverture sur l'extérieur.

Dans le même ordre d'idées, nous avons pu comprendre que les chefs d'entreprises sont très réticents (voire même craintifs) par rapport à bon nombre d'aspects relatifs à l'environnement concurrentiel. L'idée principale qui se dégage d'une telle vision stratégique est que les orientations stratégiques des patrons de PME familiales sont principalement conditionnées par des considérations familiales. Ceux-ci privilégient beaucoup plus la préservation de l'indépendance et la continuité, c'est-à-dire, la concentration du pouvoir entre leurs mains et le maintien du caractère familial de l'entreprise. Ce type d'orientation stratégique est, en réalité, à contre-courant de certains avantages relatifs à l'ouverture à l'extérieur, telle que la réduction des coûts, l'acquisition de nouvelles compétences techniques ou managériales, etc.

Globalement, nous pouvons dire que le développement des entreprises familiales s'effectue dans une perspective durable, et une certaine continuité. Ceci fait en sorte qu'elles présentent un bon nombre d'avantages en termes de stratégie. En effet, leurs dirigeants sont conscients de l'enjeu du bon fonctionnement de leur société. C'est principalement une source de bien-être pour leur famille. Ainsi, ils font en sorte de tout mettre en œuvre pour résister, s'adaptant ainsi aux cycles naturels de changement affectant toute entreprise. Au fur et à mesure que la famille et l'entreprise grandissent, leurs besoins changent, ainsi que leurs relations mutuelles. Il nous semble que, pour affronter ces changements, les familles adaptent leurs pratiques traditionnelles, et ce, afin de répondre aux exigences du moment. Les entreprises familiales font donc preuve d'une importante capacité d'adaptation assurant leur continuité. La patience est également l'une des qualités qui caractérisent les affaires familiales. Cette qualité leur permet alors, de se lancer dans des investissements à long terme que d'autres jugeraient trop risqués, parce que leurs résultats sont trop lointain pour ceux dont la préoccupation est le court terme.

Nous avons pu également remarquer que, lorsque la transmission familiale est effectuée, les successeurs introduisent certaines innovations intéressantes. Ces nouveautés permettent alors, de libérer l'entreprise des modes de management traditionnels des prédécesseurs. La continuité familiale (à travers la succession) présente ainsi un avantage stratégique en remettant en question les pratiques établies. Cette libération permet, par conséquent, le passage à un mode de management beaucoup plus habile et offensif, et surtout, orienté vers la recherche de nouveaux projets plus risqués et donc générateurs de croissance.

La continuité intergénérationnelle de la famille dans l'entreprise, lorsqu'elle est harmonieuse et maîtrisée, permet de tirer à la fois parti du dynamisme, et de l'énergie des jeunes ainsi que de la sagesse et de l'expérience des plus âgés. En d'autres termes, l'entreprise peut, à travers la succession familiale, capitaliser un nombre important d'atouts stratégiques. Nous pensons que leurs stratégies sont susceptibles de s'améliorer au fur et à mesure des passages de génération en génération. Nous avons vu que, lorsque l'entreprise passe à la nouvelle génération, sa situation s'améliore substantiellement. Les jeunes sont beaucoup plus enclins à introduire des changements sur plusieurs plans, et suivre ainsi le rythme actuel de l'économie.

L'accumulation du savoir-faire est également l'un des éléments contribuant au succès des entreprises familiales, qui sont comparables à de véritables « mémoires institutionnelles ». Ainsi, lorsqu'elles prennent place sur de longues périodes, ces entreprises parviennent à transmettre leurs savoirs et leurs expériences aux générations suivantes grâce à une combinaison de ressources et d'expertise. Le fait que l'entreprise familiale prenne généralement place sur une longue période, est un avantage qui permet également aux responsables de tirer des leçons, des conclusions. Celles-ci permettent d'avancer, tout comme les connaissances et les expériences acquises au fil du temps. Ceci est nécessaire, par exemple, pour la croissance de l'entreprise ou même, dans la perspective de son internationalisation.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous pensons que, dans l'ensemble, l'objectif principal de cette recherche doctorale a été atteint, dans la mesure où nous avons pu montrer qu'il était possible de mettre en évidence au sein des entreprises familiales un certain nombre de spécificités en termes de comportements stratégiques. Ce travail de recherche a certes contribué, en partie, à comprendre les déterminants des voies et des spécificités de développement des entreprises familiales, dans un contexte concurrentiel.

Néanmoins, force est de reconnaître que les résultats de cette étude restent à relativiser, puisque la taille relativement réduite de l'ensemble des entreprises enquêtées, et même de l'échantillon que nous avons pu constituer, n'autorisent pas la généralisation.

De ce fait, certaines questions demeurent en suspend et appellent à d'autres recherches. Par exemple, l'analyse des différences qui pourraient exister entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales au niveau de leurs stratégies, de leurs processus de

prise de décision, de leurs performances, l'influence sectorielle, le processus de transmission de la PME familiale. Toutes ces recherches pourraient concourir à l'approfondissement de nos connaissances sur l'entreprise familiale.

Bibliographie

Références bibliographiques

OUVRAGES

ADDI L. (2005), « Femme, famille et lien social en Algérie ». In « Famille et mutations socio-politiques. L'approche culturaliste à l'épreuve », (sous la direction de THIEBAUT A ET. LADIER M). Edition Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 2005.

ALCORN, P.B. (1982), « Success and Survival in the Family-Owned Business ». McGraw-Hill Book Company, New-York.

AMANN B (1999), « La théorie des droits de propriété », in « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle », (Charreaux G., Joffre P., Koenig G., Martinet A-C., de Montmorillon B), Économica.

ARREGLE J.L ; VERY P et RAYTCHEVA S. (2003), « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur ». Dans F.FERY & H.LAROCHE, Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, 37-61.

ASTRACHAN J et MCMILLAN K.S. (2003), « Conflict and communication in the family business ». Family Business Leadership Series, no. 16, Family Enterprise Publishers, Marietta, USA.

BERLE, A. ET G. MEANS (1932), « The Modern Corporation and Private Property ». Macmillan, New York.

BAUER M. (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille ». Paris, Collection L'Entreprise, InterEditions.

BAUMERT H. (1992), « Succession dans les PME familiale – Prévoir pour réussir ». Les Editions d'Organisation, Paris.

BORK D ; JAFFE D.T; LANE S.H., DASHEW L et HEISLER Q.G. (1996), « Working with family businesses : A guide for professionals ». San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

BOURDIEU P. (1986), « The forms of capital, J. Richardson, Handbook of theory and Research for the sociology of education ». Macmillan, New York

BOURDIEU P. (1974), « Sociologie de l'Algérie ». Paris, PUF (Que sais-je).

BOUTEFNOUCHET M. (1980), « La famille algérienne : évolution et caractéristiques récentes ». Alger, SNED.

CABY J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de) (2002), « La Gestion des entreprises familiales ». Paris, Economica.

- CASTELLAN Y. (1986)**, « La famille », Paris, PUF.
- CATRY B et BUFF A. (1996)**, «Le gouvernement de l'entreprise familiale ». Publi-Union Éditions .
- CHANNON D.F. (1971)**, « The strategy and the structure of British enterprise ». London, MacMillan.
- CHARREAUX G. (1997)**, « Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits, ». Paris, Économica.
- COLEMAN J. (1990)**, « Foundations of Social Theory ». Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- DAHMANI M. (1987)**, « Economie et société en Grande Kabylie ». OPU.
- DAHMANI M. (1984)**, « Atlas économique et social de la Grande Kabylie ». OPU.
- DANCO, L.A. (1975)**, « Beyond Survival : A Business Owner's Guide for Success ». Ohio University Press, Cleveland.
- DAVIS J.A. ET R. TAGIURI (1982)**, «Bivalent attributes of the family firm ». Santa Barbara, CA : Owned Managed Business Institute.
- DUCHENEAUT B. (1996)**, « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître ». Maxima, Paris.
- DYER W.G. (1986)**, «Cultural Changes in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions ». San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- GAULTIER A. (1989)**, « Les holdings familiales : pérennité et succession ». Paris, Les Editions d'Organisation.
- GELINIER O, (1996)**, « La réussite des entreprises familiales », Maxima.
- GERSICK K ; DAVIS J ; McCOLLOM HAMPTON M et LANDSBERG I. (1997)**, « Generation to generation. Life cycles of the family business ». Boston, Harvard Business School Press.
- GOMEZ P.Y. (1996)**, « Le gouvernement de l'entreprise – Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion ». Paris, InterEditions.
- GRANGER G. (2007)**, « Epistémologie ». Encyclopaedia Universalis,
- GRANOVETTER M. (2000)**, « Le Marché Autrement, Les Réseaux dans l'économie » ; traduit de l'américain par Isabelle This-Saint Jean, Paris, Desclée de Brouwer.
- HILBURT-DAVIS J et DYER G. (2003)**, « Consulting to family businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation ». San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.

- HUGRON P. (1992)**, « L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral ». Monographie, publiée par l'Institut de Recherches Politiques et Les Presses HEC.
- HUGRON P. (1991)**, « L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral ». L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.
- IBRAHIM, A.B. ET W.H. ELLIS (1994)**, « Family business management: concepts and practice ». Dubuque, IA:Kendall/Hunt.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988)**, « La petite entreprise ». Paris, Vuibert-Gestion.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1996)**. « L'entrepreneuriat ». Economica, Gestion poche, Paris.
- KATZ D. et KAHN R.L. (1978)**, « The social psychology of organizations ». 2ème édition, New-York, Wiley.
- KENYON-ROUVINEZ D et WARD J.L. (2004)**, « Les entreprises familiales ». Collection Que Sais-je ? Paris, Presses Universitaires de France.
- KOENIG G. (1999)**, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle ». Economica, Paris.
- LEACH P. et BOGOD T. (1999)**, « Guide to the family business ». London, Kogan.
- LEACH P et ALLI (1990)**, « Managing the family business in the UK : a Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School ». London. Stoy Hayward.
- MARCHESNAY.M et P.A.JULIEN , (1992)**, « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. "Perspectives en Management stratégique », sous la direction d'A.Noël. Economica. Paris.
- MIGNON S. (2001)**. « Stratégie de pérennité d'entreprise ». Paris : Vuibert.
- MILES R. E. & SNOW C. C., (1978)**, « Organisational Strategy, Structure and Process ». New York, McGraw-Hill.
- MILLER E. J. et RICE A. K. (1967)**, « Systems of organization ». London Tavistock.
- NEUBAUER F et LANK A. (1998)**, « The Family Business. Its Governance for sustainability ». London, MacMillan Press .
- PAILOT P. (2000)**, « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise »; in VERSTRAETE, T. (sous la direction de). Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat, pp. 275-286). Éditions EMS Management et Société.
- PEARSON G. (1992)**, « The competitive organization – Managing for Excellence ». Mc Graw Hill, London.

- PERREAULT Y. (1994)**, « Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale : la relation famille et entreprise ». Les Editions Transcontinentales Inc. Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal.
- PERREAULT Y. (1993)**, « L'entreprise familiale, la relève : ça se prépare ». Les Editions Transcontinentales Inc., Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal.
- PERROW C. (1986)**, « Complex organizations ». 3^{ème} édition, New York, Random House.
- PFEFFERJ et SALANCIK G.R. (1978)**, « The external control of organizations : a resource dependance perspective ». New-York, Harper and Row.
- SEGALEN M. (1981)**, « Sociologie de la famille », Paris, Editeur Armand Colin.
- SMITH A. (1776)**, « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations ». Gallimard, Paris.
- SONNENFELD J. (1988)**, « The hero's farewell ». New-York, Oxford Press.
- ST-CYR L et RICHER F. (2003)**, « Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec », Montréal: Presses de l'Université de Montréal / Presses HEC Montréal.
- TESSA A. (2007)**, « Algérie : histoire d'une reconstruction spatiale (1960-2005) ». Publisud.
- THIETART R.A. (1999)**, « Méthodes de recherche en management ». Dunod.
- WACHEUX F. (1996)**, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». Economica.
- WARD J. L. (1991)**, « Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition ». San Francisco: Jossey Bass.
- WARD J.L. (1987)**, « Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership ». San Fransisco, CA:Jossey-Bass.
- WTTERWULGHE R. (1998)**, « La PME, une entreprise humaine ». De Boeck Université.
- WTTERWULGHE R., JANSSEN F., MERTENS S et OLIVIER F. (1994)**. « Le financement de croissance des entreprises moyennes belges par le recours au capital à risque ». Louvain-La-Neuve, IAG.

Revuees et articles

- ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000)**, « L'Entreprise familiale : un état de l'art ». Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, 3(1), pp 33-79.
- ALLOUCHE J et AMANN B. (1998)**, « La confiance : une explication des performances des entreprise familiales ». Revue Economie et Société, Vol. 8 N°9.

- ALLOUCHE, J et AMANN B. (1997)**, « Le retour triomphant du capitalisme familial ». *L'expansion management Review*, juin.
- AMANN B. (2000)**, « L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat ». Working Paper, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- ANDERSON R et REEB D. (2003)**, « Founding family ownership and firm performance : evidence from the SetP 500 ». *The Journal of Finance*, vol. 58, n°3, pp. 1301-1327.
- ARONOFF C.E. (2001)**, « Understanding family-business survival statistics ». *Supply house times*, juillet, pp 34-35.
- ARONOFF, C. (1998)**, « Megatrends in Family Business ». *Family Business Review*, San Francisco, 11(3), pp 181-186.
- ARREGLE, J-L, DURAND, R. ET P. VERY (2004)** « Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales ». *Revue Management*, 7(2), pp 13-36.
- ASTRACHAN J. (2003)**, « Commentary on the special issue : the emergence of a field ». *Journal of Business Venturing*, 18, pp 567-572.
- ASTRACHAN J et SHANKER M. (2003)**, « Family businesses: contribution to the U.S. economy : A closer look ». *Family Business Review*, 16.
- ASTRACHAN, J. H., & KOLENKO T. A. (1994)**, « A neglected factor explaining family business success: Human resource practices ». *Family Business Review*, 7(3), pp 251–262.
- BAILLY-MASSON C. (2007)**, « L'entreprise familiale : une notion difficile à appréhender en droit des affaires ». *ESDES ; Université de Lyon*.
- BARNES L.B et HERSHON S.A. (1976)**, « Transferring power in a family business ». *Havard Business Review*, 54 (4), pp 105-114.
- BARRY B. (1975)**, « The development of organisation structure in family firm ». *Journal of general management*, vol. 3, n°1, pp. 42-60.
- BAUMARD P. (1997)**, « Constructivisme et processus de la recherche: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur ». *Colloque constructivisme et sciences de gestion, IAE de Lille*.
- BECKARD R et DYER G. (1983)**, « Managing continuity in the family-owned business ». *Organizational Dynamics*, Summer, pp 7-8.
- BOURDIEU P. (1993)**, « A propos de la famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, pp 32-36.
- BOURDIEU P. (1980)**, « Le Capital social, Notes provisoires ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, N.31.

- BOUYACOUB A. (1999)**, « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale ». Les Cahiers du CREAD. N° 40, 2^{ème} trimestre, 1997.
- BROUARD F et CADIEUX L. (2007)**, « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte ». Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre.
- CADIEUX L. (2003)**, « Les entreprises familiales : une discipline de recherche à découvrir ». LIREF, Université du Québec à Trois-Rivières.
- CASSON M. (1999)**, « The economics of the family firm », Scandinavian Economic History Review, n°47, pp 10-23.
- CHAMI R. (1997)**, « What's different about family business », Working paper, Université de notre Dame, septembre.
- CHILD J. (1997)**, « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect ». Organizations Studies, vol. 18, n°1, pp 43-76.
- CHRISMAN J ; CHUA J et LITZ R. (2004)**. « Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence ». Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, Vol. 28, N°4.
- CHRISMAN J.J; CHUA, J.H et STEIER L.P. (2003)**, « An introduction to theories of family business ». Journal of Business Venturing, 18(4).
- CHUA J. H., SHARMA P et CHRISMAN J. J. (2003)**, « Current trends and future directions in family business studies: Toward a theory of the family firm ». Coleman Foundation White Paper Series.
- CHURCHILL N.C. et HATTEN K.J. (1987)**, « Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses ». American Journal of Small Business, 11, 3.
- CISNEROS MARTINEZ L.F. (2006)**, « Un plaidoyer pour une approche générationnelle des PME familiales », 1ères Journées George Doriot, 16 et 17 mars 2006, Deauville.
- COLEMAN J. (1988)**, « Social capital in the creation of human capital ». American Journal of Sociology, 94:S95-S120.
- CROUZET F. (1995)**, « Rôle et géographie des dynasties d'affaires ». Entreprise et Histoire, n°9.
- DAILY C et THOMPSON S. (1994)**, « Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth : An Empirical Examination ». Family Business Review, Vol. 7, n°3.

- DAILY, C. M et DOLLINGER, M. J. (1992)**, «An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms ». *Family Business Review*, 5, pp 117-136.
- DAVIS J. H; SCHOORMAN F. D et DONALDSON L. (1997)**, «Toward a stewardship theory of management ». *Academy of Management Review*, 22(1), pp 20–47.
- DAVIS J. (1991)**, «On the Goals of Successful Family Companies ». Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- DAVIS J.A et TAGIURI R. (1989)**, « The influence of life stage on father-son work relationship in family companies », *Family Business Review*, Vol. II, n°1, pp. 47-74.
- DEJEAN G. (2006)**, « Stratégies de marchés « post – postérieures » ». *Cahier de Recherche de l'ISC Paris*, CRISC numéro 12 : Stratégie, Mars 2006.
- DELLACHERIE O. (2004)**, « Gouvernance d'entreprise : nécessité plus qu'effet de mode. *La Lettre Sud Infos* - 23 février 2004 - N°454.
- DONCKELS R. et AERTS R. (1993)**, « Plein feux sur les PME, de la théorie à la pratique ». *Fondation Roi Baudouin, Roularta Books*, Bruxelles, pp. 162-164.
- DONNELLEY R. (1964)**, « The family business », *Harvard Business Review*, vol. 42, n°4, pp 93-105.
- DUMAS C. (1989)**, « Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business ». *Family Business Review*, 2 (1), pp 31-46.
- DYER G et HANDLER W.C. (1994)**, « Entrepreneurship and family business: Exploring the connections ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, 1, pp.71-83.
- DYER G. W. (1988)**, « Culture and continuity in family firms ». *Family Business Review*, vol. 1, n°1, pp. 37-51.
- FAMA, E., & JENSEN, M. (1983)**, «Separation of ownership and control ». *Journal of Law and Economics*, 26, pp 301–325.
- FAMA E. F. (1980)**. « Agency problems and the theory of the firm ». *Journal of Political Economy*, 88, n°2, April, pp 288-307.
- FILE K. M ET PRINCE R. A. (1996)**. « Marketing professional services to family business ». *Journal of Professional Services Marketing*.
- GALLO M. et LUOSTARINEN R. (1992)**, «Internationalization : A Challenging Change for Family Businesses ». Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- GALLO, M. et SVEEN, J. (1991)**, «Internationalizing the FamilyBusiness: Facilitating and Restraining Factors ». *Family BusinessReview*, IV, 2, pp 181-90.

- GANDERRIO B. (1999)**, « Financial Performance of Family and Non-family businesses ». Papier de recherche, Université de Montesquieu-Bordeaux IV.
- GASSE Y., THEBERGE Gh. et NAUD J. (1988)**, « La continuité dans la PME familiale », *Revue Internationale PME*, vol. 1, septembre, pp 43-56.
- GINSBERG A. et VENKATRAMAN N. (1985)**, «Contingency perspectives of organizational strategy : a critical review of the empirical research ». *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, pp. 421-434.
- GOETSCHIN P. (1987)**, « La gestion de la succession dans les PME ». *Revue économique et sociale*, Lausanne, Juin 1987, pp. 98-107.
- GOMEZ P.Y. (1997)**, « Information et conventions : le cadre d'un modèle général ». *Revue Française de gestion*, n°112, pp 64-77.
- GUDEMUNDSON D; HARTMAN E. A et TOWER C.B; (1999)**, « Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms », *Family Business Review*, XII, n°1, pp 27-39.
- GUEST R. (1962)**, « Managerial succession in complex organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 68, pp 47-64.
- HABBERSHON, T. G; WILLIAMS, M., & MACMILLAN, I. C. (2003)**, «A unified systems perspective of family firm performance ». *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp 451–465.
- HABBERSHON T et WILLIAMS M. (1999)**, « A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms », *Family Business Review*, 12 (1), pp. 1-25.
- HANDLER W. C. (1994)**, « Succession in family business: a review of the research ». *Family Business Review*, vol. 7, n°2, pp. 133-157.
- HANDLER W.C. (1992)**, « The succession experience of the next generation ». *Family Business Review*, vol. 5, n° 3, p. 283-307.
- HANDLER W.C. (1990)**, « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 1, pp 37-51.
- HANDLER W.C. (1989)**, « Methodological issues and considerations in studying family businesses ». *Family Business Review*, n°2, pp.257-276.
- HANDLER W.C et KRAM K.E. (1988)**, « Succession in family firms: The problem of resistance ». *Family Business Review*, 1, 4, pp.361-381.
- HANNAN M.T et FREEMAN J. (1977)**, « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.

- HARRIS D; MARTINEZ J et WARD J.** (1994), « Is strategy different for the family-owned business? ». *Family Business Review*, vol. VII, no 2, pp 159-174.
- HARVEY S.J.** (1999), « Owner as manager, extended horizons and the family firm », *International Journal of the Economics of Business*, 6, 1, pp. 41-55.
- HIRIGOYEN G.** (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I.) familiales », *Cahier de recherche, IAE Toulouse*, n°35, septembre.
- HIRIGOYEN G.** (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banques*, n°417, pp. 588-593.
- HIRIGOYEN G.** (1981), « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France ». *Banque*, n° 408, juillet-août, p. 855-862.
- HOLLANDER B. S et BUKOVITZ W. R.** (1990), « Women, family culture, and family business ». *Family Business Review*, 3 (2), pp 139-151.
- HUGRON P.** (1998), « La régie d'entreprises familiales ». *Revue Internationale de Gestion*, 23(3), pp 37-40.
- HUGRON P.** (1993), « Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) ». *Cahier de recherche no. GREF-93-01B, École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales*.
- HUGRON P.** (1983), « La succession dans les entreprises familiales au Québec ». *HEC, Montréal*, rapport de recherche n°83-22.
- IFERA** (2003), «Family businesses dominate ». *Family Businesses Review*, 16(4), pp 235-240
- JAMES,H. S.** (1999), «What can the family contribute to business? Examining contractual relationship ». *Family Business Review*, 12, pp 61–71.
- JENSEN M et MECKLING O.** (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, 3(2), pp 305–360.
- JULIEN P.A.** (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n°3-4, pp 411-425.
- KAHN J et HENDERSON D.** (1992), « Location preferences of family firms : strategic decision making or " home sweet home " ? "». *Family Business Review*, Vol. 5, n°3, pp 271-282.
- KEPNER E.** (1983), « The family and the firm : a coevolutionary perspective». *Organizational Dynamics*, 12 (1), pp. 57-70.

- LANK A.G. (1997)**, « Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas ». L'Art d'entreprendre, les hommes et les équipes, Les Echos, dossier n°6, Octobre, pp 6-8.
- LANSBERG I. (1988)**, « The succession conspiracy ». Family Business Review, 1(2), pp 119-143.
- LEBEGUE, D (2005)**, « Partager les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise : les propositions de l'IFA. 19 octobre 2005.
- LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D et STEIER, L-P. (2004)**, « Toward an integrative model of effective FOB succession ». Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), pp 305-328.
- LEVY A. (1988)**, « Les dirigeants de PME et leur entreprise », Ministère de la recherche, GRAD, Université d'Angers, mai.
- LITZ R. A. (1995)**, « The family business: Toward definitional clarity ». Family Business Review.
- LONGENECKER J.G et SCHOEN J.E. (1978)**, « Business management succession in the family business ». Journal of Small Management. Vol. 16, pp 1-6.
- LUBATKIN M.H., DURAND R et LING Y. (2007)**, « The missing lens in family firm research ». 60:1022-1029.
- MADOUI M. (2008)**, « Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : Un essai de typologie ». Les Cahiers du CREAD, N° 85/86.
- MARCHESNAY M. (2003)**, « Petite entreprise et entrepreneur ». Encyclopédie de la Gestion, N° 119, pp 2209-2219.
- MARCHESNAY M. (1997)**, « La moyenne entreprise existe-elle ? ». Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, pp 85-94.
- MARKIN A. (2004)**, « Family ownership and firm performance in Canada ». Working Paper, Simon Fraser University.
- MASTIN J.L. (2005)**, « Stratégies du capitalisme familial lillois et autonomie financière régionale : le financement des filatures Julien Le Blanc, 1858-1914 ». Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 52-4.
- McCRACKEN K. (1999)**, « The family business client – Managing the complexity ». TheFamily Business Client.
- MELIN L et NORDQVIST M. (2000)**, « Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena ». Communication à la conférence de l'ICSB , 2000.

- MICKELSON R.E et WORLEY C. (2003)**, « Acquiring a family firm: A case study ». *Family Business Review*, XVI(4), pp 251-268.
- MORCK, R., & YEUNG, B. (2003)**, « Agency problems in large business groups ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp 367-382.
- MORCK R; SHLEIFER A et VISHNY R. W. (1988)**, « Management ownership and market valuation ». *Journal of Financial Economics*, 20, pp 293-315.
- MOULINE J.P. (2000)**, « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée ». *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), pp 197-222.
- MUSTAKALLIO M et AUTIO E. (2002)**, « Governance, entrepreneurial orientation and growth in family firms ». Communication à la 13^{ème} conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- MYERS S.C et MAJLUF N. (1984)**, « Corporate Financing and Investment Decisions : when Firms have Information that Investors do not Have », *Journal of Financial Economics*, vol. 13, pp 187-221.
- MYERS S. (1977)**, « Determinants of corporate borrowing ». *Journal of Financial Economics* 5, pp 147-175.
- NAHAPIET J. et GHOSHAL S. (1998)**, « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage ». *Academy of Management Review*, 23, pp 242–266.
- OSEO BDPME. (2005)**, « La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME ».
- OUSSEDIK F. (1988)**, « Femmes et fécondité en milieu urbain ». CREAD, FNUAP.
- PEISER, R.B et WOOTEN, L.M. (1983)**, « Life-cycle changes in small family businesses », *Business Horizons*, 26, No. 3 (May-June), pp 58-65.
- ROSENBLATT P.C ; MIK L., ANDERSON R et JOHNSON M. (1985)**, « The family in business », San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- ROSS, S. (1973)**, « The economic theory of agency: The principal's problem ». *American Economic Review*, 63, pp 134–139.
- RUBENSON G., et GUPTA A. (1991)**, « The founder's disease: a critical re-examination ». Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 1991*, Wellesley, MA: Babson College.
- SALGANICOFF M. (1990)**, « Women in family businesses: Challenges and opportunities », *Family Business Review*, 3 (3), p. 125-137.
- SALVATO C. (2002)**, « Towards a stewardship theory of the family firm ». Communication à la 13^{ème} conférence du FBN, Helsinki, 2002.

SCHULZE, W.S., LUBATKIN, M.H et DINO, R.N. (2003), «Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms ». *Academy of Management Journal*, 46(2), pp 174-194.

SCHULZE W.S; LUBATKIN M.H; DINO R.N et BUCHHOLTZ, A.K. (2001), «Agency relationships in family firms: Theory and Evidence ». *Organizational Science*, 12(2), pp 99-116.

SHARMA P. (2004), « An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future ». *Family Business Review*, 17 (1), pp 1-34.

SHARMA P; CHRISMAN J.J et CHUA J.H. (1997), « Strategic management of the family business : Past research and future challenges ». *Family Business Review*, San Francisco, 10(1), pp 1-35.

SINGER J. et DONOHO C. (1992), « Strategic management planning for the successful family business». *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, n°3, pp. 39-51.

SIRMON D.G et HITT, M.A. (2003), «Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms ». *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4), pp 339-358.

SONFIELD et LUSSIER (2004), « First-, second-, and third-generation family firms : a comparison ». *Family Business Review*, Vol. XVII, n°3, pp 189-202.

SORENSEN R. (1999), « Conflict management strategies used in successful family businesses ». *Family Business Review*. N° 12.

ST-CYR L ; RICHER F ; FRANCOEUR, C et LANDRY S. (2005), « Etude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux ». Rapport présenté au Ministère du Développement économique et régional, mars.

ST-CYR L et INOUSSA R. (2000), « La planification de la relève dans les PME », In Actes du 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25-27 Octobre, Lille.

STEIER L. (2003), « Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities ». *Journal of Business Venturing*, 18:597-618.

STEIER L. (2001). «Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital ». *Family Business Review*, 14(3), pp 259–276.

TEAL E., SEAMAN S. et UPTON N. (2002), «Do family firms have to share the pie to achieve rapid growth? ». Communication à la conférence Frontiers for Entrepreneurship Research 2002, Wellesley, MA: Babson College.

- TOULOUSE J.M.** (1980), « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur ». *Revue Commerce*, 1-6, pp 124-134.
- UPTON N ; TEAL E et FELAN J.** (2001), «A Comparative Analysis of Rapid Growth Family and Non-Family Firms ». Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- VARRAUT N.** (1999), « De la vision à l'intention stratégique : Une application au dirigeant propriétaire de PME ». In *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Les presses de l'ISMEA, N° 26-27, Vol 6-7, pp 145-166.
- VATTEVILLE E.** (1994), « Le risque successoral ». *Revue Française de Gestion*, n° 33. *Business Review*, 1 (2), pp 105-117.
- WARD, J. L.** (1997), « Growing the family business: Special challenges and best practices ». *Family Business Review*, 10(4), pp 323–337.
- WARD J.L et HANDY J.L.** (1988), «A survey of board practices ». *Family Business Review*, 1, No. 3, pp 289-308.
- WORTMAN M.S.** (1994), « Theoretical foundations for family-owned business : A conceptual and research-based paradigm ». *Family Business Review*, 7.
- YAMASHIRO A.** (1969), « Family foundations : high risk, high reward ». *Family Business Review*, n°3 (4), pp 331-335.
- ZAHRA S.** (2003). «International expansion of us manufacturing family businesses: The Effect of Ownership and Involvement ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, n°4, pp 495-512.

Thèses

- COLOT O** (2007). « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ». Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut.
- DESCHAMPS B.** (2000), « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Pierre-Mendès-France Grenoble.
- MOULINE J.P.** (1999), « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie », Thèse de doctorat, Université Nancy 2.

MUSTAKALLIO M.A. (2002), « Contractual and relational governance in family firms : effects on strategic decision-making quality and firm performance ». Thèse de doctorat, Helsinki University of Technology.

TORRES M. (1997), « Pour une approche critique de la spécificité de la PME : Application au cas de la Globalisation ». Thèse de doctorat, Université Montpellier 1.

Textes juridiques

Code de la famille. 9 juin 1984.

Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001, relative au développement de l'investissement.

Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Sites Internet

<http://www.cnes.dz>. Conseil National Economique et Social.

<http://www.cnrc.org.dz>. Centre National du Registre de commerce.

www.familybusinessmagazine.com.

<http://www.ons.dz>. Office National des Statistiques.

<http://www.pmepmi-dz.com/index.html>. Ministère de la PME/PMI et de l'artisanat.

<http://www.tiziouzou-dz.com>. Wilaya de Tizi-Ouzou

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les plus anciennes entreprises familiales au monde	14
Tableau 2 : Les PME familiales dans huit pays européens	15
Tableau 3 : Les PME familiales en fonction de leur taille dans huit pays européens	15
Tableau 4 : Les plus grandes entreprises familiales au monde (par chiffre d'affaires)	17
Tableau 5 : Le poids des entreprises familiales en Europe	18
Tableau 6 : Le poids économique des entreprises familiales	19
Tableau 7 : Approche de l'entreprise familiale en termes de comportements	24
Tableau 8 : Les trois fondements de l'entreprise familiale	25
Tableau 9 : Les deux dimensions structurelles de l'entreprise familiale	26
Tableau 10 : Les définitions de l'entreprise familiale	29
Tableau 11 : Principaux travaux empiriques en stratégie	46
Tableau 12 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	61
Tableau 13 : les divergences entre propriétaire et managers	74
Tableau 14 : Les stades d'évolution de l'actionnariat familial	110
Tableau 15 : Les sources de conflits en fonction de la part de capital détenue par les membres de la famille	128
Tableau 16 : Evolutions de l'entreprise et des objectifs familiaux	140
Tableau 17 : Avantages et inconvénients de la transmission familiale	162
Tableau 18 : Les options de transmission interne non familiales	164
Tableau 19 : Les options de transmission externe	165
Tableau 20 : Positionnements épistémologiques des paradigmes	184
Tableau 21 : Le positionnement épistémique de notre recherche	189
Tableau 22 : Etat récapitulatif des questionnaires de l'étude	194
Tableau 23: Ventilation de l'échantillon suivant l'âge des entreprises	200
Tableau 24: Distinction des entreprises de l'échantillon suivant le secteur d'activité	201
Tableau 25: Répartition des entreprises selon leurs localisations géographiques	204
Tableau 26 : Distinction des entreprises de l'échantillon suivant le nombre d'employés	205
Tableau 27 : Répartition des entreprises suivant la forme juridique actuelle	206

Tableau 28 : Distinction des entreprises de l'échantillon suivant l'âge du dirigeant	208
Tableau 29 : Données globales sur l'emploi dans la wilaya de Tizi Ouzou	225
Tableau 30 : Les grandes entreprises industrielles de la wilaya de Tizi Ouzou	228
Tableau 31 : Répartition des artisans en activités ainsi l'emploi jusqu'au 31/03/2009	231
Tableau 32 : degré de perception de quelques qualités des concurrents par les chefs d'entreprises enquêtés	264
Tableau 33 : Contenu du capital social de l'entreprise familiale	271
Tableau 34 : Comparaisons entre paternalisme protecteur et paternalisme abusif	309
Tableau 35 : Exemples de stratégies propres au dirigeant à logique patrimoniale	314
Tableau 35 (bis) : Exemples de stratégies propres au dirigeant à logique patrimoniale	315
Tableau 36 : Le dirigeant à logique managériale dans l'entreprise familiale	318
Tableau 37 : Types de stratégies adoptées et performances réalisées par les PME familiales	320
Tableau 38 : Les stratégies de diversification ayant des raisons familiales	326
Tableau 39 : Exemples de plans de développement	334
Tableau 40 : Un exemple de différence entre des entreprises spécialisées dans la vente des matériels informatiques	335
Tableau 41 : Etat de l'entreprise lors de leur prise de fonction par les successeurs	387

Liste des figures

Figure 1 : L'entreprise familiale entre les logiques des deux systèmes famille et entreprise	38
Figure 2 : Les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale	39
Figure 3 : Les stratégies de gestion des conflits	132
Figure 4 : Les stratégies de résolution de conflits	133
Figure 5 : Système de gouvernance familiale	146
Figure 6 : Système de gouvernance d'une entreprise familiale	148
Figure 7 : Objectifs et mécanisme de gouvernance entreprise familiale	151
Figure 8 : Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale	152
Figure 9 : Les environnements lors de la transmission d'entreprise	173
Figure 10: Organisation générale de notre étude empirique	197
Figure 11 : Distinction de l'échantillon suivant les tranches d'âges des entreprises	201
Figure 12: Ventilation des entreprises par secteurs d'activité	203
Figure 13 : Distinction des entreprises enquêtées selon le nombre d'employés	206
Figure 14 : Répartition des entreprises suivant la forme juridique actuelle	207
Figure 15 : Distinction des entreprises de l'échantillon suivant l'âge du dirigeant	209
Figure 16 : Localisation des ménages dans la wilaya de Tizi Ouzou	224
Figure 17 : Contributions des secteurs d'activité à l'emploi dans la wilaya de Tizi Ouzou	226
Figure 18 : Répartition des entreprises dans la wilaya de Tizi Ouzou suivant les secteurs d'activité	232
Figure 19 : Les principales difficultés rencontrées lors de la création d'entreprise	246
Figure 20 : Distinction des entreprises de l'échantillon selon le nombre de clients principaux	247
Figure 21 : Les durées de relations avec les clients principaux	250
Figure 22 : Les raisons principales de choix des entreprises familiales par les clients	252
Figure 23 : Distinction des entreprises de l'échantillon selon le nombre de clients principaux	253
Figure 24 : Les principales raisons du choix de la région d'implantation de l'entreprise.	257
Figure 25 : Proportion des entreprises ayant changé de région d'implantation	259

Figure 26 : classement des concurrents suivant l'ordre prioritaire	263
Figure 27 : Les degrés d'avantages concurrentiels des concurrents perçus par les entreprises familiales	266
Figure 28 : Les performances réalisées par les PME familiales	267
Figure 29 : Les performances prévisionnelles des PME familiales	268
Figure 30: Perception des liens familiaux par les dirigeants de PME	297
Figure 31 : La structure en étoile	307
Figure 32 : L'adhésion familiale aux objectifs stratégiques du dirigeant de l'entreprise	337
Figure 33 : Degré de priorité des objectifs stratégiques dans les entreprises familiales	340
Figure 34 : La génération familiale à la direction de l'entreprise	377
Figure 35 : Temporalité de la décision de transmission	381

ANNEXES

ANNEXE 1 :

Le questionnaire d'enquête

Présentation du questionnaire et engagement de confidentialité

Dans le cadre d'une réalisation d'une recherche doctorale au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, portant sur la stratégie de l'entreprise, nous avons l'honneur de vous présenter ce présent questionnaire, que nous vous demandons de bien vouloir remplir.

Nous tenons à vous préciser, que les questions dans lesquelles nous introduisons la dimension familiale, ne répondent qu'à notre objet d'étude, qu'est la mise en relation des contributions de la famille dans le processus global de la stratégie de l'entreprise.

De plus nous nous engageons à respecter vos indications suivantes, il vous suffit de cochez la case, dans le tableau, correspondante à votre propre volonté :

	OUI	NON
Je vous permets de citer éventuellement le nom de notre entreprise		
Je vous permets de citer éventuellement mon nom		
Je vous permets de nous contacter éventuellement pour vous accorder un entretien		

Nous tenons à vous remercier infiniment pour votre contribution.

GHEDDACHE Lyés.

1. Identification de l'entreprise

1.1- Raison sociale :

1.2- Date de création :

1.3. Adresse :

1.4. Site WEB : E/MAIL :

1.5. Votre entreprise est familiale (entourez votre réponse): Oui // Non

Pourquoi ?

1.6. Activité principale de l' entreprise :

Combien de produits (ou services).....

1.7. Activités secondaires de l' entreprise :

.....

Combien de produits (ou services).....

2. Le contexte de création de l'entreprise

2.1. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé à la création de l'entreprise ?

.....

2.2. Quelles sont les principales contraintes (problèmes) rencontrées lors de la création de l'entreprise ?

.....

2.3. Qui est le fondateur de l'entreprise :

Au moment de la création de l'entreprise il avait un âge de et un niveau formation de :.....

Son âge actuel ?..... Son niveau de formation actuel.....

A-t-il pris sa retraite ?..... Depuis quand ?.....

Est-il toujours actionnaire dans l'entreprise ?..... Vient-il souvent à l'entreprise ?.....

2.4. Lorsque vous avez reçu l'entreprise, était-elle en bonne situation financière ? Oui // Non

Quels sont les premiers changements que vous avez effectué :.....

2.5. Structure juridique à la date de création de l'entreprise (entourez la bonne réponse) :

Individuelle // SARL // EURL // SNC // SPA // Entreprise publique // Autre, précisez :.....

2.6. Structure juridique actuelle :

Pourquoi avez-vous choisi cette structure ?.....

2.7. Combien de fois avez-vous changé de structures juridiques depuis la création de l'entreprise ?.....

Pour quelles raisons ?.....

2.8. Le nombre d'associés (actionnaires) actuellement :

	Nombre de personnes	Date de rentrée dans le capital	Part du capital
Vous-même et votre famille proche			%
Votre famille éloignée			%
Autres familles			%
Autres individus			%

2.9. Certains associés ont quitté l'entreprise : Oui // Non

Pour quelles raisons ?.....

Font-ils partie de votre famille : Oui // Non

2.10. Avant la création de cette entreprise, citez parmi les personnes de votre famille qui avaient déjà une entreprise (exemples : mon cousin, mon oncle....) :

2.11. Parmi les membres de votre famille, quelles sont celles qui ont aidé lors de la création de l'entreprise : (exemples : mon père, mon oncle....)

2.12. Vous-même vous avez aidé à la création d'une entreprise (vos fils, cousins, voisins,...) citez :

2.13. Vous les avez incités / aidé à créer les activités suivantes : (cochez les cases correspondantes dans le tableau) :

	Oui	Non
Ils sont devenus vos propres fournisseurs		
Ils sont devenus vos propres clients		
Ils sont devenus vos propres sous-traitants (indiquez l'activité)		
Ils ont fait la même activité que la votre		
Autres activités (précisez).....		

3. Région d'implantation de l'entreprise :

3.1. La région où est implantée votre entreprise est caractérisée par la prédominance des activités suivantes (citez les plus importantes) :

3.2. Avez-vous déjà changé de région d'implantation pour l'entreprise (*entourez votre réponse ci-dessous*) :

Oui une seule fois // Oui plusieurs fois // Non jamais.

3.3. Pour quelles raisons (citez les principales).....

3.4. Pourquoi avez-vous choisi d'implanter votre entreprise dans cette région ? (Cochez dans le tableau) :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Peut être	Non ce n'est pas ça
C'est ma région natale, et c'est là où j'habite				
Disponibilité de main d'œuvre qualifiée				
Disponibilité de main d'œuvre peu coûteuse				
Préserver les emplois des membres de la famille				
Rester près de vos amis entrepreneurs.				
Vous rapprocher des fournisseurs (matières premières)				
Les coûts de transport de vos produits				
Rester près de vos principaux clients				
Rester près de votre famille				
Autres, précisez.....				

4. Relations famille / entreprise

4.1. Quel est le degré de parenté avec vous, des personnes suivantes (*cochez les cases correspondantes dans le tableau*):

	Famille Très proches	proches	Famille Eloignée	Aucun rapport
Vos grands parents paternels				
Vos grands parents maternels				
Vos parents				
Vos oncles/tantes paternels				
Vos oncles/tantes maternels				
Vos cousins/cousines maternels				
vos fils et leurs épouses et enfants				
vos filles et leurs maris et enfants				
Les belles-familles de vos fils				
Les belles-familles de vos filles				
Vos voisins/amis				
Autres précisez.....				

4.2. Au sein de votre famille, tenez-vous des réunions : Oui // Non

4.3. Qui préside généralement ces réunions ?.....

Pourquoi ?.....

Est-il impliqué dans l'entreprise ? (*Entourez votre réponse*) : Oui // Non

4.4. Ces réunions durent en moyenne combien d'heures :.....

4.5. Les absents, sont-ils sanctionnés ?.....

Quels types de sanctions ?.....

4.6. Au cours des réunions familiales, vous discutez de (Cochez vos réponses dans le tableau) :

	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais
Des problèmes courants de l'entreprise et des solutions possibles				
Des perspectives stratégiques de l'entreprise				
De La transmission / succession de l'entreprise				
De nouveaux investissements à acquérir				
Des nouveaux candidats à recruter dans l'entreprise				
La répartition des bénéfices				
Désignation d'un nouveau dirigeant pour l'entreprise				
Intégration de nouveaux associés				
Autres précisez :				

4.7. Assistez-vous aux réunions de votre village ?.....

Sont-elles obligatoires ?.....

L'entreprise aide-elle le village ?.....

Comment ?.....

Combien ça représente du budget des dépenses annuelles de l'entreprise..... %.

4.8. Pour vous, l'entreprise doit rendre service à la famille, pour les raisons suivantes (Cochez dans le tableau suivant):

	Tout à fait d'accord	D'accord	Non je ne suis pas d'accord
L'entreprise est la propriété de la famille			
Vous êtes le premier responsable de la famille			
Le prestige de la famille dans votre société est important pour l'image de l'entreprise			
La famille a déjà aidé l'entreprise dans le passé			
La famille pourrait aider l'entreprise dans l'avenir			
Autres s'il y a lieu.....			

4.9. Vous considérez que la famille vous aide beaucoup dans votre travail car :.....

4.10. Vous considérez que la famille vous gêne beaucoup dans votre travail car :.....

4.11. Quelles sont les plus grandes sources de conflits au sein de la famille, au sujet de l'entreprise (cochez dans le tableau) :

	Souvent	Des fois	Non jamais
Le recrutement/ Promotion			
La distribution des bénéfices			
L'intégration de nouveaux actionnaires de votre famille proche			
L'intégration de nouveaux actionnaires de votre famille éloignée			
L'utilisation des terrains de la famille par l'entreprise			
L'intégration de nouveaux associés non familiaux			
L'utilisation des équipements de l'entreprise (voitures, camions....)			
Autres s'il y a lieu.....			

4.12. Avez-vous un plan de résolution des conflits familiaux au ? Oui // Non

Décrivez

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1. Le nombre total de personnes qui travaillent dans l'entreprise :

Dont :.....hommes (dont cadres), et..... Femmes (dont cadres).

Nombre de travailleurs permanents :

5.2. Quel est l'âge moyen des travailleurs : (hommes = ... ans), (femmes = ... ans), (cadres = ... ans).

Vous préférez recruter des travailleurs âgés entre : (Age minimum =.....). (Age maximum =.....).

Pourquoi ?

5.3. Indiquez dans le tableau suivant les nombres d'employés suivant le niveau de formation (donnez des chiffres dans le tableau suivant):

Fonctions	Niveaux de formation						
	Aucune formation	Diplômes CFPA	Diplômes Ecoles privées	Inférieur à bac	Bac Bac+2	Bac+4	Bac+6 et plus
Cadres membres de la famille							
Cadres externes à la famille, issus de votre région							
Cadres externes à la famille, et à votre région							
Autres précisez.....							

5.4. Vous préférez recruter des travailleurs issus des établissements suivants (indiquez dans le tableau):

	Aucune formation	CFPA	ECOLES PRIVEES	UNIVERSITE	AUTRES
% du total de vos travailleurs	%	 %	%	%	%

5.5. Quelles sont les raisons principales :

5.6. Qui désigne le Dirigeant/gérant de l'entreprise ?.....

Quels sont les critères avec lesquels vous sélectionnez le dirigeant :

5.7. Qui s'occupe du recrutement des cadres ?.....

5.8. Qui s'occupe du recrutement des autres travailleurs ?.....

5.9. Avant de recruter une personne, vous lui faites subir un test (entourez la bonne réponse) : Ecrit // Oral // aucun

5.10. Pendant combien de temps vous conservez vos cadres (en moyenne).....années.

Pendant combien de temps vous conservez vos ouvriers (en moyenne).....années.

5.11. Trouvez-vous des difficultés pour recruter des chauffeurs pour vos matériels de transport ? Oui // Non

Vous avez combien de chauffeurs :..... (Dont appartenant à votre famille).

Comment vous choisissez vos chauffeurs ?.....

Chaque année vous licenciez combien de chauffeurs (en moyenne)?.....

Quels sont les problèmes qu'ils occasionnent ?.....

A combien estimez-vous les coûts de ces problèmes ?.....DA/an.

Les chauffeurs appartenant à votre famille, sont-ils différents des autres ?.....

Sur quels plans ?.....

Ils vous permettent d'économiser combien ?.....DA/ an.

5.12. A quel degré êtes vous d'accord avec les propositions suivantes (cochez vos réponses dans le tableau) :

	Oui très souvent	Oui des fois	Non jamais
les membres de votre famille qui travaillent dans l'entreprise acceptent des salaires plus bas que les autres			
les membres de votre famille qui travaillent dans l'entreprise acceptent de faire des heures supplémentaires gratuitement			
certaines membres de votre famille proche qui ne travaillant pas dans l'entreprise acceptent des fois de travailler gratuitement			
les membres de votre famille maîtrisent bien le métier			
Autres précisez.....			

5.13. En général vos travailleurs quittent l'entreprise car.....

5.14. En général vos travailleurs préfèrent rester dans l'entreprise car.....

5.15. Citez les moyens utilisés pour inciter vos employés (cochez vos réponses dans le tableau) :

	Oui très souvent	Oui des fois	Non
Augmentations de salaire suivant le rendement			
Diverses primes			
aides aux périodes de rentrée scolaires/fêtes...			
Formations/stages			
Promotions			
Autres précisez.....			

5.16. Avez-vous établi des stratégies (plans) pour la résolution des conflits dans l'entreprise ? : Oui // Non

Pouvez-vous les décrire ?

6. Financement

6.1. Vous travaillez avec combien de banques : (donnez un chiffre)

Dont (donnez un chiffre) banques publiques. Depuis quand ?

Dont : (donnez un chiffre) banques étrangères. Depuis quand ?

6.2. Avez-vous déjà quitté une des banques avec lesquelles vous avez travaillé ?

6.3. Quelles sont les raisons principales

6.4. Vous préférez travailler avec votre banque pour les raisons suivantes (cochez dans le tableau) :

	En priorité	C'est secondaire	Non, pas d'accord
La rapidité des services courants			
Les accords de crédits			
L'accueil			
Les coût/tarifs des services et crédits			
Proximité de votre entreprise			
L'ancienneté de la relation			
La confiance dans la solidité financière de la banque			
Pour voir comment travaillent les banques étrangères			
Autres précisez.....			
.....			

6.5. Pour quelles raisons vous n'aimez pas utiliser les crédits bancaires ?

6.6. Pour avoir un accord de crédit bancaire à court terme, il faut en général combien de temps ?

6.7. Pour avoir un accord de crédit bancaire à long et moyen terme, il faut en général combien de temps ?

6.8. Vous allez introduire l'entreprise en Bourse : Oui // Non

Dans combien de temps ?

Pourquoi ?

7. Approvisionnements

7.1. Total des fournisseurs (donnez un chiffre)

Dont (Donnez des chiffres dans le tableau) :

Types d'entreprises	Entreprises publiques	Entreprises/ personnes issues de votre région	Entreprises/ personnes algériens	Entreprises/ personnes étrangères	Entreprises/ personnes De votre famille proche	Entreprises/ personnes De votre famille éloignée
Nombres						

7.2. Vous travaillez avec vos principaux fournisseurs depuis combien d'années ?

Votre pouvoir de négociation avec vos principaux fournisseurs est (entourez la bonne réponse) :

En votre faveur // en leur faveur // en équilibre

Pourquoi ?

7.3. Quelles sont les principales contraintes (problèmes) relatives à vos approvisionnements ?

7.4. Vous sélectionnez vos fournisseurs selon les critères relatifs à (cochez *dans le tableau*) :

	C'est prioritaire	C'est important	C'est peu important	Non ce n'est pas ça
Les meilleurs prix				
La qualité des produits/ services				
La rapidité de service				
Leur appartenance à votre famille				
Ceux qui sont issus de votre région				
Autres précisez.....				
.....				

7.5. Les Micro-entreprises ANSEJ représentent% du total de vos fournisseurs, et% de vos achats.

Citez les avantages de travailler avec :

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec :

7.6. Parmi vos fournisseurs figurent des entreprises familiales : indiquez le % du total des achats.....%

Citez les avantages de travailler avec elles :

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec elles :

7.7. Parmi vos fournisseurs figurent des entreprises étrangères : indiquez le % du total de vos achats.....%.

Leur pays d'origine.....

Citez les avantages de travailler avec elles :

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec elles:

7.8. Les entreprises publiques représentent% du total de vos fournisseurs.

Citez les avantages de travailler avec elles :

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec elles :

8. Les Clients

8.1. Total de vos clients Dont principaux clients.

Donnez le détail (*en nombres*) dans le tableau suivant :

Nature des clients	Entreprises publiques	Entreprises privées issues de votre région	Entreprises privées algériennes	Entreprises étrangères	Entreprises de votre famille proche	Entreprises de votre famille éloignée
Nombres						

8.2. Vous travaillez avec vos principaux clients depuis combien d'années ?.....

8.3. Votre pouvoir de négociation avec vos principaux clients est (*entourez votre réponse*) :

En votre faveur // en leur faveur // en équilibre

Pour quelles raisons ?.....

8.4. Vous prospectez (recherchez) souvent de nouveaux clients sur le territoire national : Oui // Non

Quelles sont les régions qui vous intéressent le plus ?.....

Pourquoi ?.....

Faites-vous des études de marché ? Oui // Non

Qui vous aident à réaliser ces études ? citez.....

8.5. Les Micro-entreprises ANSEJ représentent(%) du total de vos clients, et (%) de votre chiffre d'affaires.

Citez les avantages de travailler avec elles :.....

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec elles:.....

8.6. Parmi vos clients figurent des entreprises familiales :.....(%) du total de vos clients, et (%) du chiffre d'affaires.

Citez les avantages de travailler avec elles:.....

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec elles:.....

8.7. Parmi vos clients figurent des entreprises publiques : Oui // Non

Citez les avantages de travailler avec elles :.....

Citez les inconvénients / problèmes de travailler avec elles :.....

8.8. La mondialisation et l'ouverture de l'économie nationale a réduit le nombre de vos clients de% cette année.

Pourquoi ?.....

8.9. La mondialisation et l'ouverture de l'économie nationale a augmenté le nombre de vos clients de% cette année.

Pourquoi ?.....

8.10. Avez-vous prospecté de nouveaux clients dans des pays étrangers ? (Entourez votre réponse) : Oui // Non

Quels sont les pays qui vous intéressent le plus pour y commercialiser vos produits / services ?.....

8.11. Quelles sont les raisons principales de votre choix de ces pays?.....

8.12. Les problèmes qui vous gênent pour commercialiser vos produits / services à l'étranger sont :

8.13. Vous utilisez des techniques Marketing (Entourez votre réponse) : Oui // Non

Quelles sont ces techniques :.....

Combien représentent-elles dans le budget de vos dépenses : % du total des dépenses annuelles (2008).

8.14. Recourez-vous à des agences spécialisées dans le Marketing ? Oui // Non.

9. La concurrence

9.1. Sur votre marché, il y a trop de concurrence (entourez votre réponse) : Oui // Non.

9.2. Vos principaux concurrents sont (*classez dans le tableau*) :

	C'est les plus importants	Un peu	Non ce ne sont pas nos concurrents
Des entreprises publiques			
Des entreprises privées de votre région			
Des entreprises privées d'autres régions d'Algérie			
Des Micro-entreprises ANSEJ			
Des entreprises étrangères			
Le secteur informel (marché noir)			
Autres précisez.....			

9.3. Le leader (le numéro un) sur votre marché, est (*entourez votre réponse ci dessous*) :

Une entreprise publique // entreprise privée algérienne // entreprise étrangère // Autre, précisez.....

Vous essayez d'imiter certaines pratiques que le leader du marché utilise : Oui // Non

Sur quels plans ?.....

9.4. Vous pouvez être leader sur votre marché : Oui // Non c'est difficile // ça ne m'intéresse pas.

Si oui, dans combien d'années, approximativement ?.....

9.5. Vous essayez d'imiter certaines pratiques que vos concurrents utilisent : Oui // Non

Sur quels plans ?.....

9.6. Avec les autres entreprises du même secteur d'activité que le votre, vous échangez des informations : Oui // Non

9.7. Quels sont les points que vous pourriez améliorer pour surpasser / rattraper vos principaux concurrents ?.....

.....

9.8. Dans combien de temps vous pourriez améliorer votre place sur le marché ?.....

9.9. Indiquez les points forts de chaque partie (vos concurrents et vous mêmes), (*cochez dans le tableau*) :

Nature des compétences	Vous admirez vos concurrents Sur ces plans			Vous êtes plus forts que vos concurrents Sur ces plans		
	Très certainement	Peut être	Non pas vraiment	Très certainement	Peut être	Non pas vraiment
Prix compétitifs						
Qualité et gamme des produits						
Moindres coûts						
Marketing						
Exportations						
fidélité de la clientèle						
Capacité à gagner des clients						
Réseaux de relations						
Solidité financière						
Accès aux crédits bancaires						
Flexibilité						
Ressources humaines						
Approvisionnements						
Capacités techniques						
Stratégies adoptées						
Autres précisez.....						

10. Performances et prévisions

10.1. Donnez les évolutions des indicateurs suivants : *En milliers de Dinars (donner un chiffre ou approximatifs)*

	2005	2006	2007	2008	2009 (prév)
Capital social					
Total des investissements					
Chiffre d'affaires Hors taxes					
Valeur ajoutée					
Emprunts bancaires à long et moyen terme					
Leasing (crédit bail)					
Crédits à court terme (fournisseur)					
Total des dépenses					
Total du bilan					

10.3. Vos principales prévisions pour les 12 prochains mois seront (*cochez une case pour chaque indicateur dans le tableau*)

	Croissance significative	Croissance modeste	Aucune variation	Légère baisse	Baisse significative
La demande de vos produits et services					
Dépenses d'investissement					
Bénéfices					
vos marchés					
Crédits bancaires					
Chiffre d'affaires					
Dépenses de formation de votre personnel					
Recrutements					
Augmenter les salaires de vos travailleurs					
Informatisation de nouvelles tâches					
Investissements à l'étranger					
Autres précisez.....					

10.4. Quelles sont les principales sources d'informations que vous utilisez pour analyser votre environnement externe (exemples : journaux.....etc) ?.....

Sur quels plans, vous jugez que c'est prioritaire de s'informer ? (citez les principaux axes).....

10.5. Quelles sont les sources d'informations qui vous manquent ?.....

10.6. Combien vous dépensez par année pour avoir l'information stratégique ?.....% du budget de dépenses / An.

10.7. Les stratégies que vous avez adoptées dans le passé (cochez vos réponses dans le tableau celles qui vous ont concerné) :

Types de stratégies	Nature des performances réalisées				
	Elles ont très bien réussies	Elles n'ont pas apporté grand-chose mais on les maintient	Elles n'ont pas apporté grand-chose et on les a abandonnées	Elles ont totalement échoué mais on les maintient toujours	Elles ont totalement échoué et nous les avons abandonnés
Proposé de nouveaux produits proche de votre produit de base					
Proposé plusieurs produits très éloignés de votre produit de base					
Entrepris d'autres activités proche de votre activité de base					
Entrepris d'autres activités éloignées de votre activité de base					
Vous avez recouru à la sous-traitance de tâches (autres que le transport)					
Vous avez recouru à la sous-traitance du transport					
Vous avez changé de régions d'implantation					
Vous avez commercialisé vos produits /services dans des pays étrangers					
Vous avez utilisé des logiciels/progiciels					
Vous avez changé de fournisseurs					
Vous avez accordé des formations à vos cadres					
Vous avez intégré des membres de la famille proche dans le capital					
Vous avez intégré des membres de la famille éloignée dans le capital					
Vous avez intégré d'autres personnes non familiales dans le capital					
Autres précisez.....					
.....					

10.8. Quels sont les principales causes des échecs des stratégies adoptées dans le passé ?.....

.....

10.9. Quelles sont les stratégies que vous allez adopter à l'avenir (cochez selon l'horizon temporel) :

	Dans moins d'1 an	Dans 1 à 3 Ans	Dans 3 à 5 Ans	Dans plus de 5 ans	Non jamais
Proposer de nouveaux produits à coté de ceux que vous proposez actuellement					
Changer totalement d'activité					
Conclure des partenariats avec des entreprises étrangères					
abandonner certains produits peu ou non rentables					
Réduire les sous-traitances					
Commercialiser vos produits dans d'autres régions de l'Algérie					
Commercialiser vos produits dans des pays étrangers					
Réduire les coûts					
Améliorer la qualité de vos produits					
Vous allez construire de nouvelles usines au niveau de votre région actuelle					
Construire de nouvelles usines au niveau d'autres régions d'Algérie					
Vous allez acheter des licences, brevets de fabrication					
Autres précisez.....					
.....					

10.10. Vous préférez renouveler vos investissements stratégiques chaque (donnez un nombre) années.

10.11. Vous préférez renouveler vos investissements simples chaque (nombre) années.

10.12. Les investissements que vous avez acheté, se répartissent : (en % du programme d'investissement annuel)

	2004-2005	2006-2007	2008	2009-2010
Matériels de transport	%	%	%	%
Nouvelles machines comme celles que vous utilisez toujours	%	%	%	%
Nouvelles machines plus sophistiquées que vous aller utiliser pour la première fois	%	%	%	%
Matériels pour l'informatisation de la production, stocks....	%	%	%	%
Autres précisez.....	%	%	%	%

Pourquoi vous avez acheté ces investissements ?.....
.....

10.13. Vous préférez avoir une entreprise de taille (petite // moyenne // grande)

Pourquoi vous préférez cette taille ?.....

Quels sont les inconvénients des autres tailles pour vous ?.....
.....

10.14. Structure de financement de vos nouveaux investissements (Indiquez en % du total des prix des investissements acquis de 2005 à 2009)

	Réinvestissement des bénéfices	Intégration de nouveaux associé /actionnaires	Nouveaux Apports des Anciens associés / actionnaires	Crédits bancaires	Vente d'anciens équipements	Autres
Les investissements simples	%	%	%	%	%	%
Les investissements stratégiques	%	%	%	%	%	%
Autres précisez.....	%	%	%	%	%	%

10.15. Dans les 12 prochains mois vous allez augmenter vos investissements à raison de.....% par rapport à ce que vous avez maintenant.

10.16. Vous allez acheter des investissements à raison de (en % du total à acheter, exemples 15% ; 20 %....)

	% du total à acheter
Matériels de transport	%
Nouvelles machines comme celles que vous utilisez toujours	%
Nouvelles machines plus sophistiquées que vous utilisez pour la première fois	%
Matériels informatiques pour la bureautique	%
Matériels pour l'informatisation de la production, stocks....	%

Pourquoi voulez-vous acheter ces investissements ?.....
.....

10.17. Dans les 12 prochains mois (2009-2010) vous allez vendre les investissements suivants : total DA

	En % du total des investissements à vendre	Pour les raisons suivantes
Matériels de transport		
Nouvelles machines comme celles que vous utilisez toujours		
Nouvelles machines plus sophistiquées que vous utilisez pour la première fois		
Matériels informatiques pour la bureautique		
Matériels pour l'informatisation (de la production, stocks....)		
Autres précisez.....		

Vous achetez vos investissements à raison de% directement de l'étranger (importation directe).

Quels sont les pays desquels vous préférez acheter vos investissements ?.....

10.18. Dites à quel degré êtes-vous d'accord avec ces propositions suivantes (cochez une case pour chaque cas):

	Oui	c'est secondaire	Non, pas d'accord
Vous achetez vos investissements dont le coût est plus faible pour économiser			
Vous allez acheter vos investissements sur marché local, pour les délais de livraison			
Vous les achetez de l'étranger car ils ne sont pas disponibles sur le marché local			
Vous préférez acheter vos investissements stratégiques des marchés étrangers, car leur qualité est meilleure			
Vos investissements sont soumis à une très rapide évolution technologique			
Vous préférez acheter vos investissements stratégiques des marchés étrangers, car s'il y a un problème technique il est rapidement résolu			
Vous préférez acheter des investissements de haute technologie			
Autres s'il y a lieu.....			

10.19. Vous avez un plan de développement stratégique : Oui écrit // Oui mais pas écrit // Non aucun plan.

Si Oui, qui vous a aidé à l'élaborer ?.....

Si non, comment faites-vous pour élaborer des stratégies de développement ?.....

10.20. Votre plan de développement stratégique est sur un horizon temporel de combien d'années ?.....

Pourquoi ?.....

11. Autres informations

11.1. Quels sont les principaux problèmes actuels de votre entreprise ?.....

Comment faites-vous pour les dépasser (les régler) ?.....

11.2. L'entreprise a-t-elle bénéficié des aides de l'Etat ? (ANDI....) :

11.3. Avez-vous intégré le Forum des Chefs d'Entreprises ou un regroupement d'entrepreneurs ?.....

Quelles sont les raisons ?.....

11.4. Avez-vous adopté les principes de gouvernance d'entreprise ?.....

Pour quelles raisons ? (citez) :.....

11.5. Avez-vous adopté la certification ISO ?.....

Pour quelles raisons ? (citez) :.....

11.6. Pour votre entreprise la mondialisation est un phénomène : Positif // Négatif // Neutre

11.7. L'adhésion de l'Algérie à l'OMC, l'accord d'association avec l'Union Européenne etc) est pour votre entreprise :

Beaucoup plus d'avantages, car :

Beaucoup plus de problèmes et contraintes, car :

11.8. Avez-vous adopté les nouvelles normes comptables (IAS/IFRS) :

Pourquoi ?.....

11.9. Pour favoriser la croissance des PME, quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez que les autorités

algériennes agissent en priorité ?.....

11.10. Quelles sont les principales actions que votre entreprise fait pour contribuer à la préservation de l'environnement ?.....

11.11. Est-ce que votre entreprise contribue à la promotion de votre région d'implantation ?.....

Quelles sont les principales actions que vous faites ?.....
.....

12. Le dirigeant de l'entreprise

12.1. Quel est votre principal conseiller en matière de stratégie?.....

Pourquoi ?.....

Recourez-vous aux services de bureaux d'études (consulting) ?.....

Depuis quand ?.....

12.2. Lorsqu'une toute nouvelle information vous parvient, concernant, par exemple, une opportunité de lancer un nouveau produit, utiliser un nouvel équipement, ... vous agissez comment avant de prendre une décision ? (cochez vos réponses dans le tableau):

	Oui pour presque toute nouvelle information	Oui pour les informations les plus importantes	Non pas vraiment
Vous saisissez directement l'opportunité, pour être le premier			
Vous attendez un peu pour voir ce que vont faire les autres			
Vous attendez longtemps pour voir les résultats des autres			
Vous demandez conseil à d'autres entrepreneurs			
Vous demandez conseil à votre comptable			
Vous organisez une réunion pour demandez conseil à votre famille			
Vous demandez conseil à des bureaux d'études (consulting)			
Vous organisez une réunion avec vos associés / actionnaires avant de décider			
Autres précisez.....			

12.3. Qui contrôle les décisions du dirigeant / gérant de votre entreprise (choisissez dans le tableau) :

	Oui	Non
Il est totalement libre et on lui fait confiance		
Il est totalement libre et autoritaire		
les actionnaires / associés lui demandent souvent des comptes mais ne peuvent pas le révoquer		
les actionnaires / associés lui demandent souvent des comptes et peuvent le révoquer		
La famille peut le révoquer si nécessaire		
Autres précisez.....		

12.4. La position du dirigeant / gérant est très solide dans l'entreprise (entourez votre réponse) : Oui // Non

Pourquoi ? (Choisissez dans le tableau) :

	Oui	Non
C'est lui le fondateur de l'entreprise		
C'est lui le principal actionnaire/ c'est son argent qui est en jeu		
Sa famille est la principale actionnaire (c'est l'argent de sa famille)		
C'est le plus compétent et il a réalisé de bonnes performances		
Autres précisez.....		

12.5. Selon vous le dirigeant d'une entreprise doit être autoritaire car :.....
.....

12.6. Quelles sont les principales décisions que le dirigeant peut déléguer à quelqu'un d'autre ?.....
.....

12.7. Quelles sont les informations que le dirigeant d'entreprise ne doit pas communiquer à la famille ?.....
.....

13. La transmission de l'entreprise et succession futures

13.1. Voulez-vous prendre votre retraite et transmettre la direction à l'un de vos enfants (Entourez) : Oui // Non

Pourquoi ?.....

Dans combien de temps ?.....

Vous avez déjà commencé à préparer votre successeur à la direction ? : Oui // Non

Comment :.....

Depuis quand ?.....

13.2. Quels sont les critères que vous allez utiliser pour choisir votre remplaçant à la direction de l'entreprise ?.....

Que craignez vous pour la transmission de la direction ?.....

13.3. Vous avez déjà commencé à préparer la transmission de la propriété (les Actions) de l'entreprise ? Oui // Non

Depuis quand ? :.....

Suivant un plan bien précis ? Oui // Non.

Qui vous a proposé ce plan ?.....

A qui allez-vous transmettre votre entreprise :.....

Vous avez déjà distribué une partie des actions de l'entreprise : Oui // Non .(.....% du capital)

13.4. Parmi vos enfants il y en a certains qui ne sont pas intéressés par l'entreprise : Oui // Non

Pourquoi ?.....

Voulez-vous les convaincre de rester dans l'entreprise ? Oui // Non.

Comment ?.....

13.5. Votre vision sur la transmission de l'entreprise est (cochez vos réponses dans le tableau) :

	Tout à fait d'accord	C'est secondaire	Non pas d'accord
Vous voulez transmettre un héritage à votre famille			
Vous voulez transmettre une entreprise plus forte que celle qui vous a été laissée par vos parents			
Vous voulez préserver l'emploi à votre famille			
Vous voulez transmettre un métier à votre famille			
Vous voulez transmettre un prestige à votre famille			
Vous voulez transmettre une richesse à votre famille			
Autres, précisez.....			

13.6. Que craignez-vous le plus pour transmettre l'entreprise aux générations futures ? (Cochez dans le tableau)

	Tout à fait d'accord	C'est secondaire	Non pas d'accord
Mauvaise maîtrise du métier			
Les disputes entre eux			
Ils peuvent vendre l'entreprise			
Ne connaissent pas encore l'environnement des affaires			
Votre famille ne sera pas d'accord sur votre choix de l'un d'eux			
Votre retraite sera difficile à vivre dans la société			
Autres, précisez.....			

Vous voulez faire un commentaire, ou proposer autre chose, nous nous ferons un plaisir de le recevoir et nous vous remercions pour tout :

.....

ANNEXE 2 :

Découpage Administratif de la Wilaya de Tizi-Ouzou



ANNEXE 3 :**Répartition des PME dans la wilaya de Tizi Ouzou par secteur d'activité****(Arrêté au 31-12-2008).**

N°	Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
01	Commerce	2717	23,85
02	Bâtiment et travaux publics et hydraulique	2684	23,56
03	Agroalimentaire	1343	11,79
04	Services fournis aux ménages	935	08,21
05	Transport et communication	742	06,51
06	Hôtellerie et restauration	718	06,30
07	Services fournis aux entreprises	624	05,48
08	Industrie du bois et de papier	373	03,27
09	ISMME	269	02,36
10	Agriculture et pêche	250	02,19
11	Matériaux de construction	227	01,99
12	Services fournis aux collectivités	180	01,58
13	Industrie du textile	103	00,90
14	Industrie diverse	91	00,80
15	Chimie et plastique	63	00,55
16	Affaires immobilières	27	00,24
17	Mines et carrières	24	00,21
18	Établissements financiers	15	00,13
19	Industrie du cuir	9	00,08
20	Eau et énergie	0	00,00
21	Service et travaux pétroliers	0	00,00
22	Hydrocarbures	0	00,00
Total		11394	100

Source : Annuaire stataistique de la wilaya de Tizi Ouzou. 2008.

ANNEXE 4 :**Répartition des ménages ordinaires et collectifs au RGPH 2008****wilaya de Tizi Ouzou**

Daïras	Nombre de ménages			
	Total	ACL	AS	ZE
TOTAL DAIRA Tizi Ouzou	25 661	20 310	4 834	517
TOTAL DAIRA Ain El Hammam	8 912	2 893	4 710	1 309
TOTAL DAIRA Azazga	14 921	8 192	5 702	1 027
TOTAL DAIRA Azzefoun	6 448	1 612	4 078	758
TOTAL DAIRA Beni Douala	9 056	5 560	3 234	262
TOTAL DAIRA Beni Yenni	2 881	1 491	1 267	123
TOTAL DAIRA Boghni	11 438	7 375	3 691	372
TOTAL DAIRA Bouzguen	9 107	5 135	3 807	165
TOTAL DAIRA Draa Ben Kheda	14 674	9 168	4 073	1 433
TOTAL DAIRA Draa El Mizan	14 452	5 232	6 250	2 970
TOTAL DAIRA Larba Nait Irathen	8 861	3 586	4 524	751
TOTAL DAIRA Iferhounene	4 709	857	3 096	756
TOTAL DAIRA Maatka	7 366	6 438	867	61
TOTAL DAIRA Makouda	6 745	4 312	1 500	933
TOTAL DAIRA Mekla	8 273	1 914	5 721	638
TOTAL DAIRA Ouacif	4 434	1 711	2 574	149
TOTAL DAIRA Ouadhia	9 787	7 388	1 782	617
TOTAL DAIRA Ouaguenoun	10 731	3 646	6 418	667
TOTAL DAIRA Tizi Ghenif	7 757	4 217	2 352	1 188
TOTAL DAIRA Tigzirt	6 419	2 533	3 308	578
Total wilaya	197 410	105 195	76 383	15 832

Source : Annuaire stataistique de la wilaya de Tizi Ouzou. 2008.

ANNEXE 5 :**Population du secteur de la PME et de l'Artisanat**

Nature des PME		Nbre de PME Année 2008	%
PME privées	Personnes morales	321 387	61,86
	Personnes physiques	70 626	13,59
PME publiques		626	0,12
Activités artisanales		126 887	24,42
Total		519 526	100

Source : Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique N° 14. 2008.

ANNEXE 6 :**Les emplois déclarés par composantes :**

Nature des PME		Année 2008	%
PME privées	Salariés	841 060	54,61
	Employeurs	392 013	25,45
PME publiques		52 786	3,43
Activités artisanales		254 350	16,51
Total		1 540 209	100

Source : Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique N° 14. 2008.

ANNEXE 7 :**Evolution comparative du nombre de PME**

Nature des PME		Nbre de PME Année 2007	Nbre de PME Année 2008	Evolution	%
PME privées	Personnes morales (entreprises).	293 946	321 387	27 441	9,34
	Personnes physiques (Fonctions libérales).		70 626		-
PME publiques		666	626	- 40	- 6
Activités artisanales		116 347	126 887	10 540	9,06
Total		410 959	510 526	108 567	26,42

Source : Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique N° 14. 2008.

ANNEXE 8 :**Classement des wilayas suivant le nombre de PME**

Rang	Wilaya	Nombre des PME Année 2008
1	ALGER	38 096
2	ORAN	19 643
3	TIZI OUZOU	17 840
4	BEJAIA	14 009
5	SETIF	13 555

Source : Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique N° 14. 2008.

ANNEXE 9 :**Les secteurs d'activités dominants et leur évolution**

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises Année 2007	Nombre d'entreprises Année 2008	Taux d'évolution % $\square\square(S1-S0/S0)*100$
1	Bâtiment et travaux publics	100 250	111 978	11,70
2	Commerce et distribution	50 764	55 551	9,43
3	Transport et communication	26 487	28 885	9,05
4	Services fournis aux ménages	20 829	22 529	8,16
5	Services fournis aux entreprises	16 310	18 473	13,26
6	Hôtellerie et restauration	17 178	18 265	6,33
7	Industrie Agroalimentaire	16 109	17 045	5,81
	Autres secteurs	46 019	48 661	5,74
Total		293 946	321 387	9,34

Source : Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique N° 14. 2008.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1

PARTIE 1 : ETUDE DES PRINCIPAUX PARTICULARISMES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE	9

Chapitre 1 : Le comportement stratégique des entreprises familiales : éléments de spécificités

Introduction	11
<u>Section 1.</u> L'entreprise familiale : un nouveau champ d'étude d'un phénomène ancien	13
1.1. Le poids économique des entreprises familiales	13
1.2. L'entreprise familiale : un concept polysémique	20
<u>Section 2.</u> Les interactions famille – entreprise : Atouts et handicaps	30
2.1. De la famille	30
2.1.1. Le concept de famille	31
2.1.2. Définitions générales	32
2.1.3. Transformations de la famille algérienne	33
2.2. Analyse systémique de l'entreprise familiale	37
2.2.1. L'analyse de l'entreprise familiale sous deux sous-systèmes	37
2.2.2. L'entreprise familiale analysée en trois sous-systèmes	39
2.3. La culture de l'entreprise familiale	41
2.3.1. Les différents types de culture dans les entreprises familiales	41
2.3.2. La confiance, principal fondement de la culture de l'entreprise familiale	43
2.3.3. Les valeurs inhérentes à la famille	43
2.4. Analyse des particularités de la stratégie de l'entreprise familiale	45
2.4.1. La recherche dans le domaine de la stratégie des entreprises familiales	45
2.4.2. Stratégies familiales et stratégies d'entreprise	48
2.4.3. Les caractéristiques des stratégies de l'entreprise familiale	52
2.4.4. La structure de propriété et la posture stratégique de l'entreprise familiale	56

2.4.5. La prise de décision stratégique dans les entreprises familiales	60
2.5. Les principales sources de faiblesse des entreprises familiales	71
2.5.1. Le problème de la transmission	71
2.5.2. Le problème lié à la situation financière précaire	72
2.5.3. Le problème des conflits	72
2.5.4. Problèmes liés à la gestion de l'entreprise	75
Section 3. L'entreprise familiale à travers les théories de la firme	76
3.1. La théorie des droits de propriété	76
3.2. La théorie des coûts de transaction	78
3.3. La théorie des conventions	79
3.4. L'entreprise familiale dans la théorie standard de l'agence	80
3.4.1. La théorie de l'agence	80
3.4.2. Absence de conflits d'intérêts dans l'entreprise familiale	83
3.4.3. Les limites de l'absence d'antagonismes d'intérêts dans les entreprises familiales	85
3.4.4. La théorie positive de l'agence	88
3.5. La théorie de l'intendance ou <i>stewardship theory</i>	89
3.5.1. Une théorie plus appropriée pour l'analyse des entreprises familiales	89
3.5.2. Les concepts d'intendance et d'altruisme dans le cadre de l'entreprise familiale	90
Conclusion	93

Chapitre 2 : Management, développement et pérennité de l'entreprise familiale

Introduction	94
Section 1. Le management des entreprises familiales : une gestion des spécificités, et soutien de continuité familiale.....	96
1.1. Spécificités de gestion fonctionnelle des entreprises familiales	96
1.1.1. Le processus d'approvisionnement	96
1.1.2. La politique des entreprises familiales en matière de GRH.....	99
1.1.3. Marketing et entreprise familiale	105
1.2. La structuration de l'actionnariat et développement de l'entreprise familiale	108
1.2.1. Les stades d'évolution de l'actionnariat	108
1.2.2. Le choix d'une structure juridique : Croissance et pérennité de l'entreprise familiale	111

1.2.3. L'introduction en bourse de l'entreprise familiale	116
1.3. L'enracinement des dirigeants familiaux	121
1.3.1. Le processus d'enracinement	122
1.3.2. La structuration informelle du pouvoir à travers le capital relationnel	125
1.3.3. La comparaison des cycles d'enracinement des dirigeants familiaux et des dirigeants non familiaux	126
1.4. La gestion des conflits dans les entreprises familiales	126
1.4.1. La spécificité des conflits familiaux	126
1.4.2. Les interactions famille/entreprise sources potentielles de conflits	127
1.4.3. Le management des conflits	129
Section 2. La gouvernance de l'entreprise familiale	134
2.1. Définition et utilité de la gouvernance d'entreprise	134
2.2. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise	135
2.2.1. Les mécanismes internes de gouvernance	135
2.2.2. Les mécanismes externes de gouvernance	137
2.3. Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales	139
2.3.1. La famille comme structure de gouvernement	139
2.3.2. Le système de gouvernance suivant le stade de développement de l'entreprise.....	141
2.3.3. La gouvernance familiale	142
2.3.4. Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale.....	147
2.4. Les principales difficultés et les conditions d'efficacité.....	149
2.4.1. L'harmonisation d'objectifs et la gouvernance de l'entreprise familiale.....	149
2.4.2. Origines des faiblesses et conditions de performance de la gouvernance des entreprises familiales.....	153
Section 3. La transmission de l'entreprise familiale	159
3.1. Définitions des concepts	159
3.1.1. Transfert, transmission et succession	159
3.1.2. Définition du processus de transmission d'entreprise	160
3.2. Les formes de transmission d'entreprise familiale	161
3.2.1. La transmission familiale	162
3.2.2. La transmission interne non familiale	163
3.2.3. La transmission externe	165

3.2.4. Distinction entre la transmission de la propriété et celle de la direction	165
3.3. L'approche systémique de la transmission	168
3.3.1. L'environnement interne de la transmission d'entreprise	168
3.3.2. L'environnement externe de la transmission d'entreprise	171
3.4. Quelques retombées de la transmission de l'entreprise familiale	174
3.4.1. La relation transmission et performances et des entreprises familiales	174
3.4.2. Les problèmes générés par la succession	175
Conclusion	176
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	177

PARTIE 2 : ANALYSE DES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES D'UN ECHANTILLON DE PME FAMILIALES DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE	179

Chapitre 1 : Etude du positionnement stratégique des PME familiales dans un environnement concurrentiel

Introduction	181
<u>Section 1.</u> Méthodologie et résultats préliminaires de la recherche	182
1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche	182
1.1.1. De l'épistémologie	182
1.1.2. Le positionnement épistémologique	183
1.1.3. Définition du positionnement épistémologique de notre recherche.....	184
1.1.4. Les principaux objectifs de l'enquête	189
1.2. La méthodologie de recherche adoptée.....	190
1.2.1. Définition de la PME familiale	191
1.2.2. L'enquête par questionnaire	192
1.2.3. Les entretiens semi-directifs pour des compléments explicatifs	195
1.3. Caractéristiques générales de l'échantillon d'étude	198
1.3.1. Population visée	198
1.3.2. L'âge des entreprises enquêtées	199
1.3.3. Le secteur d'activité	201
1.3.4. Localisation géographique des répondants	203
1.3.5. Distinction des PME de l'échantillon suivant le nombre d'employés	204

1.3.6. Distinction des entreprises étudiées selon leurs formes juridiques	206
1.3.7. L'âge des dirigeants des PME familiales enquêtées	208
Section 2. Présentation du contexte de la recherche	210
2.1. L'entreprise privée : entre défis et opportunités des évolutions de l'environnement algérien en mutations	210
2.1.1. Les principaux facteurs économiques de la transition ayant une influence sur les Entreprises	211
2.1.2. Les contraintes et les opportunités de la réglementation	216
2.1.3. Les nouvelles caractéristiques du tissu des PME algériennes	217
2.2. Etude des caractéristiques du terrain de l'étude	221
2.2.1. Données générales sur la wilaya de Tizi Ouzou	221
2.2.2. La grande entreprise industrielle dans la wilaya de Tizi Ouzou	226
2.2.3. La dynamique des PME au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou	229
Section 3. Le positionnement stratégique de l'entreprise familiale dans son Environnement	233
3.1. L'entreprise familiale entre passivité et proactivité stratégiques	233
3.1.1. Caractéristiques générales des PME	233
3.1.2. Implications stratégiques de l'environnement sur les entreprises familiales	234
3.1.3. Le « fatalisme » environnemental des PME familiales	238
3.1.4. Les possibilités des entreprises familiales à bénéficier des avantages de la taille	239
3.1.5. L'émancipation environnementale de l'entreprise familiale	241
3.1.6. L'entreprise et l'évolution de l'environnement familial	243
3.2. Analyse des rapports des entreprises familiales avec leurs partenaires	245
3.2.1. Les conditions de création de l'entreprise familiale	245
3.2.2. Les relations des entreprises familiales avec leurs clients	246
3.2.3. Les relations avec les fournisseurs	252
3.2.4. La région d'implantation de l'entreprise	256
3.4. L'entreprise familiale face à la concurrence	261
3.4.1. Nature de la concurrence	261
3.4.2. Les principaux points forts des concurrents	263
3.4.3. Performances et prévisions des entreprises familiales	266
3.5. Le capital social de l'entreprise familiale	269
3.5.1. Présentation du concept de capital social	269

3.5.2. Analyse des origines et conséquences stratégiques du capital social familial ...	272
3.5.3. Les facteurs de diversité du capital social familial	277
Conclusion	280

Chapitre 2 : L'activité stratégique dans le cadre de la PME familiale de la wilaya de Tizi Ouzou.

Introduction	282

<u>Section 1.</u> Les orientations stratégiques de l'entreprise familiale conditionnées par les représentations du dirigeant	283
1.1. L'orientation stratégique de l'entreprise familiale selon la vision du dirigeant	283
1.1.1. Rapports famille et créateurs d'entreprises	283
1.1.2. Les diverses visions du dirigeant du monde des affaires	287
1.2. Le dirigeant au centre des interactions famille/entreprise	290
1.2.1. Des interactions commençant dès la création de l'entreprise	290
1.2.2. La spécificité des rapports dans les entreprises familiales	291
1.2.3. Le degré d'influence du dirigeant par sa famille	295
1.3. Le processus de décision stratégique dans les PME familiales	302
1.3.1. Prise de décision et performance	302
1.3.2. La structure organisationnelle de la PME familiale	305
1.4. La diversité des orientations stratégiques des dirigeants d'entreprises familiales	311
1.4.1. Distinction des dirigeants selon leurs objectifs stratégiques	311
1.4.2. Les logiques d'actions stratégiques des dirigeants d'entreprises familiales	312
<u>Section 2.</u> Etude des manœuvres stratégiques des entreprises familiales	319
2.1. L'entreprise et la stratégie	319
2.1.1. Les principales manœuvres stratégiques dans l'histoire des entreprises	319
2.1.2. Les principales manœuvres stratégiques des PME familiales	320
2.2. L'entreprise familiale entre stratégie de diversification et stratégie de spécialisation	321
2.2.1. La stratégie de diversification	321
2.2.2. Typologies des stratégies de diversification	322
2.2.3. Les formes basiques de la diversification dans les entreprises familiales étudiées	323
2.2.4. Les principaux mobiles de diversification des entreprises familiales	324
2.2.5. La stratégie de spécialisation	326

2.3. L'entreprise familiale entre intégration et externalisation	328
2.3.1. La stratégie d'externalisation	328
2.3.2. Une très forte volonté d'intégration verticale	330
2.3.3. Les principales différences entre entreprises familiales et non familiales	330
2.4. La planification stratégique des entreprises familiales	332
2.4.1. Une planification dérisoire, voire inexistante	332
2.4.2. Les facteurs explicatifs de la pratique de la planification dans les entreprises Familiales	333
2.4.3. Planification stratégique et temporalité dans les PME familiales	339
2.5. Le marketing dans la stratégie de l'entreprise familiale	344
2.5.1. Quelques pratiques marketing des entreprises familiales	344
2.5.2. Les apports du réseau familial	345
2.6. La stratégie de gestion des ressources humaines dans les PME familiales	347
2.6.1. Les aspects stratégiques du recrutement dans les entreprises familiales	347
2.6.2. Les techniques de sélection des ressources humaines	349
2.6.3. L'accès aux fonctions de responsabilité	349
2.6.4. La formation	350
2.6.5. Une politique orientée vers la stabilité dans la GRH	353
2.6.6. Comparaison des pratiques de GRH entre les entreprises familiales et non Familiales	354
2.7. Stratégie financière et développement de l'entreprise familiale	355
2.7.1. La croissance des PME familiales	356
2.7.2. La stratégie financière des entreprises familiales	358
2.8. La PME familiale et la stratégie d'internationalisation	364
2.8.1. Une vue d'ensemble	364
2.8.2. Une perspective lointaine et contraignante	365
2.8.3. La perception de la mondialisation	366
2.8.4. La continuité familiale : Une voie de développement à l'international	367
2.8.5. La stratégie d'internationalisation suivant l'évolution des générations de la Famille	368
Section 3. La réussite de la succession : un grand défi pour la continuité de la PME familiale	371
3.1. Implications stratégiques des conflits familiaux sur l'entreprise	371

3.1.1. Des risques de conflits aux multiples sources	372
3.1.2. Influences des conflits sur la stratégie de l'entreprise	373
3.1.3. Les plans de résolution de conflits familiaux	374
3.1.4. Les stratégies de résolution de conflits	374
3.2. Transmission de l'entreprise : une question strictement familiale	376
3.2.1. Structure de l'échantillon selon les niveaux générationnels	376
3.2.2. Les dirigeants et la transmission de l'entreprise familiale	378
3.2.3. Comment choisir le(s) futur (s) successeur(s) ?	382
3.2.4. Le successeur face à ses responsabilités	385
3.2.5. Effets de la transmission sur les performances de l'entreprise	388
3.2.6. Quelques autres éléments relatifs à la transmission	394
Conclusion	398
 CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	 400
 CONCLUSION GENERALE	 402
Bibliographie	408
Listes des tableaux et figures	422
Annexes	426