

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université abou Bakr Belkaid Tlemcen

FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE
GESTION

Thèse de Doctorat en sciences de gestion

Option : Management des Organisations

**Le profil du dirigeant de l'entreprise familiale en
Algérie: Dimension familiale ou managériale ou un
modèle mixte**

Présentée par SELKA Meryem

Sous la direction de

Mr le Professeur : BENDIABDELLAH Abdesselam

Composition du jury

Pr TABETI Habib	Université de Mascara	Président
Pr BENDIABDELLAH Abdesselam	Université de Tlemcen	Directeur
Pr TABET AOUL Wassila	Université de Tlemcen	Examineur
Pr BENABOU Djillali	Université de Mascara	Examineur
Pr YOUSFI Rachid	Université de Mostaganem	Examineur
MCB BERRACHED Wafa	Université de Tlemcen	Examineur

Année universitaire 2017-2018

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, Je tiens à présenter mes remerciements à mon directeur de thèse Monsieur le professeur Bendiabdellah Abdesselam, pour son soutien et ses encouragements constants tout au long de cette thèse. Son expérience m'a permis d'avoir une idée bien claire sur l'enseignant chercheur que je souhaite être.

J'adresse mes remerciements aussi à Madame Tabet Wassila, professeur à l'université de Tlemcen, avec qui j'ai eu le privilège de travailler et de discuter les différents points de cette thèse. Ses conseils, ses encouragements et ses remarques m'ont été d'une grande aide.

Je me permets d'adresser toute ma gratitude aux membres du jury, Mr Tabeti habib, Mr Benabou djillali, Mr Yousfi rachid, Mme Tabet Wassila et Mme Berrached wafaa, de m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer mon travail.

Mes remerciements sincères s'adressent à Monsieur olivier Colot, professeur à l'université de Mons, Belgique, qui m'a accordé des moments précieux de rencontre, de discussion et qui a été au plus près de mes questionnements, mais également de mes difficultés.

Un grand merci, je le dédie à mon amie et ma collègue de travail sabiha Harrar, qui m'a soutenu, m'a aidé précieusement, et m'a boosté afin de finaliser ce modeste travail.

Je ne pourrais aussi oublier Professeur Bekkour de l'université d'Alger, Mr benelhadj said, Consultant à Dale Carnegie et Mr Mouaziz, que je remercie pour leurs relectures et leurs corrections.

Cette thèse n'aurait pu aboutir sans la collaboration des dirigeants familiaux des entreprises familiales sollicitées. Ils ont su m'accorder leur temps pour me recevoir et répondre à mon questionnaire. Qu'ils trouvent l'expression de toute ma gratitude pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail.

Enfin, j'exprime ici ma reconnaissance à toute ma famille et mes amies Yasmine, Naima, Sara pour divers soutiens et sacrifices consentis.

Merci à tous

DEDICACE

A ma chère maman, A mon père,

À mon époux

Et à mes tendres enfants, Yacine, Youcef

Je dédie cette thèse.

Introduction générale

1.1 Introduction générale

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Beckhard et Dyer, 1983; Aronoff et Ward, 1995 ; Shanker et Astrachan, 1996; Cadieux, Hugron et Lorrain, 2000 ; Burkart et Al, 2003; Wango, 2008 ; Zachary, 2011). Le domaine d'étude des entreprises familiales a pris son essor dans les années 1950-1960 pour bénéficier d'une véritable consécration à partir des années quatre vingt (Astrachan, 2003).

Restées longtemps ignorées et critiquées, les entreprises familiales ont souvent été considérées une version ou une réplique réduite de leur homologue non familiale (Basly, 2006). Pendant plusieurs décennies, les économies se sont reposées sur un modèle managérial basé sur les économies d'échelles (autoritarisme, amateurisme) qui caractérisait les grandes entreprises. Ce type d'économies affichait une forte dominance dans l'ensemble des activités économiques dans le monde. Avec la parution des crises économiques au milieu des années soixante dix, plusieurs mutations économiques ont progressivement mis en mal le modèle économique managérial, laissant la place à un modèle alternatif basé sur la propriété familiale. En 1995, Allouche et Amann annoncent le retour triomphant du capitalisme familial. En effet, les recherches ont mis en lumière que les grandes entreprises de renom étaient en réalité des entreprises familiales.

A partir de là, l'entreprise familiale est devenue l'objet d'intérêt pour les économistes, les gestionnaires, les juristes, les ethnologues..... Etc. Cela est dû au caractère particulier de cette forme d'entreprise qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises (Lassassi et Hammouda, 2009) et surperforme par rapport aux entreprises non familiales (Anderson et Reeb, 2003 ; Maury, 2006 ; Allouche et Al. 2008).

L'idée n'est pas nouvelle que l'entreprise familiale serait une forme d'organisation particulièrement efficace. A titre comparatif, Adam Smith (1776) relevait déjà la possible négligence des dirigeants non propriétaires qui fragilisent les sociétés par actions. Il notait que : « (...) *les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce 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.*

Introduction générale

Ainsi la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus au moins dans l'administration des affaires de la compagnie (...) » Smith (1776)¹.

Les entreprises familiales dans le monde représentent plus de 70 % de l'ensemble des entreprises et jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique (Lorrain, 2005). En France, Allouche et Amann (1997) estiment que sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales. En Italie 90 % des sociétés immatriculées seraient familiales. Aux États-Unis, un tiers des groupes de l'indice Fortune 500 serait contrôlé par des familles. Dans la majorité des pays, entre 45% et 70% du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000; IFERA, 2003). Elles comptent pour 90% des entreprises aux Etats-Unis et y participent avec la moitié aux salaires versés (Glueck et Meson, 1980; Davis, 1983; Ward, 1987; Ibrahim et Ellis, 1994; Astrachan et Shanker, 2003).

La propriété familiale de ce type d'entreprise, la vision à long terme, la recherche de continuité par leurs dirigeants, la réunion de l'affectif et le rationnel au sein de l'entreprise, représentent les caractéristiques propres relatives aux entreprises familiales. Ces entités se distinguent par le familiarisme, la confiance entre ses membres, l'altruisme, le népotisme,...etc.

Le caractère pérenne de l'entreprise familiale dans ses traditions les plus reculées est une caractéristique des entreprises japonaises les plus emblématiques. Arrivent ensuite les entreprises familiales françaises, italiennes et allemandes (Aliouat, 2014).

La prépondérance des entreprises familiales dans la formation du tissu économique marque tous les pays du monde. Le Maghreb, et plus précisément l'Algérie, n'échappe pas à ce constat puisque la majorité des entreprises présentes sont des entreprises familiales.

En effet, depuis l'indépendance de profondes mutations économiques ont caractérisé la société algérienne qui passe du système socialiste vers l'économie de marché. Ce n'est qu'à partir des années 90 que l'Etat algérien a pris conscience de l'importance du secteur privé, et donc de la mise en place de réformes économiques nécessaires à la modernisation et au développement économique du pays. Ce secteur a été installé par des « familles

¹ Cité in Albert Lwango

Introduction générale

entrepreneurs » et a permis le remplacement, toujours et en cours les entreprises publiques.

Certains chercheurs (Bouyacoub, 2006 ; Madoui, 2008 ; ONS, 2011 ; Memou, 2016) ont avancé que la très grande majorité des entreprises qui enrichissent le paysage économique du pays sont des entreprises privées à caractère familial. Et qu'actuellement, ce secteur représente une population de PME de 659.309 dont 658.737 privées, l'équivalent de 90% du total des entreprises (Hammoutene et Ferfera, 2014). En 2009, Memou signale que très peu de PME ont réussi le passage à la grande entreprise et ceci est dû à l'attitude conservatrice des entreprises familiales algériennes, à l'absence de l'Etat en tant que régulateur (Kerzabi, Tabet, 2009) ainsi qu'à la culture familiale régissant l'entreprise.

De ce fait, les entreprises familiales présentes dans certains secteurs se sont retranchées sur elles-mêmes pour se réfugier dans la famille (une institution sûre et fiable) au lieu de penser à leur croissance (kerzabi, Tabet, 2009).

Dans la même veine, Arregle et Al (2002), explique que la famille devient la seule institution qui définit les règles de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, puisqu'elle imprègne les pratiques managériales d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales (tradition, conservatisme, confiance, adhésion familiale). Donc, l'entreprise reste attachée à son passé, ce qui rend son évolution très difficile.

Comme nous avons pu le voir dans les paragraphes précédents, la prépondérance des entreprises familiales dans les pays développés, a permis le développement de beaucoup de recherches empiriques dans le domaine. Par contre, en Algérie, ce thème n'a retenu l'attention que de quelques chercheurs (Bouyacoub, 2006 ; Madoui, 2008 ; Hamouda, Lassassi, 2008. Tabet, Kerzabi, 2009 ; Tessa, 2010 ; Gheddache, 2012 ; Kherraf, 2014 Memou, 2016, Haroun, 2016). La reconnaissance de l'entreprise familiale n'a suscité jusqu'à nos jours, que très peu d'intérêt et seule une attention timide leur est manifestée.

Par conséquent, ce peu d'intérêt dans les recherches et les insuffisances constatées dans le traitement de cette thématique, nous à pousser à nous pencher sur cette thématique de recherche qui reste peu abordée.

Si l'aspect familial fait des entreprises familiales des structures spécifiques, la prise en compte de ses spécificités au sein des recherches scientifiques n'est qu'un phénomène récent (Sharma, Chrisman et Gersick, 2012). En effet, Lorsque les recherches portant sur

Introduction générale

L'entreprise familiale ont débuté dans les années quatre-vingt, les chercheurs se sont surtout intéressés surtout aux questions liées à la différence entre les modèles managérial et familial, aux définitions multiples qui la caractérisent; ainsi; qu'à ses performances.

Aucun consensus n'a été retenu à l'égard des définitions des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000). De ce fait, une multitude de définitions de l'entreprise familiale a été constitué offrant ainsi à la recherche un enjeu majeur (Meier, Schier, 2009 ; Allouche et Amann, 2000). Aussi, de nombreuses théories (droit de propriété, l'agence, ressources,) ont attesté que la gestion de ce type d'entreprise (souvent de petites tailles) est soumise à un modèle familial très stricte où la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives sont entre les mains de la famille propriétaire et estiment que cette caractéristique est source de performance supérieure des entreprises familiales (Anderson et Reeb, 2003 ; Maury, 2006 ; Allouche et al., 2008).

En 1996, Tagiuri et Davis ont mené des recherches qui leur ont permis d'éclaircir le phénomène de l'entreprise familiale. De part leur définition : « *Une entreprise familiale se situe à l'intersection de trois systèmes.* »; il s'agit de la famille, de la propriété de l'entreprise et de sa gestion. Selon ces mêmes auteurs, les frontières de ces systèmes ne sont pas toujours symétriques et leurs interactions donnent lieu à divers niveaux de chevauchement. En conséquence, plusieurs logiques d'action (différents systèmes) peuvent être en conflit (Bauer1993). Cette intersection procure aussi des ressources spécifiques à l'origine des avantages compétitifs pour les entreprises familiales et des rivalités qui conditionnent leur pérennité (Gersick et Al, 1997). Cette pérennité est d'ailleurs soumise au maintien des frontières entre la sphère familiale et la sphère de l'entreprise, et en particulier au sein des relations interpersonnelles (Danes et Al, 2002 in Bedouk). L'approfondissement de ces systèmes renvoie au concept de l'implication familiale.

Le survol de la recherche au sujet de l'implication familiale montre que cette dernière est précisée dans toutes les représentations de l'entreprise familiale. Par conséquent, toute définition nécessite l'intégration de ce concept dans la direction et le contrôle de l'entreprise (Poulain-Rehm, 2006).

La définition de Davis et Tagiuri, met en évidence aussi la structure complexe que possède l'entreprise familiale. De ce fait, le comportement de ce type d'organisation peut étaler quelques particularités significatives qui se présentent dans le fonctionnement de la gestion des entreprises familiales.

Introduction générale

Au delà de ses spécificités, l'entreprise familiale est d'abord un dirigeant, un patron, un propriétaire, un entrepreneur et la pérennité de toute entreprise familiale est fonction de la qualité de sa gestion.

Levy (1988), explique que l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres et de ses parents.

Dans ce genre d'entreprise, le facteur humain et social est alors beaucoup plus important que tout autre facteur. Whitley (1992) explique que le lien famille-entreprise ne s'arrête pas à l'existence d'interactions et de conflits potentiels. Selon la perspective institutionnelle, la famille est une institution qui contribue à façonner les attitudes et comportements de ses membres.

De ce fait, le dirigeant, est consciemment ou non, influencé par les trois systèmes cités par Davis et Tagiuri.

En plus de l'implication familiale, et dans une perspective de continuité, le dirigeant d'une entreprise familiale s'efforce, en permanence, de trouver les équilibres entre les différentes rationalités (politique, économique et familiale) (Bauer1993).

C'est dans ce contexte que s'insère notre recherche. L'objet général de notre thèse consiste à expliquer les différents profils qui caractérisent les dirigeants des entreprises familiales algériennes pérennes tout en tenant compte des difficultés dans la gestion qu'engendre l'interaction de la famille et de l'entreprise. Ceci nous permettra aussi d'identifier les composantes des caractéristiques de ces entreprises.

1.2 Problématique et objectifs de recherche

Partant de l'hypothèse que la majorité du capital est détenue par la famille, cette dernière demeure très proche de l'entreprise et de son dirigeant. En outre, l'implication de la famille dans l'entreprise entraîne une situation paradoxale car les membres de la famille possèdent des visions et des objectifs différents de ceux fixés par le dirigeant, et qui est source de plusieurs rivalités entre la dimension familiale et managériale. Dès lors, le rôle du dirigeant est crucial pour assurer l'équilibre entre la famille et l'entreprise.

Dans cette perspective, notre réflexion est fondée sur l'interrogation suivante :

Introduction générale

Quel est le profil du dirigeant de l'entreprise familiale algérienne qui concilie les dimensions familiale et managériale et permet la pérennité de l'entreprise?

De cette question principale découlent les interrogations suivantes :

- Jusqu'où peut aller l'influence de la famille sur le management de l'entreprise?
- Quels rôle et comportement incarne le dirigeant dans la gestion de l'entreprise familiale ? Quel profil lui permet-il d'impacter positivement la pérennité de l'entreprise familiale ?
- Quelle est la dimension privilégiée par le dirigeant de l'entreprise familiale algérienne : familiale, managériale ou mixte ?

Telles sont les principales questions auxquelles une esquisse de réponses sera formulée à travers l'analyse que nous nous proposons de faire.

D'une manière générale, nous essayons d'abord, de cerner le profil du dirigeant de l'entreprise familiale algérienne, en tenant compte des spécificités liées à l'interaction (famille-entreprise) et d'en ressortir la dimension privilégiée. Ensuite, nous observons dans quelle mesure le profil du dirigeant de l'entreprise familiale algérienne est la résultante de l'influence ou non de sa famille détentrice du capital. Nous dressons également une typologie des dirigeants des entreprises familiales. Enfin, nous tentons de tester les relations pouvant exister entre le profil, l'influence et la pérennité de l'entreprise

Notre problématique est guidée par les hypothèses suivantes :

H1 : Le profil du dirigeant algérien dans l'entreprise familiale est souvent de type PIC²

H2 : L'implication de la famille est très importante dans le management des entreprises familiales algériennes

H3 : L'un des principaux objectifs des dirigeants d'entreprises familiales algériennes est la transmission de l'entreprise

1.3 L'intérêt de la thèse

La grande majorité des travaux de recherche est effectuée sur un échantillon précis regroupant des entreprises familiales anglo-saxonnes et européennes (Baù et al, 2010).

² Il s'apparente au style PIC (pérennité, indépendance, croissance) tel que défini par Julien et Marchesnay.

Introduction générale

Le nombre de travaux ayant été menés dans notre pays met en évidence la nécessité d'enrichir les thématiques relatives aux entreprises familiales et qui permettent d'en comprendre les comportements dans notre contexte culturel. L'intérêt de cette thèse réside dans le fait qu'une telle étude contribue à mettre en lumière la particularité du dirigeant de l'entreprise familiale, plus précisément le dirigeant familial algérien. En effet, dans un pays comme l'Algérie, marqué par une culture socialiste, la volonté de conserver le pouvoir au sein de la famille procure une position propre à l'entreprise familiale.

Pour, d'une part, comprendre la famille et les interactions qui se produisent dans le contexte de l'entreprise familiale algérienne, et pour, d'autre part, appréhender les dynamiques familiales les plus difficiles à identifier et celles ayant probablement un impact significatif sur le comportement du système dans son ensemble (Dyer et Dyer, 2009), le recours aux théories de l'organisation (théorie de l'agence, des ressources et de l'intendance), s'avère pertinent.

La contribution essentielle de notre approche empirique s'appuie sur l'enquête que nous avons menée afin d'en cerner les dimensions managériales qui les caractérisent.

L'intérêt majeur de cette recherche réside dans le fait que nous proposons un profil du dirigeant qui assure la pérennité de l'entreprise tout en maintenant les équilibres entre la famille et l'entreprise. Il s'agit d'aider les dirigeants des entreprises familiales algériennes à suivre un modèle adapté garantissant la pérennité de leur entreprise.

L'étude de ces profils des dirigeants fournira nous l'espérons, des données pertinentes qui contribueront à la compréhension de l'évolution de l'entreprise algérienne et de sa capacité à participer efficacement à l'essor de l'économie nationale.

1.4 Approche générale et méthodologique

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au dirigeant de l'entreprise familiale et plus particulièrement à la compréhension de sa conduite managériale, en tenant compte des spécificités liées à l'interaction famille et entreprise. En effet, l'imbrication entre ces deux dernières (famille, entreprise) est tellement forte au sein des EFA et se situe à plusieurs niveaux de l'organisation, qu'une part « d'éternité ou de pérennité » peut parfois être perçue par les acteurs. Cette particularité constitue l'un des piliers de différenciation comportementale par rapport aux entreprises non-familiales. De ce fait, retenir le système familial comme une clé d'analyse des comportements au sein de ses

Introduction générale

structures, nous paraît être une approche pertinente pouvant expliquer la conduite des acteurs au sein d'une organisation.

Dans une telle optique, la revue de littérature relative aux entreprises familiales permet de définir les caractéristiques de celles-ci et de formuler des propositions générales quant à leurs corrélations avec le profil du dirigeant d'un tel type d'entreprise.

Notre objectif étant tracé, il serait commode de mener une étude par l'observation et la description de certaines réalités. Cela passe nécessairement par une étude descriptive permettant de présenter où s'implantent les entreprises familiales, les formes sous lesquelles elles se présentent, les interactions famille/entreprise, et l'influence qu'exerce la famille sur le management du dirigeant de l'entreprise.

D'un autre côté, le management de l'entreprise familiale constitue un phénomène réel qui peut être étudié d'une manière objective, justifiant ainsi l'adoption d'une démarche hypothético-déductive.

Notre démarche propose un modèle, intégrant les dimensions d'un système familial aux conditions de réalisation des objectifs de l'entreprise et à la continuité de l'entreprise familiale. Ce modèle peut être amélioré, confirmé ou infirmé, lorsque de nouveaux terrains, dans des contextes sensiblement différents pourront être explorés.

D'une manière générale, les dimensions du système familial pourront déterminer les modalités des actions à entreprendre, reproduire et fournir un éclairage différent sur les comportements et les dynamiques des acteurs.

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 (Thietart, 1999). Aussi, la recherche en management est faite d'incertitude et de maîtrise très imparfaite du champ d'observation. Par conséquent, la méthodologie doit être ajustée au fur et à mesure que le terrain de recherche se dévoile (Colot, 2006).

Lambin (1990) explique que l'étude exploratoire constitue souvent une étape indispensable à toute étude quantitative, de manière à « délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche ». Pour Evrard et Ali. (1997), l'exploration vise notamment à acquérir « une vision aussi complète que possible du problème ».

Introduction générale

Notre choix s'est arrêté sur une stratégie de recherche quantitative se traduisant par une enquête de terrain qui s'appuie essentiellement sur une démarche hypothético-déductive. Ici, nous voulons comprendre et appréhender le phénomène de la gestion de l'entreprise familiale à travers l'analyse des profils des dirigeants. Cela serait également une occasion de dresser un tableau de la situation du tissu économique algérien et plus particulièrement, en termes de caractéristiques des entreprises familiales, de profils de dirigeant, de chances de pérennité, etc.

Ce choix a été fait après une exploration du thème grâce à une revue de littérature assez riche sur le sujet, décrivant les caractéristiques inhérentes aux entreprises familiales. Cette exploration permet, dans un premier temps, d'avoir une vision générale de l'impact de l'implication familiale sur le fonctionnement de l'entreprise, et dans un second temps, de recenser l'ensemble des facteurs pouvant être considérés comme un moyen d'équilibre entre les deux entités : la famille et l'entreprise.

1.5 Plan du travail

Pour répondre à notre problématique de recherche, la thèse a été organisée en deux parties, la première de portée théorique et la deuxième empirique.

Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature portant sur les entreprises familiales. Ce chapitre met en lumière les différentes définitions des entreprises familiales que nous avons analysées pour en retenir que celle qui répond au mieux à notre recherche. Une approche systémique a été mobilisée pour, d'une part, mieux connaître leur dynamique et leur spécificité en termes d'interaction et d'autre part, pour expliquer tant la congruence que l'inadéquation des intérêts, souvent contradictoires, au sein des entreprises familiales. Les avantages et les désavantages ainsi que la performance des entreprises familiales sont ensuite développées pour mettre en évidence la particularité de ses entités.

Le deuxième chapitre fournit les cadres d'analyse des différentes influences que peut exercer une famille sur le management de l'entreprise. Ce chapitre se propose de présenter dans un premier temps, la structure de la famille et la culture de l'entreprise familiale dans la mesure où l'aspect familial sert d'incubateur à la vision de ses dirigeants. Ensuite, il caractérise les différentes influences de la famille sur le management de l'entreprise. Dans un deuxième temps, une typologie basée sur les comportements des dirigeants est établie pour servir de tableau de bord à nos prochaines analyses. Ce chapitre aborde la question de

Introduction générale

la succession comme une problématique spécifique à l'entreprise familiale et à son dirigeant.

Le troisième chapitre s'interroge sur la place qu'occupe l'entreprise familiale dans l'économie algérienne. Il s'agit dans un premier temps de présenter quelques statistiques avancées par les experts dans le domaine. Ensuite, une rétrospective de quelques groupes familiaux est présentée. Celle-ci montre l'importance de ces groupes dans l'économie nationale et renvoie à des modèles de réussite patents.

Dans un quatrième et dernier chapitre consacré à l'étude exploratoire nous visons à partir des données recueillies, à proposer une taxinomie des dirigeants des entreprises familiales algériennes et d'apporter un éclairage sur le comportement des EFA pérennes.

Dans une première section, nous exposons, d'abord, la méthodologie générale de ce travail. Ensuite, nous optons pour une démarche descriptive et enfin, nous discutons nos résultats à partir de l'ensemble des éléments recueillis, muni de la typologie ressortie afin de répondre à la problématique posée. Dans une deuxième section, nous essayons de valider empiriquement les hypothèses sur l'échantillon des entreprises familiales algériennes, et d'exposer la dernière étape du processus de recherche consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

«La famille sera toujours la base des sociétés»

Honoré De Balzac

« Le sillon n'est de droit que si les deux chevaux avancent à la même vitesse »

Platon

Introduction

Section 1. Définitions et Importance de l'entreprise familiale

Section 2. A l'intersection de deux systèmes opposés: la famille et l'entreprise: A qui la primauté ?

Section 3. Avantages et désavantages des entreprises familiales

Section 4. Performance des entreprises familiales

Conclusion

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Introduction

L'entreprise familiale peut-être considérée comme la première forme d'organisation hiérarchisée de la production des biens et services. Elle est née historiquement à partir de l'apparition de la propriété privée. Cela signifie que la société basée sur la propriété communautaire primitive ne pouvait connaître l'entreprise familiale, c'est-à-dire une forme de propriété distincte de la propriété collective et appartenant exclusivement à un petit groupe de personnes liées par des liens de sang ou de mariage (Bazika, 1996).

En effet, l'entreprise familiale mobilise l'effort et suscite l'intérêt des praticiens depuis des siècles. Bien plus, ce type d'entreprise a subsisté à travers le temps, car il s'agit de la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Gersick et Al, 1997). Autrement dit, l'entreprise familiale reste une réalité prégnante de la quasi-totalité des économies mondiales.

De plus, Collomp, 1999 considèrent les unités familiales comme des unités de production résidentielles qui ont intéressés beaucoup les administrations fiscales et royales et ceci depuis des siècles. Il donne pour exemple, les activités économiques de la civilisation grecque ou celles-ci étaient contrôlées par la famille et basées sur le ménage. A ce titre, Bird et Alii, (2002) remarquent que les circonstances n'ont pas significativement changé à travers le temps de l'empire romain et les périodes suivantes du moyen âge.

En Algérie, l'entreprise familiale occupe une place importante dans le même rang que les sociétés capitalistes développées. Cette importance est due à son caractère conservateur, qui puise son origine dans la famille (Kerzabi, Tabet, 2009).

Afin de mieux connaître la dynamique de l'entreprise familiale dans son ensemble, cette entité qui a marqué les esprits des chercheurs dans le monde entier; nous consacrons ce chapitre à la revue de littérature portant sur ces entreprises tout en tenant compte des spécificités liées à la famille et l'entreprise.

Dans un premier temps, nous passons en revue les différentes définitions de l'entreprise familiale proposées par les chercheurs. De ce fait, notre objectif est de définir ce concept, malgré les diversités conceptuelles que lui prête la littérature et de retenir une définition en référence à notre recherche tout en tenant compte de ces précisions conceptuelles.

Dans un deuxième temps, nous abordons l'entreprise familiale du point de vue de sa prédominance ainsi que de son rôle économique et social en explicitant son importance.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Dans un troisième temps, nous nous attardons sur l'étude de deux systèmes aux objectifs différents composant l'entreprise familiale, la famille et l'entreprise. Cette approche est mobilisée pour, d'une part, mieux connaître leur dynamique et leur spécificité en termes d'interaction et d'autre part, pour expliquer tant la congruence que l'inadéquation des intérêts souvent contradictoires, au sein de ses structures.

Et Enfin, l'introduction des aspects théoriques y afférents à ce type d'entreprise, sont développés dans la dernière section pour appréhender les concepts liées à la surperformance, avantages et désavantages de ces entités appelées familiales.

Section 1: Définitions et Importance de l'entreprise familiale

Le recensement des études réalisées dans le domaine de l'entreprise familiale fait apparaître que la diversité caractérise les définitions de l'entreprise familiale. En effet, Handler en 1989, précise que le défi majeur des chercheurs dans le domaine de l'EF est de définir l'entreprise familiale. Plus de quinze ans après, le défi évoqué par Handler (1989) est toujours d'actualité puisqu'à ce jour la majorité des auteurs s'accordent à dire qu'il n'existe pas de définition unique pour déterminer ce qu'est l'entreprise familiale (Mouline, 2000; Pieper, 2003; Basly, 2005). Celle-ci ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques (Allouche, Amann, 2000). Le champ de recherche sur l'entreprise familiale est, selon Allouche et Amann (2000), en phase pré-paradigmatique. Ils précisent que l'enchevêtrement des valeurs famille/entreprise permet d'éclaircir certaines notions liées au phénomène de l'entreprise familiale.

Ces entités sont connaissables grâce aux liens particuliers et organiques unissant leurs divers membres tout en gardant leur spécificité propre (Bournois, Duval-Hamel, Roussillon, Scaringella, 2007).

Les observations faites au sujet des définitions nombreuses sur l'EF est que le terme « entreprise familiale » recouvre, des réalités différentes et un ensemble d'entreprises fortement hétérogènes.

De ce fait, il nous semble nécessaire d'une part qu'on arrive à cerner les différents critères qui distinguent ce type d'entreprise, ensuite, à choisir parmi ces critères ceux qui la spécifient tout en prenant en considération l'évolution structurelle, temporelle et organisationnelle de celle-ci.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

D'autre part, on s'assure que les critères sélectionnés suffisent pour limiter le champ de définitions de l'entreprise familiale qui correspond au mieux au contexte algérien. Parmi les critères utilisés on citera: la forme juridique, la taille de l'entreprise, le nombre de générations, l'interaction entreprise/famille, le nombre de familles et le contrôle du capital.

Compte tenu des derniers points évoqués et des différentes définitions admises dans la littérature, comment peut-on définir sous cet angle l'entreprise familiale ?

1.1 Les entreprises familiales: les principales définitions

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres. Aussi, les règles de la famille et celles de l'entreprise sont non seulement différentes mais parfois contradictoires entre elles. Ceci se voit dans la façon dont la famille et l'entreprise sont définies. La famille est régie par des normes d'égalité, d'intégration et de solidarité alors que l'entreprise applique des critères de mérite, de sélection et d'analyse objective (Kenyon Rouvinez, Ward, 2004).

Donc, l'ethos de la famille-entreprise repose sur deux notions fondamentales assez complexes et toujours difficiles à clarifier: la notion de famille et celle de l'entreprise.

1.1.1 La famille

La famille est une institution présente dans toutes les sociétés, selon le dictionnaire d'économie et des sciences sociales (1993), deux sens recouvrent ce vocable. Il peut désigner d'une part, l'ensemble des personnes qui ont des liens de parenté et d'alliance (grands parents, oncles, cousins, ...etc.) et d'une autre part, il peut correspondre au groupe de personnes qui vivent ensemble dans le même foyer, c'est-à-dire généralement les parents et les enfants.

Le premier sens, de nature biologique (lien de consanguinité), correspond aux synonymes de parenté et de parentèle tandis que le second, de nature économique (logement et ressources communes), administrative « les familles nombreuses » et affectives, correspond à la notion de groupe domestique. Pour le lexique des sciences économiques et sociales (1996), la famille est un "groupe" caractérisé par la résidence commune et la coopération d'adultes des deux sexes et des enfants qu'ils ont engendrés ou adoptés".

L'ethnologue George Peter Murdock opte pour une définition plus large de la famille, et la définit comme « *un cadre susceptible d'accueillir un ou plusieurs enfants: elle peut donc être*

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

constituée soit par un couple (marié ou non) et, le cas échéant, de ses enfants, soit d'une personne sans conjoint et de ses enfants (famille monoparentale) »

En 1993, Bourdieu définit la famille comme suit « *la famille est un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous ses différents espèces et de sa transmission entre les générations.* »

Dans de nombreuses sociétés, la parenté joue un rôle très important à travers: les alliances, les mariages, le travail, la résidence dépendent de la place de l'individu dans le système de parenté. Plus encore, dans certaines sociétés, c'est l'organisation sociale elle-même (c'est-à-dire les domaines économique, politique et religieux) qui sont réglées par les groupes de parenté. En France, la parenté joue encore parfois un certain rôle (aide familiale, garde d'enfants, prêts financiers, ...etc).

Le code de la famille algérien¹ définit la famille du côté juridique comme :

* 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.

* 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.

Il faut noter qu'en Algérie, les relations sociales au sein de la famille et les liens de parenté ne sont pas seulement de nature mais aussi de culture. De la sorte, toutes les différences culturelles qui régissent les familles se retrouvent dans les comportements d'intégration et même de gestion de l'entreprise (Bazika).

Après avoir clarifié cette première notion qui est la famille, nous passons à une seconde notion qui est le cœur de toute l'activité économique des pays : « l'entreprise ».

1.1.2 L'entreprise

L'esprit d'entreprise est alimenté par l'esprit familial (Ward, 1997) mieux encore, la famille est un mécanisme de coopération spécifique à l'entreprise familiale (Fukuyama, 1995) où la confiance remplace l'intérêt (Williamson, 1995).

Dans le cadre de la théorie des organisations, le nombre de travaux consacrés à l'étude de l'entreprise, ne cesse de croître. Cependant une question demeure: Qu'est-ce que l'entreprise?

¹Code de la famille Algérien (09/06/1984).

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

L'entreprise est couramment perçue comme un système économique. Selon (Merigot, 1991), elle constitue "une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue très diversement". Les qualificatifs polymorphe et protéiforme reflètent le domaine d'activité, la taille et la forme juridique que revêt l'entreprise. Vivante, car elle présente un caractère de permanence ou du moins de durabilité. Complexe et pluridimensionnelle, car elle doit être retenue à la fois comme une réalité économique, humaine et sociale. Unitaire, car elle forme un tout dont les parties sont liées par leur contour au fonctionnement de l'ensemble. Enfin, l'entreprise est perçue très diversement, premièrement, par ses agents et ses partenaires, deuxièmement, par les observateurs et analystes scientifiques. Ce dernier point est important car il soulève, en quelque sorte, le problème de la disparité des définitions de l'entreprise. Chaque auteur ou chercheur va percevoir celle-ci suivant ses croyances et ses propres centres d'intérêts.

A cet effet, les définitions de l'entreprise changent selon l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Kalika (1995) définit l'entreprise selon une approche systémique. Il explique qu'il existe des interrelations entre les composants du système, et entre les composantes du système et l'environnement de l'entreprise.

Il a identifié quatre composants essentiels du système d'entreprise, que sont :

- Un système technique chargé de la transformation des inputs en biens et services ;
- un système psychosociologique prenant en compte les membres de l'entreprise, en tant qu'individus animés d'une psychologie propre et en tant qu'acteurs disposant d'un pouvoir organisationnel ;
- un système de gestion ;
- une structure organisationnelle chargée d'assurer la stabilité et l'unité de l'entreprise.

L'Afrique est un milieu social basé sur les traditions. L'implantation des entreprises dans un tel environnement où les évolutions sont minées par un ensemble d'intérêts contradictoires, impose la prise en compte des contraintes idéologiques qui rendent parfois difficile l'émergence d'une véritable culture d'entreprise (Bazika, 1996).

Ceci dit, l'entreprise est appelée à développer sa culture en prenant en considération les réalités locales qui s'imposent. C'est ainsi que la culture de l'entreprise permettra à l'entreprise de produire de manière efficiente.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

En Algérie, si la recherche des gains est de loin l'un des mobiles principaux à la création des TPE familiale, il paraît évident que celle-ci est motivée très souvent par le facteur du chômage. Ce qui pousse les hommes les plus dynamiques et entreprenants à créer leur propre entreprise.

Cette précision étant faite sur la notion de famille et de l'entreprise, on peut dès à présent s'interroger sur la notion d'entreprise familiale.

1.1.3 Notion d'entreprise familiale

Il faut noter que la littérature n'a pas encore produit sur ce sujet de définition qui fasse l'unanimité (Pieper, 2003). En effet, appelées: Entreprises familiales, sociétés familiales, affaires familiales, family businesses, family firms,...sont autant de termes qu'on retrouve dans la littérature américaine et européenne et qui incontestablement conduisent à une pluralité de perceptions et par ricochet à des difficultés de définition.

Dans les pays occidentaux, Chrisman et Chua, Sharma, (1996) ont mené une étude sur les entreprises familiales en mettant l'accent sur la majeure difficulté dans la recherche dans ce domaine qui est la définition. Ces trois auteurs ont recensé 24 définitions pour l'entreprise familiale dans la littérature. Et ils ont retenus quatre dimensions pour définir une EF: le degré du contrôle de l'entreprise par la famille, l'implication dans la gestion par les membres de la famille, l'influence de la famille sur les décisions de l'entreprise autre que la gestion et l'existence des problèmes de transfert générationnel. Pour eux une entreprise familiale est *« Toute entreprise dans laquelle le contrôle réel se situe dans une même famille ou un petit nombre de partenaires familiaux à égalité dont deux ou plusieurs membres de la famille sont, ou ont été ou peuvent être directement impliqués dans la gestion ou la gouvernance de cette entreprise. »* (Sharma, Chrisman et Chua, 1996)

Allouche et Amann (2000), de leur côté expliquent que *« L'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. De l'enchevêtrement de valeurs famille/entreprise, et se pose les questions suivantes:*

-Quelles sont les bornes de la famille? Doit-on dans une définition se limiter à une conception restrictive de la famille (parents et descendants) ou bien doit-on adopter une conception extensive (alliée)? A partir de quand peut on parler d'entreprise familiale? Doit on considérer qu'il y'a une entreprise familiale dès la première génération des fondateurs ou bien ne doit on pas la considérer comme familiale qu'après le passage de témoin à la

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

deuxième génération? Que doit-on entendre par contrôle, doit-on comprendre contrôle du capital et dans quelles proportions ?

Cependant, ces questions ont permis à ces deux auteurs de retenir trois critères essentielles que sont la détention du capital par la famille (Barnes et Herbson, 1976; Alcorn, 1982; Barry; Landsberg, Perrow et Roglosky 1988; Barry, 1975), l'implication de la famille dans le management (Beckhard, Dyer, 1983; Keppner, 1983) et l'intention de transmettre l'entreprise familiale aux générations futures (Churchill et Hatten, 1987; Ward, 1987).

Or, Le survol de la littérature prouve qu'il existe bel et bien des divergences dans les travaux de recherche sur les définitions des EF. Chrisman, Chua et Sharma (2005) cernent quatre attributs à prendre en considération pour définir l'entreprise familiale: - l'influence de la famille sur la direction stratégique, - l'intention de la famille de garder le contrôle, - le comportement de l'entreprise familiale, - les ressources et capacités uniques, non séparables et créatrices de synergies provenant des implications et des interactions familiales

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.

1.1.3.1 Les définitions mono- critères

Ce type de définition retient soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle ou le critère de l'interaction famille/entreprise pour une caractérisation de la nature familiale ou non de l'entreprise familiale.

Pour Barnes et Hershon (1976), une entreprise est considérée comme familiale « *si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille.* ». Lansberg, Perrow et Rogolsky (1988) ajoute au contrôle la notion de contrôle légal.

Barry (1975) va dans le même sens et considère une entreprise comme familiale « *si elle est en pratique contrôlée par une seule famille* ». Handler (1989), rajoute à cette dernière la possibilité que la famille puisse être étendue. Pour ces auteurs, c'est la notion de contrôle qui est retenu comme critère. La définition de Dyer (1986), fait appel à un critère alternatif

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

puisque cet auteur considère « *qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété soit le management, sont influencés par une famille ou par plusieurs familles.* »

A côté de ces critères, d'autres auteurs retiennent l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas pour Beckhard et Dyer (1983) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, c'est au niveau de ce dernier que les deux entités (famille et entreprise) sont liées. Dans la même année et pareillement, Davis(1996) explique que la caractéristique des entreprises familiales est bien l'interaction entre les deux organisations: la famille et l'entreprise.

Cependant, ces définitions appelées mono-critère n'ont pas donné de réponse suffisantes aux attentes des chercheurs quant aux caractéristiques de l'entreprise familiale puisque ces définitions ne se prononcent que sur une seule des facettes de ce type d'entreprise. D'où l'importance accordée aux définitions pluri-critères.

1.1.3.2 Les définitions pluri- critères

Dans ce type de définition, Allouche et Amann ont retenu la propriété et le contrôle simultanément, avec, plus de précision concernant les pourcentages détenus du capital ainsi que l'implication de la famille dans l'entreprise.

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

Selon Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985), une entreprise familiale toute entreprise « *dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion* ». Cette implication des membres de la famille est cernée par: l'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, leurs rôles dans le management et de la détention de droits de propriété.

La définition de Daily et Dollinger (1992), met l'accent sur le lien existant entre les membres de la famille: pour eux, il s'agit de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liés au propriétaire qui travaille dans l'entreprise.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

On peut constater que ces trois définitions sont relativement proches les unes des autres, en outre, les divergences principales sont engendrées par le nombre de familles susceptibles d'être impliquées.

De ce fait, d'autres auteurs définissent l'entreprise familiale à travers les seuils de détention du capital ou les degrés d'implication de la famille.

Channon (1971), définit l'entreprise familiale comme *« une entreprise qui existe en son sein un membre de la famille présidant le conseil d'administration et s'il y'a eu au moins deux générations de contrôle familial ainsi qu'une détention d'au moins 5% des droits de vote et demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial »*.

Pour Leach et Alii(1990), une entreprise est familiale *« quand la famille a un impact considérable sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié:-plus de 50% des droits de vote sont détenus par une seule famille –un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise –une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille »*.

Dans la même lignée, Gallo et Estapé (1992) donnent une définition légèrement différente pour eux, *« Une entreprise est en mains familiales lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10 % du capital et que la somme des parts détenues par les 3 plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou ces familles »*. En 1994, ces même auteurs considèrent une firme *« comme familiale quand plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise »*.

De leur côté, Astrachan et Kolenko 1994 franchissent un degrés supplémentaire dans la précision, selon ces auteurs, *« la famille doit détenir au moins 50% du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10 % dans le cas inverse –l'entreprise doit en outre avoir au moins 10 années d'activité continues- plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités »*. Ces auteurs ont mis l'accent sur le critère de transmission montrant que la volonté du propriétaire à transmettre l'entreprise à la prochaine génération est importante.

Ce dernier critère a fait l'objet de plusieurs travaux de la part des auteurs et plusieurs définitions ont été retenues dans ce contexte. En effet, Churchill et Hatten (1987) précisent qu' *« une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la*

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenu jusqu'alors par un de ses aînés ».

Donneley (1964), précise que l'entreprise familiale est celle qui a été étroitement identifiée à une famille pendant au moins deux générations et où ce lien a influencé à la fois les politiques de l'entreprise et les intérêts et objectifs de la famille. Il ajoute également qu'une entreprise familiale répond aux sept conditions suivantes:

1. *un facteur du choix du successeur est le lien familial;*
2. *les épouses et les fils des dirigeants actuels ou passés siègent au conseil d'administration;*
3. *les valeurs institutionnelles de l'organisation sont fortement identifiées à une famille, soit de façon formelle dans les publications de l'entreprise, soit dans les traditions informelles de l'organisation;*
4. *la parenté impliquée dans l'entreprise se sent obligée de conserver les actions de l'entreprise, surtout durant les périodes difficiles, pour des raisons tout autres que financières;*
5. *le poste détenu dans l'entreprise familiale influence le statut au sein de la famille;*
6. *chaque membre de la famille doit déterminer son lien avec l'entreprise quand il choisit sa carrière;*
7. *les membres de la famille agissent en fonction de la réputation de l'entreprise, qu'ils participent ou non au management."*

Cependant, Cette définition exclut les entreprises de première génération. Certains auteurs précisent que les critères proposés sont non seulement assez difficiles à vérifier mais aussi sont sujets de subjectivité.

Cette première partie de définitions, est appuyés sur trois critères (la détention du capital, le contrôle du capital et la transmission de l'entreprise) pour définir l'entreprise dite familiale.

Cependant, une deuxième partie des définitions regroupant d'autres aspects sont aussi considérés comme des éléments clés dans les définitions répertoriés dans les diverses recherches tels que; l'influence familiale, le pouvoir de gestion.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Ainsi, Leach et Ali (1990) ont retenu dans leur définition que la famille exerce réellement 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.

Dans la même optique, Lank (1992) précise qu'une entreprise est familiale lorsqu'une ou plusieurs familles exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques et/ou la culture de l'entreprise.

En somme, ces différentes définitions ont été recensées par Allouche et Amann en 2000 et sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 1: Un Récapitulatif des définitions ayant porté sur les définitions de l'entreprise familiale.

Définitions monocritère	Auteurs	Contenu
Critère de propriété	Barnes et Hershon 1976, Alcorn 1982, Lansberg, Perrow et Rogolsky 1988	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère de contrôle	Barry 1975, Beckhard et Dyer 1983, Keppner 1983, Handler 1989	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle
Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis et Tagiuri 1982; Rosenblatt De Mik Anderson et Johnson 1985, Stern, Hollander, Handler Gallo et Estape,	L'entreprise est à 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 d'intensité dans le contrôle).

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

	Astrachan, Kolenko, 1994	
Propriété, transmission et contrôle	Churchill, Hatten 1987, Ward, 1987	La transmission 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, 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 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 influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous systèmes	Beckhard, Dyer 1983	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

Source: Allouche et Amann (2000)

A côté des définitions retenues par Allouche et Amann, 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 alors la typologie qui est représentée dans le tableau suivant.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Tableau 2: 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)

L'auteur ajoute deux autres types mixtes aux trois autres types précédemment cités, 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.

Récemment, Astrachan et Shanker (2003), utilisent les mêmes critères recensés dans les anciens travaux des chercheurs, et définissent l'entreprise familiale «comme une entreprise qui doit 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».

Selon une récente étude de la Stockholm School of Economics SSE (Ward, 2004), 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.

Pour les besoins de leur recherche, Hillier et McColgan (2005) ont considéré comme entreprises familiales celles dont le nom du dirigeant était clairement repris dans le rapport

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

annuel et qui était présenté comme le fondateur de la société ou comme un descendant. De même pour les entreprises portant le même nom que le dirigeant ou un des membres du conseil d'administration.

La définition de Cisneros Martinez (2006) pointe le fait que les membres de la famille sont issus de la même famille, et définit l'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* ».

Dans la même année, Bégin et Cammarata (2006) retiennent plusieurs critères pour éclaircir ce qu'est l'entreprise familiale:

- 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.

Le tableau qui suit se propose de donner un aperçu sur les définitions de l'entreprise familiale dans les travaux académiques récents (2000-2015):

Tableau 3: Panorama sur les définitions récentes des entreprises familiales

Définitions mono-critère	Auteurs	Conclusions
Propriété	Daumas (2002); Trébucq (2002); Germain (2006)	Les entreprises détenues par une famille (ou plusieurs familles) ou par un membre de la famille, en position d'actionnaire principal
Management (contrôle direct)	Croutsche et Ganidis (2008, 2009)	Est familiale toute entreprise dont le contrôle de droit ou celui de fait est détenu par les membres d'une ou plusieurs familles
Pouvoir d'influence	Arrègle et Mari (2010); Cadiou et Cadiou (2014)	« La différence essentielle qui distingue une entreprise familiale d'une non familiale tient à l'influence de la famille sur le comportement de l'entreprise » (Arrègle et Mari, 2010)

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Définitions pluri-critères		
Propriété Management (contrôle direct)	Lobet (2006); Poulain-Rehm (2006); Labardin et Robic (2008); Masmoudi et Ben Bouhaker Gherib (2008); Azoury et al. (2010); Bégin et Chabaud (2010); Coeurderoy et Lwango (2012); Schier (2014)	Le contrôle du capital est détenu à au moins 20 % par au moins un membre de la famille. Le dirigeant est membre de la famille
Propriété Et/ou management (contrôle direct et/ou indirect)	Turki et Omri (2008); Charlier et Lambert (2009); Azoury et al. (2010); Charlier et Du Bois (2011); Coeurderoy et Lwango (2012); Charlier et Lambert (2013)	La famille possède la majorité des droits de vote et est dirigée par la famille - Et/ou l'entreprise est contrôlée par la famille et est dirigée par un professionnel extérieur - Et/ou l'entreprise est dirigée par la famille mais n'est plus l'actionnaire principal
Propriété Management (contrôle direct et/ou indirect) Transmission	Allouche et Amann (2002); Cadieux et al. (2002); Miller et al. (2004); Bazika (2005); Cadieux (2005); Koffi et Lorrain (2005); St-Cyr et Richer (2005); Karray (2006); Robic (2007); Colot et Mpasinas (2007); Barrédy (2008); Bughin et Colot (2008); Carella et al. (2008); Fattoum et Fayolle (2008); Hirigoyen (2008); Batac et Barrédy (2009); De Freyman et Richomme-Huet (2009); Bégin et Chabaud (2010); Berger-Douce (2010); Constantinidis (2010); De Freyman et Richomme-Huet (2010); Koffi et Lorrain (2011a, 2011b); Mzid Ben Amar et Mezghan (2012); Richomme-Huet et d'Andria (2012); Barrédy et Batac (2013); Beldi et al. (2014); Berrada El Azizi et al. (2014); Charlier (2014); Cisneros et Deschamps (2014); Deschamps et al. (2014); Robic et Antheaume (2014); Bauweraerts et Colot	La famille contrôle le capital Participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise Transmission de l'entreprise à la prochaine génération effectuée ou intention de transmettre. La nouvelle génération doit conserver le contrôle

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

	(2015)	
Propriété Management (direct ou indirect) Pouvoir d'influence	Hirigoyen et Poulain-Rehm (2000), Poulain-Rehm (2006); Miller et al. (2009); Le Vigoureux et Aurégan (2010); Bauweraerts et Colot (2014)	La famille possède au moins 20 % du capital et exerce une influence décisive sur le pouvoir de direction de l'entreprise et sur ses orientations stratégiques
Propriété Management Pérennité	Mignon (2000); Mahieu et Kibler (2008); Bon (2007); Mzid Ben Amar et Mezghani (2010); Hirigoyen (2014); Mignon et Mahmoud-Jouini (2014); Robic et al. (2015)	Capital contrôlé par la famille, impliquée dans la gestion de l'entreprise et volonté de pérenniser l'entreprise Perspective sur le long-terme contribuant à assurer la stabilité et la pérennité de l'entreprise La pérennité se définit quant à la façon dont les EF parviennent à construire sur la durée leur avantage concurrentiel
Propriété Management Pouvoir d'influence Transmission	Comblé et Colot (2006); Colot et Croquet (2007); Meyssonier et Zawadzki (2008); Fayolle et Bégin (2009); Bughin et al. (2010); Robic et al. (2014); Thévenard-Puthod (2014)	Au moins deux personnes d'une même famille détiennent au minimum 50 % du capital et exercent une influence considérable sur l'activité en occupant des postes clés de management La famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise à la prochaine génération
Propriété Management Pouvoir d'influence Capital social	Arrègle et al. (2004); Mahmoud-Jouini et al. (2010); Lwango et Coeurderoy (2011); Berger-Douce et Deschamps (2012); Blondel (2012); Coeurderoy et Lwango (2012, 2014); Lanoux (2015)	Concentration du pouvoir et de la propriété au sein de la famille Les membres cherchent à maintenir des influences au sein de l'organisation et des liens sociaux Le capital social est défini comme un réseau de relations

Source: Missonier et Gundolf, 2017

La dominance des travaux dans le temps montrent toujours une hétérogénéité et des différences dans les interprétations des définitions de l'entreprise familiale. Ceci affirme encore une fois qu'il y a eu beaucoup de divergences dans les travaux de recherches.

1-1-4- Définition de l'entreprise familiale retenue

Les différentes définitions recensées dans la partie précédente prouvent qu'il existe bel et bien des divergences dans les travaux de recherches sur la thématique des entreprises familiales. Ceci nous indique l'importance de circonscrire une définition qui sert, de fil conducteur pour notre recherche et pour la formulation de nos conclusions. Breton-Miller et Miller (2009), expliquent que les discordances sur les conclusions de recherches semblent être dues à la façon dont les entreprises familiales sont définies.

Aussi, le choix d'une définition précise permet de délimiter le champ de recherche et de tenir compte du contexte particulier de l'Algérie.

La définition adoptée dans le cadre de cette recherche est que les entreprises familiales doivent posséder l'une des caractéristiques suivantes : la propriété est celle d'une famille (capital détenu à 100%) ; l'équipe de direction contient au moins un membre de la famille à un poste clé.

1.2. Importance des entreprises familiales

La prédominance des entreprises familiales dans le tissu économique est une évidence qui a été prouvé par plusieurs travaux de recherches partout dans le monde (Lank, 1994). Toutefois, la place de ces entités n'a pas cessé d'évoluer dans l'économie des pays. En effet, ces institutions représentaient les racines du capitalisme, au sens où ces dernières ont participé activement aux grandes constructions dans l'époque industriel, comme la Tour Eiffel, le métro, les chemins de fer, les technologies du XXe siècle (l'aviation, la chimie). Actuellement, leurs poids dans la vie économique leur confèrent une fonction essentielle dans le développement d'un pays.

De ce fait, il nous semble pertinent de se pencher en détail sur l'importance de ces entités dites familiales et de montrer leur rôle sociétal dans le monde.

1.2.1. L'importance économique des entreprises familiale dans le monde

De nombreuses études ont attesté que les entreprises familiales représentent un pourcentage important dans le total des entreprises et notamment parmi les PME et ceci quels que soient les pays concernés. L'enquête de l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA) – menée dans 45 pays en 2003 – montre que les entreprises familiales ont un poids économique très important.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

D'une manière générale, les entreprises familiales constituent plus des deux-tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (B.A. Kirschhoff, J.J. Kirschhoff 1987; R. Donckels, E. Fröhlich 1991; S. Cromie, B. Stephenson, D. Monteith 1995). Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure (P. Westhead, M. Cowling 1998). Parmi quelques-unes des entreprises connues, citons: Kongo Gumi, Michelin,.....

Des auteurs, tels que Naubauer et Lank (1998) ont observé que les entreprises familiales ont toujours été importantes dans l'économie mondiale, le nombre de firme familiale ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique (Lank, 1994). Elles représentent entre 40 et 90% du PIB de toutes les économies de marché (Kenyon- Rouviniez et Ward, 2004).

Les chercheurs estiment qu'au moins 90 % des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (Ibrahim, Ellis 1994; Astrachan, Kolenko 1994), qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires (Glueck, Meson 1980; Ibrahim, W.G. Ellis 1994; Ward 1987). Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine *Fortune* sont sous l'influence de blocs familiaux. Dreux (1990) considérait que l'on pouvait estimer à environs 1,7 million le nombre d'entreprises familiales. En Allemagne, 75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB. Reidel (1994) considère ainsi que 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales. En Australie, Owens (1994) estime que 75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et qu'elles emploient 50 % des travailleurs. Au Chili, Martinez (1994) conclut que les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75 % du monde total des entreprises (dont 65 % sont des moyennes et grandes entreprises).

En Belgique, l'enquête réalisée auprès de 224 entreprises familiales par Price Waterhouse Coopers 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% emploient moins de 50 travailleurs.

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

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les 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
Wal-Mart USA	La famille Walton détient 38 %
Ford Motor USA	La famille Ford détient 40 %
Samsung Corée du Sud	La famille Lee détient 22 %
LG Group Corée du Sud	Les familles Koo et Huh détiennent 40 %
Carrefour Group France	La famille Halley détient 13,03 %
Fiat Group Italie	La famille Agnelli détient 30 %
IFI Italie	La famille Agnelli détient 100 %
PSA Peugeot Citroën France	La famille Peugeot détient 42 %
Cargill USA	La famille Cargill/MacMillan détient 85 %
BMW Allemagne	La famille Quandt détient 47 %

Source: www.familybusinessmagazine.com, (2008)

Selon Crouzet (1995), le pourcentage des entreprises familiales varie de 75 % à 99 % selon les pays. De ce fait, pour cet auteur, elles sont non seulement dominantes mais elles représentent aussi deux tiers du produit intérieur brut (PIB) et assurent deux tiers des emplois. On présentera dans le tableau qui suit un récapitulatif du poids économique des entreprises familiales en matière de PIB et D'emplois.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Tableau 5: Récapitulatif du poids économique des entreprises familiales en matière de PIB et D'emplois.

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.
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.
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

Source: Allouche et Amann, (2000).

1.2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales

Au vu des recherches et des études qui ont été déjà mené dans le cadre de l'analyse du rôle sociétal de l'entreprise familiale, on a pu constater que l'amélioration de la gestion est garantie, dans le cas où les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique.

La responsabilité sociale peut être définie comme principe selon laquelle les entreprises devraient avoir une action bénéfique à l'intérieur de la société et satisfaire ses multiples besoins économiques.

La responsabilité sociétale des EF met en avant les ressources, compétences, et capacités de l'entreprise comme déterminants de la performance de l'entreprise. Les processus organisationnels spécifiques à une EF lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils sous-tendent ou constituent des ressources, compétences ou capacités. Ainsi, Novak (1983) et Jaffe (1990), précisent que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs, ni les entreprises, mais les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires.

Dans le même contexte, un certain nombre de recherches sont axées sur l'étude des modes de recouvrement entre famille et EF et systèmes socio-économiques auxquels elles appartiennent. On peut à cet égard évoquer l'argument de (Ward, 1987) qui stipule que l'absence ou la faiblesse de l'organisation de la transition entre générations est la cause de changement de contrôle. Donc, les valeurs des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.

De son côté, Astrachan (1988) a mis en évidence le caractère crucial de cette sensibilité au changement (de contrôle, de management) à travers la remise en cause d'une culture d'entreprise existante dans ses effets néfastes sur la performance de longue durée. Le financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains (Upton 1995). En 1990, dans cet esprit, le magazine Fortune remarquait qu'une large majorité des entreprises familiales américaines restaient encore sous le contrôle des entrepreneurs qui les avaient créées après la deuxième guerre mondiale et pendant le conflit coréen. Le problème dans les quinze années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération. Un grand nombre de fonds de pensions ont fait de la transition des EF une de leur préoccupation majeure: Upton (1995) mentionne la création de fonds spécialisés dans ce domaine aux États-Unis.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Aussi, Astrachan en 1988, estime l'entreprise que les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, parce que les membres de la famille acceptent de plus grand sacrifices ainsi que des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise ».

Allouche et Amann en (2000), regroupent le rôle social des entreprises familiales dans un tableau récapitulatif de plusieurs recherches.

Tableau 6: Le rôle social des EF

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

Source: Allouche et Amann (2000)

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

1.3 Différence entre l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale

La recherche menée par Levinson (1983) dans laquelle il dégage trois types d'organisations familiales: l'organisation familiale traditionnelle, l'organisation familiale conflictuelle et l'organisation familiale entrepreneuriale. Selon cet auteur, les deux premières sont très rapprochées dans les caractéristiques et le troisième type engendre beaucoup plus de difficultés.

Donckels et Frölich(1991) dans le même cadre de travail ont présenté une modélisation différenciatrice des entreprises familiales et de l'organisation non familiale.

Tableau 7: La différence entre entreprise familiale et non familiale

Critères	Entreprise familiale	Entreprise non familiale	Auteurs
Taille	Plus réduite	Plus importante	Kalika (1988) Daily et Dollinger (1993)
Profil du dirigeant	Technicien commerçant	Gestionnaire organisateur	Kalika (1988)
Patrimoine	Confusion	Séparation	Hirigoyen (1985) Kalika(1988)
Organisation	Déspecialisation des tâches Forte centralisation Faible standardisation	Spécialisation des tâches Faible centralisation Forte standardisation	Kalika (1988)
Coûts d'agence	Nuls	Existants	Gélinier (1996)
Stratégie	Pérennisation Conservatrice	Croissance	Donckels et Frölich (1991) daily et Dollinger (1993)
Financement	Endettement moins	Endettement plus	Allouche et Amann

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

	important Bonne capacité d'autofinancement	important Faible capacité d'autofinancement	(1997)
Gestion des ressources humaines	Fidélisation Identification Paternalisme	Turn over plus élevé Peu d'identification	Donckels et Frölich (1991), Allouche et Amann (1997)

Source: Richomme (2000), thèse de doctorat

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.

Tableau 8: La différence entre entreprise familiale et non familiale: une approche par les 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	Entreprise détenue et dirigée par une famille
	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

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

			pouvoir de la famille sur l'entreprise
		Intentions de relations intra organisationnelles basées sur la famille	

Mouline (1999), adapté à partir de Litz (1995)

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Section 2: à l'intersection de deux systèmes opposés: la famille et l'entreprise. A qui la primauté ?

L'ensemble des études portant sur les entreprises familiales affirment que leur double composition (famille, entreprise), est à l'origine des principales difficultés de ces entreprises et aussi à l'origine de leurs plus grands succès.

D'un côté, il y a la famille qui est propriétaire de l'entreprise, et qui a des attentes qui sont très différentes (voire en contradiction), et de l'autre l'entreprise qui se conforme aux rigueurs marchandes fixés par le marché.

Dans le même sens, Antoine Mayaud (2013) confirme qu'une entreprise familiale, c'est à la fois du côté de l'entreprise une exigence de performance dans la durée et du côté familial, une volonté forte inextinguible, d'entreprendre durablement ensemble. (Antoine Mayaud, 2013)

A travers cette section, Nous procéderons à l'analyse théorique des spécificités de l'entreprise familiale respectivement selon les prismes des théories de l'organisation. Ensuite, on mettra en lumière quelques concepts clés issus de l'interaction étudié (famille/entreprise)

2.1. L'approche systémique

Indépendamment des différences évoquées dans le paragraphe précédent, les entreprises familiales partagent des caractéristiques communes dues essentiellement à l'interaction et au chevauchement des domaines de la famille, de la propriété et de la gestion (Tagiuri et Davis, 1982). Ces interactions peuvent être source de conflits comme ils peuvent être source d'avantages concurrentiels.

Pour mieux appréhender la complexité liée à la composition des entreprises familiales, une analyse systémique de celles-ci nous a semblé appropriée. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur deux voies d'analyses: la première vise à découper l'entreprise familiale en deux sous-systèmes afin de faire apparaître les principaux antagonismes qui y subsistent. La deuxième analyse, propose de concevoir l'entreprise familiale en trois sous-systèmes.

2.1.1. Famille versus entreprise: deux systèmes qui se chevauchent

Dans les analyses de 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.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

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 ».

Donc, 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.

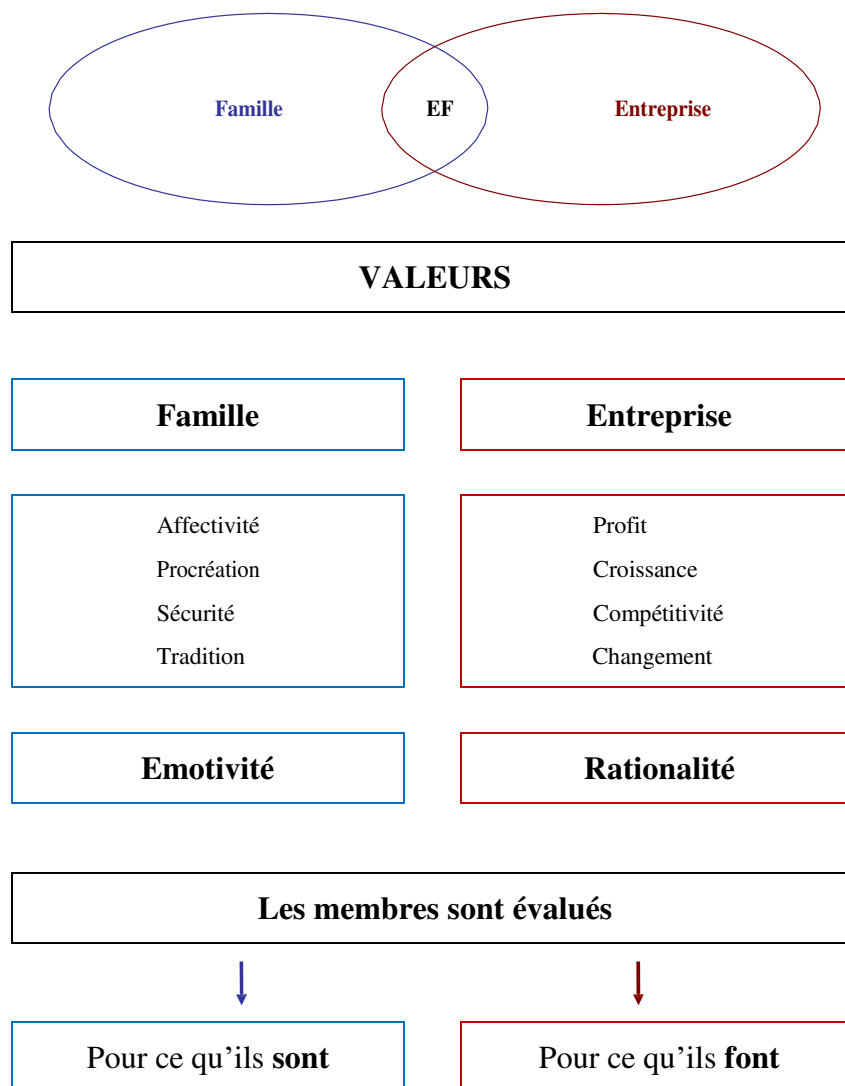
Pour Catry et Buff (1996), « l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. ». Elle doit composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes (Mouline, 1999).

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.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Schéma 1: L'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes au fonctionnement différent



Source : Goetshin, (1987)

2.1.2. Entreprise familiale analysée en trois systèmes:

L'entreprise familiale diffère des autres, en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. Ces deux entités aux intérêts différents ont des exigences distinctes nécessitant des agissements distincts. Ceci permet d'expliquer que l'entreprise dite familiale possède une structure complexe composée de stakeholders (parties prenantes) où les membres de la famille, de la direction générale et du conseil d'administration sont impliqués. Les membres de la famille qui sont souvent les propriétaires, jouent des rôles multiples dans la direction de l'entreprise. Ce qui implique l'idée de l'influence ou du contrôle de la famille sur l'entreprise sous deux formes: la propriété et la direction (Neubaur et Lank, 1998).

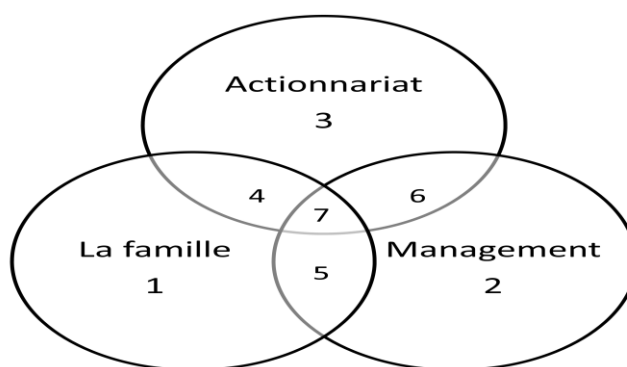
CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

En effet, selon Mouline(2000), l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir « l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux ». C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise. Les interrelations et les interdépendances qui résultent de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique (Kepner 1983, 1991). Ce caractère unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents.

Ceci est bien illustré dans le modèle des trois cercles représentés par Tagiuri et Davis (1982). Ce modèle considère l'entreprise familiale comme un système complexe constitué de trois sous-systèmes (la famille, l'entreprise et la propriété) interdépendants qui chevauchent entre eux. Ce modèle est un outil qui permet de saisir et de comprendre les nombreuses interfaces des composantes de l'entreprise familiale et de mieux cerner les variables inhérentes à son analyse.

Le schéma ci-dessous décrit les sous-systèmes dans l'entreprise familiale.

Schéma 2: Système de l'entreprise familiale



Source: Tagiuri et Davis, 1992

Le modèle des 3 cercles met l'accent sur l'importance qu'offre chaque perspective pour la compréhension de la totalité du système de l'entreprise familiale. Il met également en évidence le fait qu'à l'intérieur de ce système, les points de vue différeront naturellement entre les diverses personnes impliquées (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Trois positions expliquent cela;

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

1. les personnes qui réfléchissent d'un point de vue purement familial ont tendance de se considérer que comme membre de la famille et non comme actionnaire ou cadre. Leur seule préoccupation est les intérêts de la famille (?). Ils considèrent que les membres de la famille employés dans l'entreprise se rendent disponibles pour tous événements familiaux.
2. Par contre, un dirigeant étranger de la famille se focalise sur des principes purement managériaux et retient pour objectif l'intérêt de la direction(?). Un tel esprit managérial, tend à imposer les membres de la famille aux mêmes règles que n'importe quel employé sans dérogation.
3. Lorsque les entreprises familiales ont des actionnaires qui ne sont ni membre de la famille, ni membre de l'équipe dirigeante. Ces personnes impliquées tels que les investisseurs extérieurs, les actionnaires publics,...etc se préoccupent plutôt de l'avantage de l'actionnaire.

Toutefois, il existe d'autres positions qui peuvent assembler deux ou trois points de vue distincts. Il s'agit par exemple des membres de la famille qui ne sont pas dans l'entreprise mais ils sont des actionnaires (position 4); où des successeurs de la génération suivante tels que les beaux enfants qui sont actifs dans l'entreprise (position5).

Une sixième position qui peut regrouper des directeurs de l'entreprise extérieurs à la famille et qui sont devenus actionnaires.

Enfin, une septième position qui est considéré comme la plus courante dans la mesure où un membre de la famille est PDG de l'entreprise réunissant à la fois les points de vue d'actionnaire, de membre de la famille et de gérant de l'entreprise.

Les différentes positions se distinguent par des intérêts croisés et engendrent de ce fait, une position conflictuelle génératrice de tension.

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, on peut supposer qu'il y a transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983). Par conséquent, le comportement de ce type d'organisation peut montrer quelques particularités significatives parce que les relations entre les « stakeholders » et la famille sont basées essentiellement sur des rapports familiaux (Cabrera et Santana, 2004).

2.1.3 Le familiarisme

Baron et Markman (2000) expliquent que le capital social correspond aux ressources que les individus prennent par la connaissance des autres individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en étant reconnu ou apprécié par eux. Aussi, les travaux d' (Habbershon et Williams, 1999; Habbershon, Williams et MacMillan, 2003; Arrègle, Durand et Very, 2004; Chrisman, Chua et Steier, 2005) montrent que le réseau d'interactions entre famille, activités productives et membres de la famille, peut générer des ressources stratégiques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels uniques en faveur des EF. Ces travaux se sont basés sur l'approche par les ressources et les compétences.

La prise en compte de l'imbrication positive de la famille/entreprise dévoile l'origine de ressources relationnelles accumulées qui se transforment en un avantage concurrentiel (Arrègle et Al, 2004). En effet, selon Habbershon et Williams (1999), les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale peuvent correspondre à des ressources ou compétences valorisables, rares, non imitables et difficilement substituables par d'autres entreprises concurrentes.

Ainsi, ces auteurs introduisent le concept de *Familiness* traduit par Arrègle, Durand et Very (2004) par «familiarisme » et qui désigne les «ressources uniques que possède une entreprise en conséquence des systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité».

En résumé, on peut dire qu'une grande partie des avantages des entreprises familiales provient de processus organisationnels originaux, hérités de l'aspect familial de l'entreprise. Ces auteurs affirment que « les spécificités organisationnelles à la base des avantages des firmes familiales doivent être identifiées pour être ensuite gérées, développées et transformées ».

2.1.4 Les conflits existants dans l'entreprise familiale

La cohabitation entre la famille et l'entreprise est d'un côté source d'avantage et d'une autre source de conflits. En effet, l'interaction entre ces deux mondes est intense et les conflits sont fréquents. Il arrive que parfois, une des deux entités famille- entreprise prenne le pas sur l'autre et donc influe sur elle. Il est facile de le remarquer lorsque les conflits de la famille se répercutent sur la gestion de l'affaire, ou bien lorsque les conflits de l'entreprise influent sur la vie familiale.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Précisément, ces conflits se manifestent dans la forme normative des contradictions par le fait que ce qui est attendu des individus en termes de principe familial est souvent violé par ce qui est attendu de ces derniers selon les principes de l'entreprise. Donc les principes de la famille et ceux de l'entreprise sont en général contradictoires et sont source de conflits entre les membres de la famille qui travaillent dans la même entreprise.

2.1.4.1. Les conflits entre les besoins personnels et ceux de l'entreprise

L'unité de l'actionnariat n'est pas toujours réelle. Les intérêts de l'entreprise ne convergent pas toujours avec ceux des actionnaires qui ne travaillent pas en son sein. Ces derniers, connaissent mal ou peu la situation de l'entreprise, remettent en cause le bien-fondé de certaines décisions ou n'acceptent plus la politique de non- distribution des dividendes.

Ces remises en cause peuvent nuire à l'équilibre de la société, comme l'explique Rotschild (1994) « les affaires familiales, et en particulier la nôtre, sont plus conservatrices et plus stables dans la mesure où elles hésitent à prendre des risques. D'ailleurs, le succès en soi est un risque dans la mesure où la partie de la famille qui ne travaille pas veut souvent s'approprier les résultats de ce succès sous la forme de dividendes, pénalisant par la même le développement de la société ».

Donc, l'inconvénient au sein des entreprises familiales est que les membres de la famille qui n'y travaillent pas privilégient leur train de vie au détriment des besoins de financement de l'entreprise. De ce fait, la mobilité du capital est réduite.

Enfin, Hirigoyen (1985), rapporte que « la confusion entre patrimoine personnel et patrimoine de l'entreprise complique la notion d'avantages non pécuniaire² ». En effet, si le dirigeant-propriétaire d'une entreprise familiale semble en position favorable pour octroyer d'importants avantages en nature, il peut aussi dans certains cas (difficultés de l'entreprise par exemple) être amené à l'inverse, à utiliser son patrimoine personnel pour les besoins de l'entreprise.

² Les avantages non pécuniaires peuvent revêtir un aspect important dans le cadre de l'entreprise familiale. Ils englobent l'utilisation des véhicules, des locaux par les dirigeants ou le personnel de l'entreprise pour leurs besoins personnels.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

2.1.4.2 . Les conflits institutionnels

Les entreprises familiales sont des organisations qui se trouvent entre deux institutions sociales qualitativement différentes: la famille et l'entreprise. Chaque institution comporte des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres.

Ces différences institutionnelles entre la famille et l'entreprise proviennent essentiellement du fait que chacune existe dans la société pour différentes raisons fondamentales. La famille assure une fonction sociale qui permet de satisfaire les variables besoins de ses membres. Tandis que la raison d'être de l'affaire est de produire des biens et des services à travers les différentes tâches exécutées par les individus. Ainsi, les relations sociales dans l'entreprise sont guidées par les normes et les principes qui facilitent le processus de production (Lansberg, 1983b).

En effet, Catry et Buff (1994) maintiennent la même idée. Ils considèrent que « l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. La famille fonctionne sur un mode affectif, dont l'objectif est de réunir les membres de toutes les générations et de les protéger. Au contraire, le monde de l'entreprise fonctionne selon une logique économique, dont l'objectif est de produire, de vendre et de réaliser un bénéfice ».

Le chevauchement institutionnel entre l'entreprise et la famille génère des conflits dans l'organisation. Précisément, ces conflits se manifestent dans la forme normative des contradictions par le fait que ce qui est attendu des individus en termes de principe familial est souvent violé par ce qui est attendu de ces derniers selon les principes de l'entreprise. De ce fait, les principes de la famille et ceux de l'entreprise sont en général contradictoires et sont source de conflits entre les membres de la famille qui travaillent dans la même entreprise.

Ainsi, du fait de leur spécificité, les entreprises familiales ne sont pas de nature à tendre vers l'équilibre, au contraire, elles mettent en cause l'existence même de l'entreprise. « Si ces problèmes familiaux et ces rivalités inter-familiales font que celles-ci soit la plus difficile à gérer, il faut noter que cette dépendance de l'entreprise vis-à-vis des aléas familiaux n'est pas une constante » (Hirigoyen, 1985)

2.1.4.3. Les conflits d'intérêts entre les acteurs de l'entreprise

La particularité au sein des entreprises familiales est l'hétérogénéité de son corps social, ce dernier comporte deux clans: le clan des membres de la famille comprenant (le dirigeant familial, la famille proche, ou encore quelques membres de la famille lointaine ou par

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

alliance) et le deuxième clan des extérieurs à la famille incluant (les dirigeants professionnels, les jeune cadres professionnels, les vieux compagnons de route du dirigeant ainsi que les extérieurs à l'entreprise tels (les concurrents, vendeurs, créditeurs.....).

a. Les conflits d'intérêts du premier clan

En 1998, Hugron présente une configuration très simple de la famille appelée « famille nucléaire » composée du père, de la mère et des enfants nés de leur union; et une autre configuration de clan et de dynastie dans laquelle, les frontières de la famille sont plus large car plusieurs branches familiales s'ajoutent avec leurs descendants: exemple: les cousins, cousines et leurs conjoints.....

Le dirigeant familial appartient à la fois à la famille et à l'entreprise. Celui-ci est contraint de conserver le contrôle de l'entreprise et de construire une dynastie. Le dirigeant familial est connu comme un être entier, têtu qui délègue difficilement. Malheureusement, celui-ci risque de limiter la croissance de la société pour en garder le contrôle.

Aussi certains dirigeants familiaux confondent le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel. Ainsi que les problèmes au sein de la famille et de l'entreprise. Cette confusion est source de conflits émotionnels qui devient de véritables outils de division entre les membres de la famille. Ces derniers apportent des compétences qui ne sont pas souvent remarquables, les plus jeunes subissent de la pression pour intégrer l'affaire et les plus grands se soucient principalement des revenus obtenus des dividendes distribués. Ainsi, les intérêts de chacun des membres de la famille divergent en matière de pouvoir, de rémunérations des revenus. Ces divergences vont à l'encontre des exigences financières de l'entreprise. Ce qui met en cause l'équilibre financier de l'entreprise.

b. Les conflits d'intérêts du deuxième clan

Selon Catry et Buff (1996), les managers professionnels rencontrent des problèmes de pressions et de non partage d'expérience avec les collaborateurs antérieurs du dirigeant familiale. De plus, ces managers selon Catry et Buff (1996) « reprochent l'absence d'objectivité dans le processus d'évaluation des candidats à une promotion et se plaignent de recevoir, à niveau hiérarchique égal, un salaire inférieur à celui de leurs collègues membres de la famille. Mais ce qui est le plus souvent rivalisant, c'est que ces entreprises familiales proposent rarement un plan de carrière comparable aux grandes firmes du fait qu'elles ne disposent souvent que d'un nombre limité de postes de cadres». Ces auteurs concluent que

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

dans un tel cadre « on comprend que les attentes de chaque type de collaborateurs ne soient pas toujours compatibles et entraînent des conflits d'intérêts. Donc les principaux reproches adressés aux entreprises familiales sont le manque d'objectivité de ses dirigeants familiaux et les traitements de faveurs prodigués envers les membres de la famille ou les vieux fidèles ».

2.1.4.4. Les conflits de fonctions

Barry (1980) explique que tout dirigeant-proprétaire assume en général trois fonctions différentes au sein de sa société. En tant que propriétaire, il défend les intérêts de son patrimoine. Sa position d'administrateur de l'entreprise le rend responsable des décisions d'investissement interne à l'entreprise. Et en tant que salarié, il se soucie des répercussions de ces investissements sur la gestion courante.

Pour les femmes propriétaires, intégrer l'affaire de la famille est souvent difficile puisqu'elles rencontrent de véritables problèmes d'identité entre leur statut professionnel et celui de « fille à papa ». Catry et Buff (1996) précisent que « l'intégration est d'autant plus délicate qu'il n'y a généralement pas eu de préparation préalable, et que la répartition des tâches et la définition des fonctions sont souvent imprécises ».

Au sein des entreprises familiales, la rivalité peut naître des privilèges accordés au fils aîné puisque la coutume veut qu'il succède à son père. Donc, les frères et sœurs cadets se retrouvent sous la direction de leur frère aîné en pensant que ce dernier ne possède pas de compétence plus adéquate qu'eux.

Enfin, l'entreprise peut être déstabilisée par la réaction des dirigeants extérieurs à la famille qui travaillent sous les ordres d'un membre de la famille incompetent. Ces dirigeants extérieurs (managers-professionnels) vont assumer leurs fonctions par devoir et non par motivation car ils doivent accomplir, au-delà de leurs propres tâches, le travail non effectué, ou bien rattraper les erreurs du dirigeant familial incompetent. Sans oublier que les dirigeants extérieurs de l'entreprise connaissent le phénomène de démission ou licenciement intérieur.

2.1.5. La confiance comme facteur explicative de la pérennité de l'entreprise familiale

A l'heure actuelle, la question de la confiance est un domaine de recherche extrêmement fécond pour les gestionnaires (Peterman, Neubauer et Grünheidt 1992, Hosmer, 1995, Mayer et Davis, 1995, La Porta, Lopez-de –Silane, Shleifer et Vishny, 1996).

Allouche et Amann, (1998), étudie la question de la confiance comme critère de supériorité en termes de performances des entreprises familiales. Pour eux, celle-ci proviendrait de la

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

pérennité naturelle des relations entre les membres de la famille, sans risque de conflit entre le principal et l'agent. Donc, elle peut être recherchée à l'intérieur de la famille, dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés et dans la nature des liens entre les dirigeants des entreprises familiales et l'environnement.

Allouche et Amann (1998), ont envisagé la confiance sous une triple dimension:

- **la confiance entre les dirigeants (ou personal trust):** il s'agit du niveau de la logique institutionnelle familiale selon Williamson (1993). Les dirigeants, qu'ils appartiennent à la famille ou non, adhèrent à la logique de l'entreprise familiale qui se base sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles, et qui véhicule une histoire commune, une identité partagée, une implication émotionnelle, une signification symbolique de la société familiale, etc.

- **la confiance entre le ou les dirigeants et les salariés (confiance intra):** c'est-à-dire une confiance mutuelle entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise par exemple, la stratégie de préservation des emplois des « salariés-maison »; une focalisation sur la nécessité de conserver et de stabiliser leurs salariés.

- **la confiance entre l'organisation et l'environnement (confiance inter):** il s'agit du niveau de la logique coopérative. Il s'exprime au travers la confiance entre l'organisation et son environnement. La manifestation principale est la réduction de l'opportunisme.

2.2. Congruence des intérêts entre la famille et l'entreprise

Lorsque les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise se rejoignent de manière évidente, la pérennité de la structure va de soi, elle s'impose dans la congruence qui s'établit entre des motivations familiales, des intérêts économiques et une ambition industrielle (Malarewicz, 2006). Afin de mieux comprendre comment l'*affectio familiaris* se conjugue de manière spontanée avec l'*affectio societatis* dans une seule et même dynamique, on doit mettre en lumière les éléments de base de cette synergie qui conditionne cette congruence depuis les anciennes époques:

- L'émergence de personnalité forte, capable à la fois d'entreprendre et de gérer. Les fondateurs et les repreneurs savent être en même temps des inventeurs, des opportunistes, des entrepreneurs et des gestionnaires. Ce sont des non conformistes, des preneurs de risque dans leurs projets et leurs stratégies. Ces personnalité savent rompre à la fois avec des habitudes et des modes de pensée qui prévalaient jusque-là, elles ne se satisfont pas des situations acquises et des idées dominantes.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

- Un nombre important d'entreprises familiales ont surmonté de lourdes déconvenues au début de leur existence ou n'ont pas été loin de déposer leurs bilans avant de connaître ultérieurement le succès. Leurs fondateurs et leurs dirigeants sont des personnes qui savent être promptes à agir puisque ils sont capables de faire preuve d'obstination et de patience. Ils s'inscrivent dans la durée, bien au-delà de l'horizon générationnel, et admettent que le fruit de leur travail profite à leurs descendants.
- La religion apporte souvent des valeurs susceptibles de s'accorder parfaitement avec celles de l'entreprise. Max Weber (1864-192) est le premier sociologue qui a étudié les liens entre mentalité religieuse et activité économique et explique qu'une forte mentalité religieuse a des effets sur la conception même de l'activité professionnelle, des moyens et des objectifs qui peuvent être mis en œuvre. Par exemple, dans les grandes entreprises industrielles, la dimension messianique de la religion chrétienne s'est imposé au 19^{ème} siècle visant à maintenir les ouvriers dans les exigences de la morale.
- Lorsque l'avenir de l'entreprise était en jeu, la possibilité de puiser dans les fratries permettait de trouver efficacement un bon dirigeant, au bon moment, qui pouvait prendre la relève de l'entreprise. D'une façon générale, les enfants jouissent d'une marge très étroite quant à leur choix de vie, aussi bien sur le plan privé que dans leurs orientations professionnelles. Ils sont contraints par une autorité parentale très présente et les nécessités de l'affectio societatis de s'engager dans des voies qui correspondent aux intérêts de la famille et à ceux de l'entreprise.
- La nécessité de créer des alliances matrimoniales appelés « mariages raisonnés »: Dans des régions données, quelques familles se partagent le pouvoir en nouant des liens très forts grâce aux mariages qui lient et entrecroisent, à chaque génération, à la fois des individus et des intérêts communs.
- Le développement d'une mentalité de gestionnaires : Durant la révolution industrielle (fin du 18^{ème} siècle), certains paysans ont laissé leur village pour s'installer dans la ville afin de développer une activité industrielle. Mais sans pour autant oublié leurs origines paysannes régie par un modèle familial traditionnel. L'activité industrielle choisie par le fondateur passe progressivement d'un aspect artisanal à un modèle industriel mais tous en gardant les valeurs propre au fondateur, a qui le patronyme et le savoir faire est le signe de prestige de tout un clan.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

- Le recours aux compétences féminines qu'aux celles des hommes, est un esprit qui est partagé par la famille. Cependant, le monde de l'entreprise même dans un cadre familial, écartent les femmes des grandes responsabilités au profit des hommes sauf dans le cas ou des circonstances exceptionnelles s'imposent
- une mobilisation des ressources humaines, financières et relationnelle de la famille munie d'un souci de transmission des valeurs, permet à l'entreprise familiale de développer une capacité surprenante à surmonter des épreuves plus difficile que celles des guerres, les explications avancées par l'auteur concernant ce point est que l'esprit de la famille se perpétue au-delà des ruptures les plus brutales et les plus profondes.
- La mise en place des conseils de famille au sein des EF. Ces structures existaient depuis toujours, seulement elles sont informelles et elles sont utiles en période de crise, de succession, ...etc. elles fonctionnent selon la personnalité du dirigeant, qui est très souvent forte.

Tels sont les éléments caractérisant les entreprises familiales jusqu'à une époque récente, qui ont permis le contournement des difficultés qui se présentent.

2.3 Inadéquation des intérêts de la famille et ceux l'entreprise

Nous avons pu constater à travers le point évoqué précédemment que les entreprises familiales présentent certaines caractéristiques qui leur assurent a priori cohérence et pérennité. Mais au-delà de cette analyse, ces structures sont également fragiles. Pour comprendre cette fragilité, il me faut décrire ce que sont les liens dans l'entreprise familiale car leur dysfonctionnement peut les menées vers des crises assez profondes.

La spécificité de l'entreprise familiale se construit dans l'interpénétration de deux systèmes le système managérial et familial. Nous allons voir dans la première partie de cette section que les différences dans les objectifs de ces dernières peuvent être une richesse comme ils peuvent être un écueil et un obstacle à la survie de l'ensemble.

Dans ce qui suit, nous essayerons d'approcher cette complexité, en montrant comment résoudre les crises au sein des entreprises familiales.

Selon Malarewicz (2006), il distingue, en systémique, deux types de changements: le changement de type I et le changement de type II. Le premier changement de type I correspond à la simple mise en place d'une solution, cette solution maintient le système à son niveau homéostatique actuel. Elle respecte le groupe et, dans la plupart des cas, n'est pas très

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

dérangante pour les personnes qui sont impliquées dans le système. Quant au changement de type II, il renvoie à un saut qualitatif et significatif qui conduit le système à un autre niveau homéostatique, grâce à la traversée de ce qu'on appelle une crise. Après cette crise, les cartes sont redistribuées, les règles du jeu sont manifestement différentes et le fonctionnement du système est profondément remis en question. D'un côté, le changement de type II est plus intéressant que celui de type I, notamment lorsque la structure doit s'adapter à un environnement très instable, même si, d'un autre côté, les acteurs du système ont tendance à se plaindre des bouleversements qui remettent en cause les logiques homéostatiques habituelles.

Section 3 : Avantages et désavantages des entreprises familiales

Les différentes caractéristiques des entreprises familiales recensées dans notre deuxième section montrent une ambivalence entre deux sphères aux objectifs différents les uns des autres. Les multiples recherches menées sur les entreprises familiales affirment que ces caractéristiques semblent être, selon les cas, une ressource (un avantage) ou, au contraire, un handicap (un désavantage).

Dans ce qui suit, nous proposons de faire un panorama des avantages et des désavantages identifiés par Arregle et Mari en 2010 et d'explicitier les problèmes qui sous-tendent l'hétérogénéité.

3.1 Les principaux avantages des entreprises familiales

La force de ces entreprises réside dans leur insertion dans la dimension humaine de leur histoire, elles s'inscrivent dans le temps et la durée. Malgré que cette caractéristique va à l'encontre de l'activité financière, économique et professionnelle qui a pour règle la croissance économique.

Les avantages d'une entreprise familiale sont vue de deux façons dans la littérature, d'une première manière selon la propriété (ou un nombre substantiel d'action de l'entreprise est détenu par les membres de la famille) et d'un deuxième point de vue selon la gestion (ou les membres de la famille occupent des postes supérieurs dans l'entreprise).

En effet, Damsetz et Lehn (1985) avancent qu'il est avantageux à la famille que la propriété et la gestion soit assurée par les familles fondatrices afin de mieux contrôler leur entreprise et rechercher les meilleures ressources humaines pour la diriger. De ce fait, les conflits sont pratiquement inexistants en raison de la concentration de la gestion entre les mains du propriétaire-dirigeant. Aussi, une performance financière meilleure découle du fait de l'implication active dans la gestion (Anderson et Reeb, 2003; Burkart et al, 2003).

C'est pourquoi, une connaissance meilleure des principaux avantages qu'elles dégagent, est appropriée pour mieux les connaître. Ces avantages s'articulent autour de quatre dimensions: stratégique, organisationnelle, financière et ressources humaines

- La structure de gestion des EF relativement simple leur permet d'agir plus rapidement à l'évolution des conditions du marché et à intervenir facilement pour résoudre les problèmes. En outre, la flexibilité des membres de la famille à assumer des tâches en dehors de leurs postes afin d'assurer le succès de l'E est connue chez les EF. La

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

flexibilité joue ici un rôle fondamental dans la mesure où elle permet l'instauration des formes d'organisation souples capables de s'adapter aux changements.

- Le maintien de l'image et la réputation de l'entreprise constitue un aspect fondamental pour tous les membres de la famille. Ces derniers ont un plus grand sentiment d'engagement et de responsabilité chose qui conduit à une meilleure compréhension de l'industrie, de l'organisation et du travail, des relations avec les clients.
- La stabilité constitue un avantage unique chez les EF. En effet, la position de la famille détermine généralement qui dirige l'entreprise chose qui traduit une stabilité globale au sein de l'organisation. Aussi, L'EF a l'avantage de maintenir leurs employés même dans les périodes de récession.

Davis, Tagiuri () mettent en évidence la loyauté et la centralisation de la prise de décision (source d'efficacité).

Tableau 9 : Les avantages des firmes familiales

Avantages des firmes familiales	Auteur (exemples)
<i>Stratégiques</i>	
Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme; moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation	Daily et Dollinger (1992); Daily et Thomson (1994); Donckels et Frohlich, (1991); Harvey, (1999); Hirigoyen (1982, 1984)
Coûts de transaction inférieurs	Aronoff et Ward (1995)
Réduction des coûts d'agence	Aronoff et Ward (1995); Hoopes <i>et al.</i> (2006); McConaughy <i>et al.</i> (1995)
Membres de la famille sont plus productifs que les autres Implication des générations suivantes dans les processus stratégiques permettant une succession réussie	Levering et Moscovitz (1993); Rosenblatt <i>et al.</i> (1985) Mazzola <i>et al.</i> (2008)
Développent des alliances avec d'autres firmes familiales	Miller <i>et al.</i> (2003); Ward (1997)
Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs	Lyman (1991)

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Portent plus d'attention au développement de la marque	Allouche et Amann (1995); Craig <i>et al.</i> (2008); Dreux (1990); Porter (1992)
Meilleure réputation et crédibilité	Tagiuri et Davis (1996); Ward et Aronoff (1991)
Pratiques de travail plus flexibles	Goffee et Scase (1985); Poza <i>et al.</i> (1997)
Meilleure attention à la R&D	Ward (1997)
Une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité, favorise l'entrepreneuriat	Aronoff (2004); Carney (2005); Denison <i>et al.</i> (2004); Lumpkin <i>et al.</i> (2008); Zahra <i>et al.</i> (2004)
Investissent davantage dans leur capacité de développement	Hoopes <i>et al.</i> (2006); Sirmon <i>et al.</i> (2008)
Financiers	
Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources	Astrachan (1988); Dyer (1986); Monsen (1969)
Capital « patient », investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme	de Visscher <i>et al.</i> (1995); Dreux (1990); Sirmon et Hitt (2003)
Coût du capital plus faible	Aronoff et Ward (1995)
Plus indépendantes financièrement	Maherault (1998); Trehan (2000)
Avantages des firmes familiales	Auteurs (exemples)
Plus performantes économiquement	Anderson <i>et al.</i> (2003); Charreaux (1991); Miller <i>et al.</i> (2007); Morck et Yeung (2003); Villalonga <i>et al.</i> (2006); Zellweger <i>et al.</i> (2008)
Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs	Daily et Dollinger (1992); Mustakallio <i>et al.</i> (2002); Steier (2001)
Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise	Gallo et Vilaseca (1996); Johnson (1990)
Ressources humaines	

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Coûts de recrutement et des RH inférieurs	Levering et Moscovitz (1993)
Meilleures pratiques managériales	Prokesch (1986)
Confiance, motivation et loyauté supérieures	Allouche et Amann (1998); Steier, 2001); Sundaramurthy, (2008); Tagiuri et Davis (1996); Ward (1988)
Développement du leadership, <i>Empowerment</i>	Fiegenger <i>et al.</i> (1994); Handler (1989, 1992)
Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures – Surmontent les barrières culturelles plus efficacement	Swinth et Vinton (1993)
Mettent l’accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d’entreprise. Reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations	Aranoff (2004); Denison <i>et al.</i> , (2004); Koironen (2002); Lyman (1991)
Maintiennent une stabilité des emplois durant les périodes de crise	Lee (2006)
Organisationnels	
Meilleure créativité	Pervin (1997)
Plus réactives aux changements de l’environnement	Dreux (1990); Zahra <i>et al.</i> (2008)
La prise de décision peut être centralisée, augmentant l’efficacité et l’efficience	Goffee et Scase (1985); Tagiuri et Davis, (1996); Ward (1997)
Les relations familiales peuvent permettre l’accès à de nouvelles ressources, conduire à davantage innover, à construire une vision stratégique commune	Arrègle <i>et al.</i> (2007); Eddleston <i>et al.</i> (2007, 2008); Hall (2003); Hoffman <i>et al.</i> (2006); Kara <i>et al.</i> (2006); Mustakallio <i>et al.</i> (2002); Salvato <i>et al.</i> (2008); Steier (2001)

Source: Arrègle et Al (2004).

3.1. Les principaux désavantages des entreprises familiales identifiés dans la littérature

En dépit de ces avantages, plusieurs inconvénients propres aux entreprises familiales demeurent comme des problèmes et des faiblesses ne se posant que chez ces entités. Il s’agit essentiellement des désaccords qui puissent se produire entre les membres de la famille et

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

l'implication des considérations personnelles dans la gestion des affaires. De façon générale, les inconvénients de l'EF comprennent:

- Le conflit familial peut prendre grande ampleur au sein de la famille et conduire par conséquent à une divisibilité de l'entreprise.
- Le caractère familial de ces entreprises se manifeste généralement par une gouvernance non structurée. Il est fréquent chez ces entreprises de prendre moins au sérieux les hiérarchies et les règles internes ainsi que la capacité de suivre et de respecter les lois sur les sociétés externes.
- Les EF ont tendance à écarter les personnes étrangères des postes supérieurs et par conséquent celles-ci connaissent beaucoup d'incompétence à des niveaux plus élevés. Dans la même veine, Lee, (2006) examine la littérature et a soulevé quelques convergences dans les études en disant que l'entreprise familiale a plus tendance à limiter les positions de direction aux membres de la famille plutôt que chercher à embaucher des gestionnaires qualifiés et compétents.
- L'absence d'un plan de relève conduit à des querelles familiales et des problèmes financiers ou juridiques.

Tableau 10 : les désavantages des firmes familiales

Désavantages des firmes familiales	Auteurs (exemples)
<i>Stratégiques</i>	
Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux	Schulze <i>et al.</i> (2000, 2001, 2002)
Processus de succession aux générations suivantes difficile	Davis et Harveston (1999); Thomas (2002); Sharma <i>et al.</i> (2003); Vera et Dean (2005)
Enracinement managérial des membres familiaux	Gallo et Vilaseca (1998); Gomez Mejia <i>et al.</i> (2001)
Difficulté à attirer des managers non familiaux de talent	Sirmon et Hitt (2003)
Risque d'inertie stratégique	Meyer et Zucker (1989); Nordqvist (2005)
Décisions fondées sur des logiques non économiques, non rationnelles	Gomez-Mejia <i>et al.</i> (2001); Mustakallio <i>et al.</i> (2002)

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Prise de décision stratégique difficile ou ralentie	Meyer et Zucker (1989)
Financiers	
Une préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance	Anderson et Reeb (2003); Schulze et al. (2001)
Soumises à un risque de faillite	Meyer et Zucker (1989)
Difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers)	Anderson et Reeb (2004)
Ressources humaines	
Difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale	Mitchell <i>et al.</i> (2003)
Le recrutement des membres familiaux n'est pas toujours lié à leur compétence	Schulze <i>et al.</i> (2002)
Les membres familiaux peuvent être moins compétents et/ou moins méritants que les autres	Schulze <i>et al.</i> (2001)
Les rémunérations des membres familiaux ne sont pas toujours liées à leur compétence	Schulze <i>et al.</i> (2001)
Organisationnels	
Respect trop rigide des traditions	Dyer (1994); Schulze <i>et al.</i> (2001)
Conflits entre les membres familiaux	Levison (1971); Kets de Vries, (1993); Harvey et Evans, (1994); Cosier et Harvey (1998); Davis et Harveston, (2001); Kellermanns et Eddleston, (2004); Grote, (2003); Van Auken et Werbel (2006); Eddleston et Kellermanns
Existence d'un sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux	Schulze <i>et al.</i> (2002)
Gouvernance des entreprises familiales moins efficace	Schulze <i>et al.</i> (2001)
Influence des administrateurs extérieurs faible	Schulze <i>et al.</i> (2001)

Source: Arrègle et Al (2004).

Miller et Al (2010) procèdent à un constat différent sur les avantages et les désavantages des entreprises familiales, en comparant les firmes familiales aux entreprises à fondateur unique. Ils concluent que la gestion d'un fondateur unique diffère de celle d'une firme familiale étant donné leurs différents contextes sociaux et les effets que ces contextes peuvent avoir sur l'identité des rôles et les logiques institutionnelles.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Tableau 11 : Comparaison entre une firme familiale à fondateur unique et une firme familiale

Orientations	Firme d'un fondateur unique	Firme familiale
Type de propriétaire majeur ou dirigeant principal	Fondateur unique	Membre de la famille fondatrice
Circonscription sociale	Actionnaire de la firme et autres entrepreneurs	Autres propriétaires familiaux, dirigeants et membres de la famille
Rôle (identité)	Entrepreneur	Familial
Source de légitimité	Croissance, profit	Epanouissement des besoins de la famille
Logique	Entrepreneurial	Familial
Stratégie favorisée	Croissance	Conservatisme
Performance	Rendements supérieurs aux actionnaires	Rendements inférieurs aux actionnaires

Source: Miller et Al (2010).

3.3. Les objectifs des entreprises familiales

Les études ayant été menées sur les entreprises familiales montrent que les objectifs familiaux sont souvent des déterminants pour les décisions stratégiques. Ce sont des facteurs qui influencent la dynamique organisationnelle de l'entreprise dite familiale (Dyer, 2003). Dans la même veine, Sharma et Al (1997), expliquent que l'implication familiale affecte les buts et les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale et sont différents de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise managériale.

Tagiuri et Davis, 1996 précisent que les buts recherchés par l'entreprise familiale sont à la fois financiers et non financiers (tels que la création d'emplois pour les membres de la famille ainsi que le maintien de l'harmonie familiale (Chrisman, Chua et Zahra, 2003)). Cependant,

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

ils peuvent changer en fonction de l'interaction entre les besoins de la famille et de l'entreprise (Davis et Tagiuri, 1989).

Le cycle de vie des entreprises familiales et l'implication simultanée de plusieurs générations compliquent de manière significative des attitudes portées envers les objectifs économiques et non économiques (Gersick et Al, 1997).

Tagiuri et Davis, (1992), exposent les différents objectifs des entreprises familiales dans un nombre de points:

- veillez à ce que les employés soient heureux et productifs par un engagement envers l'excellence;
- Assurer aux propriétaires les avantages et la sécurité financière;
- Élargir la gamme de produits en maintenant des produits de qualité;
- Offrir la possibilité aux employés de se développer, d'être promus et autonome au sein de l'entreprise;
- Garder l'entreprise en tant qu'un bon citoyen corporatif;
- Assurer une sécurité de travail au sein une entreprise

Le désir de maintenir les avantages non financiers au sein de l'entreprise familiale peut influencer sur les décisions économiques et non économiques de celle-ci. En effet, Chrisman, Chua et Zahra (2003) expliquent dans leur étude que les objectifs non économiques des entreprises familiales ont un effet sur leurs comportements de recherche de rente par l'intermédiaire des aspirations et les valeurs des principaux décideurs.

Section 4: Performance des entreprises familiales

L'analyse de la performance occupe une place prépondérante dans les travaux traitant du sujet des entreprises familiales (Gedajlovic et Al, 2012).

Une multitude de travaux montrent que les entreprises familiales sont nettement supérieures aux entreprises non familiales (Charreaux, 1991; Allouche et Amann, 1997; Harvey, 1999; Allouche et Amann, 2007, Daumas, 2012). Celles-ci ont une rentabilité moyenne largement supérieure à celles des entreprises non familiales, un endettement moins important (Gallo et Vilaseca, 1996; Allouche et Amann, 1997; Mahérault, 1998), ainsi qu'une meilleure capacité d'autofinancement (Allouche et Amann, 1997) sans pour autant oublier le fait qu'elles résistent mieux aux périodes de crise (Allouche et Amann, 1998). En effet, une étude faite par le Boston Consulting Group montre que le taux de « retour sur les capitaux engagés » est de l'ordre de +10,8% lors de la crise de 2008 et 2009 au sein des structures familiales, contre +4,6% pour les entreprises non familiales (Savall, 2014).

Toutefois, malgré la prépondérance des études dans les différents pays sur ce thème, l'explication de la nature du lien existant entre l'entreprise familiale et la performance, n'a pu être cerné de façon précise (Allouche et Amann, 1998; Hirigoyen, 2009). Cependant, plusieurs arguments ont pu être avancés pour l'explication de la supériorité dans la performance de ce type d'entreprise tels que: la réduction des coûts de contrôle et d'incitations des dirigeants, l'orientation à long terme intergénérationnelle, l'homogénéité du système de valeurs ainsi que l'imbrication des deux systèmes sociaux qui alimentent mutuellement, la famille et l'entreprise (Allouche et Amann, 1997). Donc, la performance des entreprises familiales est une problématique appréhendée selon plusieurs critères et angles de recherche. Ceci est dû à la particularité complexe et au caractère protéiforme de ce type d'organisations, en raison de l'hétérogénéité des définitions faite sur l'EF (tel développé aux sections précédentes).

En effet, le caractère familial d'une entreprise peut être un facteur omnipotent de succès comme il peut être un facteur important d'échec (Savall, 2014). De ce fait, l'un des grands défis des entreprises familiales est de savoir comment la famille contribue à la performance (Colot, Bauweraerts, 2015). L'examen de la littérature nous confirme que la relation peut être positive entre le contrôle familial et la performance, comme elle peut être négative ou mixte (Miller et Al, 2007). En effet, d'un côté (Berle et Means 1932; Anderson et Reeb, 2003; Lee, Bozec et Laurin, 2004; Print et Reynolds, 2011; Bouzgarrou et Navette, 2013) dans leurs

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

différents travaux concluent que la présence de la famille dans la structure de propriété et dans la gestion effective de l'entreprise attribue à l'entreprise familiale une surperformance ou une performance meilleure. D'un autre côté, et dans un contexte canadien (Klein et Al, 2005; Di Vito et Laurin, 2010) expliquent dans leurs études que la concentration de la propriété et l'indépendance des administrateurs, affectent les choix d'investissement et sont corrélées négativement avec la performance de la firme.

Les autres auteurs (Demsetz, 1983; Demsetz et Villalonga, 2001, Faccio et Lang, 2001; Cronqvist et Nilsson, 2003, Hamadi, 2010; Miller et Al, 2010) se sont arrêtées sur des conclusions neutres ou mixtes où ils considèrent la performance des EF pas plus supérieure que les autres puisqu'elles sont enclines au conservatisme. Aussi, ils s'accordent sur le fait que la performance est affectée négativement par la concentration de la propriété comme le deuxième courant. En même temps, ils ne considèrent pas la propriété familiale comme un aspect négatif influençant la performance des firmes mais ils considèrent plutôt l'utilisation des mécanismes de contrôle qui réduit la valeur de la firme.

Dyer en 2006, résume dans son tableau certaines conclusions sur les entreprises familiales dans le monde, selon différents points de vue et à travers le temps. Pour cet auteur, les différentes mesures de performance telles (la rentabilité des actifs économiques (ROA), la rentabilité des capitaux propres (ROE), le Q de Tobin³ des variables liées aux investissements, la taille, la croissance, la structure en capital, le niveau d'endettement, les orientations stratégiques et la satisfaction des employés), sont d'autant de mesures qui conduisent à des résultats différents quant au rendement des entreprises familiales.

Tableau 12: Etudes portant sur la performance des entreprises familiales

Auteurs	Mesures de performance	Echantillon	Conclusions sur la performance des firmes familiales
Anderson et Reeb (2003)	1. Q de Tobin 2. ROA 3. ROE	403 firmes du S&P 500 Entre 1992 et 1999	Meilleurs Q de Tobin et ROA

³ Est une théorie des choix d'investissement qui définit le ratio Q tel que $Q = \frac{\text{Valeur boursière de l'entreprise}}{\text{Valeur de remplacement du capital fixe}}$. Elle est élaborée en 1969 par James Tobin. Elle a pour avantage de tenir compte de plusieurs facteurs influant sur le cours boursier : Taux d'intérêt, la rentabilité et les anticipations.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

<p>Beehr, Drexler, et Faulkner (1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conflit travail familial et interpersonnel 2. Attentes personnelles (avantages) des familles 3. Retours personnels: satisfaction au travail et personnelle 4. Retours organisationnels: Engagement et rétention 5. Retour familial: harmonie 	<p>Petites entreprises familiales établies du Maine et Michigan Maine comparées aux non-familiales (même industrie)</p>	<p>Meilleures performances générales sur les 5 dimensions mesurées</p>
<p>Daily et Dollinger(1992)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taille 2. Croissance. 3. Marges 4. Performance perçue 	<p>186 firmes manufacturières</p>	<p>Meilleure performance sur la plupart des dimensions mesurées</p>
<p>McConaughy, Matthews, et Fialko (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficience 2. Structure de capital 3. Valeur 	<p>219 firmes identifiées sur «The BusinessWeek CEO 1000»</p>	<p>Meilleure performance sur les 3 dimensions</p>
<p>Gallo, Tapies, et Cappuyns (2000)</p>	<p>Croissance, dette, et autres mesures financières</p>	<p>204 firmes non familiales et 101 familiales</p>	<p>Les firmes non familiales ont des croissances supérieures</p>
<p>Gomez-</p>	<p>Journaux</p>	<p>216 journaux en</p>	<p>Les dirigeants non</p>

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Mejia, Nunez-Nickel, et Gutierrez (2001)		Espagne existant entre 1966 et 1993	familiaux montraient de meilleures performances
Villalonga et Amit (2004)	Q de Tobin	Fortune 500: firmes De 1994-2000	La seconde génération de l'entreprise familiale détruit la valeur
Chrisman, Chua, Et Litz (2004)	Croissance des ventes	1141 firmes	Résultat mitigé: légère différence entre les firmes familiales et non familiales
Tanewski, Prajogo, et Sohal (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produit d'innovation 2. Processus d'innovation. 3. Structure. 4. Stratégie 5. Stratégie des leaders 	2000 PME familiales et non familiales des secteurs industriels et manufacturiers en Australie	Résultat mitigé: les firmes familiales sont moins innovatrices mais ont de meilleures orientations stratégiques.

Source: Dyer(2006)

Les interprétations faites au sujet de la performance des EF, montrent qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas eu de consensus sur une théorie unificatrice (Allouche et Amann, 2000), donc, la majorité des auteurs se sont référés essentiellement à la théorie de l'agence, des droits de propriété ainsi que la théorie du capital social (Allouche et Amann, 1997 ; Anderson et Reeb, 2003 ; Chua et Al, 2003; Maury, 2006, Colot, Bauweraerts, 2015).

A partir des différents points de vue évoqués dans la littérature concernant la performance des EF, Charlier et Lambert(2009) distinguent trois axes basés sur des modes de gouvernances expliquant les écarts de performances.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

- La performance des entreprises contrôlées et dirigées par la famille:

Dans ce type d'entreprises, une performance meilleure est observée, celle-ci est dû au fait que les entreprises familiales choisissent l'autofinancement (Allouche et Aman, 2003) et évitent l'endettement (Gallo et Vilaseca, 1996) et elles préfèrent réinvestir leurs dividendes (Hirigoyen 1984, Mahérault 1998, Calvi-Reveyron 2000). Par contre, la concentration de la propriété implique une diversification limitée du risque financier et un coût du capital plus élevé (Demsetz et Lehn, 1985). Ce qui pousse le propriétaire à faire attention aux emprunts et aux nouveaux investissements (Agrawal et Nagarajan, 1990; Gallo et Vilaseca, 1996). Aussi, les nouveaux principes de mangement permettant une meilleure productivité, ne seront pas adoptés du fait du contrôle de la stratégie par les propriétaires (Gulbrandsen, 2005). Charreaux(1991) fait une synthèse des différents points de vue et propose trois conceptions:

- la thèse de la convergence des intérêts, Berle et Means (1932), expliquent que plus la propriété est concentrée entre les mains du dirigeant, la valeur est ajouté à l'entreprise puisque les conflits sont moindres. Ce qui rend l'entreprise performante. Donc, la proportion du capital détenu par les dirigeants est corrélée positivement avec la performance (Barnhart et Rosenstein,1998; Bhagat et al, 1999).
- la thèse de la neutralité: Demsetz(1983) et Lehn(1985), soutiennent que la propriété concentrée n'a pas d'influence significative sur la valeur de la firme puisque toutes les structures de propriété sont équivalentes et les propriétaires sont à la recherche de la maximisation du profit. De ce fait, on ne peut conclure à une surperformance des entreprises à capital concentré par rapport aux sociétés à capital diffus, ce qui a été empiriquement validé par Demsetz et Lehn (1985),Holderness et Sheehan (1988), ainsi que Demsetz et Villalonga (2001).
- la thèse de l'enracinement: dans ce cas, la majorité du capital est détenu par le dirigeant, ceci lui confère le droit d'échapper à tout contrôle, ce qui conduit l'entreprise à une gestion en fonction d'objectifs contraires à la maximisation de la valeur prévue. Donc, la convergence des intérêts ou l'enracinement sont examinés à partir du pourcentage détenu du capital par le dirigeant (Morck et Al, 1988; Han et Suk, 1998).

Somme toute, la majorité des travaux se sont accordées sur la thèse de la convergence des intérêts, et parfois celle de la neutralité. Par contre, la thèse de l'enracinement est rarement validée.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

-La performance du dirigeant extérieur comparée au dirigeant familial dans les entreprises familiales

Dans ce cas de figure, Anderson et Reeb(2003) expliquent que les EF performeraient mieux si le propriétaire agit comme chef exécutif, président ou directeur général que s'il vient de l'extérieur avec la continuité de la famille fondatrice. Ils concluent que la direction et le contrôle familial ont un effet positif sur la valeur de la firme. Tout en permettant à celle-ci une stratégie d'investissement à long terme.

Dans la même veine, Maury (2006) montre que les firmes européennes sont plus performantes (Q de Tobin, ROA) quand la famille est à la direction. Or celles dirigées par un manager extérieur ont les mêmes performances des entreprises non familiales.

En revanche, Barthe, et Ali (2005), Gulbrandsen(2005) considèrent que les EF dirigées par la famille sont sensiblement moins productives et moins flexibles au niveau des ressources humaines (moins d'autonomie et de polyvalence) que celles dirigées par un manager extérieur.

S'il a été affirmé dans les différents travaux que la performance est meilleure dans les entreprises familiales dirigées par la famille, un risque d'enracinement peut se produire et engendre des coûts dû à certains avantages liée au poste de dirigeant (pouvoir, rémunération, népotisme,...etc) (Gomez-Meijia et Al, 2001). En effet, l'investissement total du dirigeant dans l'entreprise familiale lui confère une place qui rend le contrôle plus difficile. En contrepartie, d'autres études montrent une meilleure performance des dirigeants familiaux lorsque les risques d'enracinement sont faibles (Charlier et Lambert, 2009) Morck et Ali (1988), éclairent ces deux faces et donnent pour exemple, les EF qui ont moins de 30 ans d'ancienneté et plus de 30 ans, les premières sont valorisées par le marché alors que les autres le sont moins. L'explication avancée est que dans les premières, le fondateur joue le rôle d'entrepreneur et dans les deuxièmes les dirigeants seront trop enracinés pour être remplacés. Enfin, Anderson et Reeb (2003) montre que la performance de l'entreprise dirigée par la famille est corrélée négativement avec la part du capital qu'elle détient au-delà d'un seuil d'environ 30 % (en dessous de 30 % la corrélation est positive).

-La performance des entreprises dirigées par une famille qui n'est pas l'actionnaire majoritaire

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Peu d'étude ont été faite à l'égard de ce sujet (Charlier et Lambert, 2009). Anderson et Reeb (2003), expliquent que les entreprises familiales sont plus performantes quand elles sont dirigées par une famille qui ne contrôle pas l'intégralité du capital (moins un tiers du capital). Aussi, ils montrent que l'accroissement de la part familiale affecte négativement la performance. Ainsi, pour ces deux auteurs au-delà de 60 % des parts du capital, les entreprises familiales deviennent moins performantes que les entreprises non familiales.

Dans la même veine, Maury (2006) voit que les bénéfices de la direction familiale sont plus élevés quand la famille n'est pas majoritaire.

Cette divergence dans les résultats obtenus par les différents auteurs confirme l'absence de consensus, d'un côté sur la définition de l'entreprise et d'un autre sur les indicateurs de performance trop nombreux.

CHAPITRE 1: Revue de la littérature sur les entreprises familiales

Conclusion du chapitre:

A l'issu de ce chapitre, il est possible de faire quelques constations résumant son contenu qui constitue en partie le socle et les fondements théoriques de cette recherche. En effet, nous avons tenté à travers une revue de littérature sur les entreprises familiales de montrer que celle-ci, sont considérées comme une survivance d'un passé archaïque, montrant une importance dans le cadre économique et dans le milieu social. Cependant, nous remarquons que les définitions sont toujours diverses et hétérogènes malgré les multitudes des travaux de recherche menés. Néanmoins les chercheurs se sont orientés progressivement vers une définition commune de l'entreprise familiale qui permet leurs identifications. Celle-ci assemble trois principaux critères que 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.

Toutefois, les résultats des différentes enquêtes antécédentes, effectuées dans le monde entier, nous donnent une bonne vision de leur importance et de leurs caractéristiques.

L'observation de ces caractéristiques justifie et met en évidence la particularité de ces entités. En effet, l'entreprise familiale doit être conçue tant que système qui permet l'équilibre entre la famille, l'entreprise et les différents membres familiaux. Cette entité dispose, de points forts et de points faibles associés à sa nature « familiale ». La connaissance de ces points forts et faibles permettent aux dirigeants de dépasser les faiblesses dont elle fait preuve l'entreprise familiale. Donc, l'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.

La diversité théorique ayant traités du sujet de l'entreprise familiale soutient que ce type d'entreprise est très performant, ce qui est particulièrement dû à son caractère spécifique. Les travaux d'Allouche et Amann (2000), Camilleri(1996), Kamdem(2002), et bien d'autres ont affirmé que ces entreprises constituent le moteur de développement économique des pays.

Les développements théoriques et les observations empiriques établies dans ce premier chapitre, nous ont permis de comprendre à quel point la dimension familiale apporte une épaisseur à l'objet de recherche et seront approfondis au sein du chapitre suivant dont l'objectif est de comprendre le rôle important du dirigeant dans le management des ces entreprises tout en tenant compte de l'influence exercés par la famille.

CHAPITRE 2 : L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Un jour dans l'entreprise, le fils prendra la place du père...

Un jour, le père-patron va se retirer pour laisser place à son fils...

Mais il ne suffit pas d'être le fils de son père pour être un bon dirigeant...

Johan Lambrecht, 2010

Introduction

Section 1. Culture et structure familiale

Section 2. Management des entreprises familiales : quelle influence de la famille ?

Section 3. Diversité des dirigeants de l'entreprise familiale

Section 4. La transmission des entreprises familiales : entre continuité et rupture

Conclusion

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Introduction

L'entreprise familiale a résisté durant plusieurs décennies. L'entreprise et la famille, sont deux systèmes hybrides fondés sur l'autorité patriarcale, la légitimation par le droit de succession et par l'appartenance au groupe primaire comme mode d'adhésion (D'Iribarne, 1989 ; Hirigoyen, 2009). La volonté de la famille à faire évoluer son entreprise vers une autre étape de son cycle de vie est primordiale. C'est pourquoi une meilleure connaissance de la structure de l'entreprise familiale ainsi que de leurs caractéristiques de gestion est décisive pour leur continuité. Ceci nous amène à étudier sous un autre angle l'entreprise familiale et de façon plus complète en mettant l'accent sur les différentes influences que peut exercer une famille sur le management de l'entreprise d'un côté et d'un autre côté de connaître comment les décisions sont affectées au sein de ces structures.

Ce deuxième chapitre nous permet de fournir les cadres d'analyse des différentes influences que peut exercer une famille sur le management de l'entreprise. Dans un premier temps, nous présentons la structure de la famille et la culture de l'entreprise familiale dans la mesure où l'aspect familial sert d'incubateur à la vision de ses dirigeants. Ensuite, nous caractérisons les différentes influences de la famille sur le management et la gouvernance de l'entreprise. Dans un deuxième temps, une typologie basée sur les comportements des dirigeants est établie, d'une part, pour servir de tableau de bord à nos prochaines analyses et d'autres parts, pouvoir comprendre sous quel angle les appréhender afin de mieux connaître les interrelations pouvant exister la structure, le management et le profil.

Nous abordons aussi, la question de la succession comme une problématique spécifique à l'entreprise familiale et à son dirigeant. Nous essayons de montrer le rôle important qu'occupe un prédécesseur (dirigeant) dans la transmission et la continuité de son entreprise, les difficultés auxquelles il doit faire face ainsi que la résistance qu'il peut présenter durant les étapes de transmissions.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Section 1 : Culture et structure familiale

1.1 Structure de la famille

La dimension familiale est restée pendant longtemps sous-estimée par les recherches scientifiques, or une affluence d'auteurs constatent que les créateurs d'entreprises à succès se distinguaient des autres par la richesse de leur vision par rapport à la place qu'occupera leur future entreprise sur son marché ainsi que du type d'organisation qu'il faut mettre en place pour y parvenir (Saporta, 2002). Dans la même veine, Fillion (1991), considère que cette vision a puisé ses racines dans le milieu familial paternel et qui n'était pas le fruit d'une génération spontanée. Cet aspect familial a servi en quelque sorte d'incubateur à cette vision.

Comprendre l'entreprise familiale nécessite une compréhension des relations sociales au sein de la famille. Cette dernière est le fruit de plusieurs générations qui ont acquis les valeurs parentales qui permettent la définition des relations humaines élémentaires (entre parents et enfants).

Ces relations au sein des structures familiales ont été exposées dans les études de Todd en 1983. Ce dernier définit la structure familiale comme étant un système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité. Une typologie des structures familiales a été dressée par ce même auteur en montrant comment certaines d'entre elles sont régies de façon autoritaire par un patriarce alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants. Il s'agit alors de :

La famille nucléaire : cette forme de structure est fondée sur la notion de couple. Elle se réfère aux personnes qui ont une volonté de former une communauté matérielle et affective, potentiellement concrétisées par les liens sacrés du mariage. Ce type de famille est dominant dans les sociétés occidentales. Todd distingue trois formes de structures liées à la famille nucléaire :

- **La famille nucléaire absolue :** celle-ci est de type libéral et inégalitaire par principe. Les membres de la famille sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel. L'autorité divine est amoindrie pour laisser davantage de liberté. Ainsi il n'existe aucune convention précise pour l'héritage.
- **La famille nucléaire égalitaire :** elle est déterminée par les notions de liberté, d'équité, d'individualisme ainsi que le refus de l'autorité accompagnée de mouvements révolutionnaires.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Les enfants sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel malgré que la propriété soit divisée équitablement entre les héritiers.

- **la famille élargie** : est l'ensemble des personnes qui ont des liens de parenté et vivants sous le même toit, il s'agit ;
 - * **la famille souche** : ce système familial est marqué par le respect du père, la perpétuation des valeurs morales et la cohabitation de plusieurs générations. Ce modèle incarne les valeurs autoritaires et inégalitaires entre enfants et parents. Généralement, quand il s'agit de succession, l'aîné de la famille est désigné pour la fructification du patrimoine. De ce fait, les autres membres de la famille (enfants) sont marginalisés.
 - * **la famille communautaire** : contrairement à celle décrite au paravent, ce type de famille est régi par des valeurs d'équité et d'égalité. Les relations sont fondées sur le communisme fraternel égalitaire. Les enfants vivent dans la famille étendue. Ce genre de structure privilégie les mariages entre cousins et cousines du premier degré. Par contre l'ultime autorité est gardée à la main du patriarche.

1.2. La structure de la famille algérienne

Avant de décrire les structures familiales algériennes, on doit retenir qu'une culture arabo musulmane régie le pays. En effet, ce pays fourni une spécificité importante à la structure familiale et dont il faut en tenir compte. Ceci peut être observé au sein des cellules familiales où les liens de parenté ne sont pas seulement de nature mais aussi de culture. La famille algérienne dans les temps était sous forme de tribu régie par un chef de tribu patriarque, ou l'autorité et le respect trônait. Imprégné de ce modèle, le père de famille unissant ses fils mariés sous le même toit leur infligent les mêmes valeurs décrites de la famille souche de Todd (la crainte, le culte des ancêtres, l'attachement à la généalogie et à la solidarité). Donc la famille nucléaire au sens de Todd structurée et libérale ne correspond pas à la configuration familiale algérienne.

Ainsi, l'entreprise familiale regroupe un vaste réseau de contacts issus de la famille dans lequel l'on peut trouver des membres divers tels que des fournisseurs, des consommateurs, des parties prenantes, ...etc. Ces parties prenantes multipliées adoptent chacun de leur côté des attitudes divergentes donnant naissance à des biais comportementaux, émotionnels, cognitifs, individuels et collectifs entraînant des coûts supplémentaires appelées coûts

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

d'agence susceptible de mettre en péril la pérennité de l'entreprise familiale (Mitchell et al,1997)

Sans oublier que dans les pays magrébins, l'islam en tant que religion a une influence à son tour sur la gestion, le management et sur la création et le partage de la valeur entre toutes les parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs ...) (Abbasi et al. 2010).

1.3 Culture de l'entreprise familiale

Dans ce qui suit, nous voulons s'interroger sur les principaux types de cultures qui régissent les entreprises familiales. En effet, 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.

Quand on parle de culture, nous pouvons retrouver plusieurs significations à attribuer à cette notion. L'utilisation de cette dernière puise son origine dans les milieux anthropologiques.

En 1871, Taylor, souvent cité pour sa définition de la culture, considérait « la culture ou la civilisation, entendu dans son sens ethnologique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. »(Kamdem, 2002).

Alvesson (1993), définit la culture comme un monde d'expériences apprises et partagées, de significations, de valeurs et de compréhension qui informent les individus et sont dites, reproduites et communiquées sous des formes symboliques. C'est ainsi, que la culture organisationnelle se fonde et s'implante dans chaque entreprise renfermant un ensemble de croyances, valeurs, normes et traditions ; à partager avec tous les membres de l'organisation (Ben Hammouda et Smida, 2014).

En synthétisant toutes les définitions liées à la notion de culture on peut dire que la culture est l'ensemble de croyances, de valeurs, de normes et de traditions partagées et entretenues à long terme au sein de l'entreprise. Cet ensemble de valeurs et de convictions dont dispose l'entreprise sont secrétées et entretenues par des artefacts (rites, rituels, histoire, tabous...) (Edgard Schein, 1992) et font de l'entreprise, son cachet, sa manière de penser ainsi que sa manière de travailler avec l'ensemble des membres du personnel.

Dans le cas des entreprises familiales, la culture dominante est le résultat des croyances et valeurs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales qui sont présentes (Flament, 2006). L'influence exercée par les membres de la famille dans la vie de l'entreprise donne à

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

celle-ci une empreinte spécifique. En effet, la personnalité du fondateur, l'histoire de la famille, les réalisations de l'entreprise ainsi que les conflits existants au sein de cette structure se sont d'autant d'éléments qui contribueraient à forger une culture d'entreprise familiale difficilement transformable.

De son côté, Dyer (1986), explique que la culture de l'entreprise vient en partie de la personnalité de son fondateur et influence le style de gestion. En effet, plusieurs études considèrent plutôt la culture du système comme étant constitué par tout le groupe et dont le fondateur ne serait qu'un élément (Lwango, 2009). L'entreprise familiale est constituée de plusieurs entités. L'entreprise, la famille, le fondateur et le conseil d'administration sont des entités porteuses chacune de sa culture et de son identité avec des besoins et valeurs en compétition les uns avec les autres (Beckhard et Dyer, 1983).

De ce fait, même lorsque le père occupe la position centrale dans les deux systèmes (famille et entreprise), les mythes et les cultures de l'entreprise peuvent être différents de ceux de la famille. Ainsi, les membres familiaux qui intègrent l'entreprise peuvent expérimenter une période de choc culturel et de resocialisation afin de s'adapter aux mythes et cultures de l'entreprise (Kepner, 1983).

Dyer 1988, distingue quatre types de culture au sein des entités familiales énumérées plus bas, se basant sur sept postulats culturels de différentes natures à savoir; « la nature de la relation entre membre de l'entreprise est hiérarchique, orientée vers le groupe ou individualistes, la nature humaine (les hommes fondamentalement sont-ils bon ou mauvais ?), la nature de la vérité (c'est-à-dire les décisions correctes sont découverte par l'autorité ou par un processus d'investigation), l'environnement (le genre humain maîtrise l'environnement ou coopère seulement pour s'y adapter), l'universalisme (évaluation et traitement équitable des membres ou favoritisme), la nature de l'activité humaine (les hommes sont-ils fondamentalement actifs (faisant l'orientation?) Les hommes sont-ils passifs et incapables de changer les circonstances existantes (étant l'orientation)? Le but primordial d'un individu est-il son propre développement en tant que tout intégré (subi l'orientation), ainsi que le temps (l'orientation vers le passé, le présent ou le futur). Ces postulats de base sont la clé de compréhension d'une culture» (Dyer, 1988 in Bellakhdar, 2011). Et Dyer les a mobilisés afin de définir de manière large les types de cultures des entreprises familiales :

1- La culture paternaliste : Ce genre de culture caractérise les entreprises de première génération et représente 80% des cas étudiés par l'auteur. L'un des membres de la famille

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

occupe le poste de dirigeant ou il détient toute l'autorité et le pouvoir pour la prise de décision. Les relations entre les membres du personnel sont hiérarchiques, peu de confiance leur sont accordés, des traitements favorisés et particuliers leur sont attribués ainsi qu'une orientation vers le passé et le présent est poussée. Cependant, ce type de culture ne prépare pas bien les futurs héritiers aux tâches de gestion.

2- La culture participative: Cette culture est présente dans 10% seulement des cas étudiés. Elle se caractérise par des relations orientées vers le groupe (collatéral), les dirigeants accordent plus de confiance à leurs employés, la vérité se situe dans les décisions de groupe favorisant la participation, les mêmes règles régissent pour l'ensemble des membres et sont orientés vers le présent ou le futur.

3- La culture laisser-faire: elle est similaire à la culture paternaliste sauf que le dirigeant accorde plus de confiance aux employés et ceux-ci ont des responsabilités.

4- La culture professionnelle: ce type de culture se produit lorsque l'entreprise familiale perd son caractère familial soit par une vente ou une ouverture du capital.

Le tableau qui suit résume les postulats présentés corroborant ces quatre cultures :

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Tableau 13: Les modèles culturels de l'entreprise familiale

	Paternalisme	Laissez faire	Participative	Professionnelle
Nature de la relation	Linéaire (hiérarchique)	Linéaires	Collatérale (orientée vers le groupe)	Individualiste
Nature de la relation humaine	Les gens indignes de confiance	Les gens sont bons et digne de confiance	Les gens sont bons et digne de confiance	Les gens ne sont ni bon ni méchant
Nature de la vérité	La vérité réside dans la famille fondatrice	La vérité est dans la famille	La vérité réside dans les décisions de groupe favorisant la participation	La vérité se trouve dans les règles de conduite professionnelle
Orientations envers l'environnement	Attitude proactive	Harmoniser, attitude proactive	Harmoniser, attitude proactive	Réactif, attitude proactive
Universalisme/ particularisme	Particularisme	Particularisme	Universalisme	Universalisme
Nature de l'activité humaine	Faisant l'orientation	Faisant l'orientation	Etant en devenant l'orientation	Faisant l'orientation
Temps	Orientation présent ou passé	Orientation présent ou passé	Orientation présent ou futur	Orientation présent

Source : Dyer (1998)

Il faut savoir aussi que le dirigeant fondateur de par son rôle, modifie la culture organisationnelle au sein de l'entreprise. De cette façon, il partage ses valeurs avec ses collaborateurs et ses salariés les plus proches, c'est ce qui construit une culture d'entreprise. De ce fait, les salariés qui arrivent à s'intégrer dans cette culture naissante de l'EF, verront son évolution (Shein, 1983). Dyer (1988), Buff et Catry(1996) considère *“qu'il est utopique d'arriver dans une organisation dans le but de vouloir modifier sa culture sans provoquer d'importants conflits”*.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Section 2 : Management des entreprises familiales : quelle influence de la famille ?

Connue par sa structure particulière, l'entreprise familiale diffère des autres formes d'organisations du fait de la présence dans son capital, sa direction ainsi que dans son management, d'un ou plusieurs membres d'une famille impactant la gestion organisationnelle et le processus stratégique (Chrisman et al. 2003), leur horizon temporel, leur culture et leur structure (Davis and Harverston 1998), ainsi que leur gouvernance (Mustakalio et al, 2002; Ward, 2003).

L'influence de la famille sur l'entreprise a suscité un intérêt majeur dans la littérature sur l'entreprise familiale. Effectivement, Handler, 1989 ; Astrachan, Klein et Smyrnios ; Astrachan et Al, 2002 ont proposé un outil appelé l'échelle F-PEC (Family influence on Power Experience and Culture) qui permet d'évaluer le degré d'implication de la famille dans l'entreprise en mesurant l'impact de l'implication familiale sur les résultats et le fonctionnement de l'entreprise (longévité, stratégie, résultats financiers, etc.). L'échelle F-PEC est composée de trois sous ensembles: le pouvoir, l'expérience de la famille et la culture.

- Le pouvoir est cerné en tant qu'un mélange de propriété et de contrôle (Christophe Coche). Trois composantes essentielles représentent le pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale; la structure de l'actionnariat (part du capital détenue par la famille / part détenue par les actionnaires externes), le management (présence de membres de la famille à des postes de management / présence de non membres de la famille dans le management), et la gouvernance (présence de membres de la famille dans les conseils, comités, instances de gouvernance / présence de membres extérieurs à la famille dans ces même instances). Les travaux théoriques comme empiriques soulignent une forte concentration du contrôle des décisions entre les mains de mêmes personnes, membres de la famille. Aussi, une confusion des rôles entre managers et administrateurs est observée. Les items "Gouvernance" et "Management" font référence au degré de contrôle de la famille sur l'entreprise.

- L'expérience de la famille est examinée selon quatre critères: la génération de la famille qui possède le capital, la génération de la famille qui joue un rôle actif dans le management de l'entreprise, la génération de la famille présente dans les instances de gouvernement de l'entreprise et enfin les membres de la famille impliqués dans le projet économique.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

- Troisièmement, la culture considérée par Gallo comme un élément essentiel dans l'entreprise familiale. Elle constitue une ressource stratégique (Habbershon et Williams 1999).

Le modèle d'Astrachan et al intègre deux points importants à prendre en compte relevant de la culture pour mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale : la similitude des valeurs de la famille et de l'entreprise, et l'engagement dans l'entreprise familiale.

2.1 Structure de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales observées par Daily et Dollinger (1993) ainsi que Fletcher (2000) sont généralement petites, jeunes moins formelles et leurs objectifs sont orientés vers la croissance. Elles prennent en considération des facteurs différents que ceux orientés vers la profitabilité pure. Par conséquent leur organisation est plutôt interne.

Ketsdevries (1993), décrit l'organisation des entreprises familiales comme une structure négligée dont la division des tâches est confuse. Or Leache 1991 affirme que la responsabilité de chacun est souvent bien définie au sein des entreprises familiales. Cette contradiction dans les travaux incluant les fondements et développements ultérieurs de modèles de comportement applicables ou appliquées aux domaines de l'entreprise familiale cités par Allouche et Amane en 2000 trouvent toutefois leurs limites (Butler 1991).

Dans la même veine, Fletcher en 2002, précise que les structures organisationnelles et les processus de décision sont souvent plus informels dans les entreprises familiales que dans les grandes entreprises. Ceci entraîne de façon automatique une diminution de la bureaucratie ainsi qu'une rapidité dans le processus de prise de décision (Ram 1993, Kets de Vries 1993). Barry en 1993 prend en considération l'évolution de la structure de l'entreprise familiale et recommande, de ce fait, l'adoption d'une structure bureaucratique dès le plus jeune âge de l'entreprise familiale dans le but de se structurer.

Dans les entreprises familiales, la structure adoptée pour l'organisation est celle en étoile. En effet, le patron de l'entreprise familiale se place au centre de l'entreprise. Cette position lui confère l'avantage d'être en direct avec l'ensemble des travailleurs lui permettant ainsi de contrôler, de communiquer facilement et rassembler tout le monde au tour de lui (Gheddache, 2012).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Dans ce sens, Mahé de Boislandelle et Nebenhaus (1995) expliquent que les dirigeants dans les PME ont une place et un rôle structurant. Par conséquent, l'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est évidente. Ceci a été reconnu dans la littérature lorsque Marchesnay (1993) a essayé de comprendre les interrelations entre la structure et le profil du dirigeant ainsi que les démonstrations empiriques faites par Lefebvre (1991) sur les relations pouvant exister entre la personnalité des dirigeants et certaines configurations organisationnelles.

2.2 Caractéristique de management et particularité de la prise de décision au sein des entreprises familiales

2.2.1. Management des entreprises familiales : dimension affective

Les études ayant été faite sur le sujet de l'entreprise familiale montre que la principale difficulté au sein des entreprises familiales c'est bien le lien étroit pouvant exister entre la famille dirigeante et propriétaire. De ce fait, les problèmes d'ordre familial impactent directement ou indirectement le processus de management stratégique, les objectifs de l'entreprise ainsi que la performance de celle-ci (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, et Garcia-Almeida, 2001).

De ce point de vue, Allouche et Amann(1998) spécifient deux comportements pouvant être analysé au sein des entreprises familiales.

- Le premier est celui où la famille et l'entreprise sont considérées comme deux modes d'organisation ayant chacun leurs attributs, avantageux ou non (Wortman, 1994). Dans ce cas de figure, l'auteur a constaté une interpénétration des deux systèmes au sein de l'EF. Ce point est d'ores déjà expliqué dans l'approche systémique évoquée dans la deuxième section du premier chapitre.
- Le deuxième cas est celui où la famille et l'entreprise familiale s'ajustent ou s'adaptent à leur environnement externe. Une gestion adéquate du processus (adaptation-ajustement) est recommandée. En revanche, lorsque la dimension affective est importante dans les pratiques de management au sein de l'EF, les risques liés au paternalisme peuvent apparaître. Par exemple, La fonction de directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise familiale est instantanément représentée par le dirigeant, surtout dans une PME. Donc, les relations interpersonnelles dans

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

l'entreprise familiale sont fortement teintées d'affectivité, en particulier vis-à-vis des dirigeants propriétaires (Voyant, 2001).

Cette affectivité peut toucher aussi le processus de prise de décision, dans cet aspect, la décision est centralisée autour du fondateur, assez rapide et elle repose sur la conviction intime du fondateur et de son intuition (Basly, 2005). Ce dernier point va être développé dans la partie concernant le processus de prise de décision.

Allouche et Amann (1997) dans leur ouvrage "Le retour triomphant du capitalisme familial" expliquent que l'influence de la forme de propriété sur les caractéristiques organisationnelles et les modes de gestion a été confirmée par divers travaux.

Dans ce qui suit, nous proposons de porter notre attention sur l'impact que peut avoir la propriété du capital sur la pérennité de l'entreprise familiale, la vision long-termiste gage des dirigeants familiaux ainsi que la position de l'entreprise familiale face au risque.

2.2.1.1. L'impact de la propriété du capital sur la pérennité de l'entreprise :

Il ne fait aucun doute que l'originalité des entreprises familiales, en termes de fonctionnements, de stratégies poursuivies et de répartition des ressources, est assurée par les capitaux familiaux et la volonté de pérennité (Mignon, 2000).

Peu d'études ont été faites sur les entreprises pérennes (Mignon, 2000), si l'on élimine celles de Collins, Porras, 1996 et de Geus, 1997). Cependant, un certain nombre de théories abordent directement ou indirectement le sujet de la pérennité. Pourtant, la pérennité selon Brechet, 1994 symbolise la finalité même de la gestion : "La mission du gestionnaire, nous semble être celle de permettre l'émergence et la réalisation, sous une forme d'organisation viable (qui existe dans la durée) d'un projet défini d'entreprendre."

L'analyse d'Alchian et Demsetz, 1972 montre l'impact de la nature des droits de propriété sur l'efficacité des firmes. En effet, leur théorie affirme qu'il est avantageux qu'il n'y ait pas de séparation entre la fonction de manager et propriétaire.

L'affirmation que le propriétaire privé étant résiduel de l'entreprise, rémunéré donc par le profit, en dernier ressort, il a intérêt à en optimiser la gestion, pour s'assurer de ce profit. Cela maximise l'efficacité économique globale. Aussi, Le droit de contrôle résiduel est le droit de "prendre toute décision concernant l'utilisation de l'actif qui n'est pas explicitement exclue par la loi ou spécifiée dans le cadre de rapports contractuels" (Coriat, Weinstein 1995). De

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

ces faits, « le pouvoir incitatif des droits de propriété résiderait dans le couplage étroit du droit de contrôle résiduel et du droit au rendement résiduel » (Milgrom, Roberts 1992) car, dans ce cas, le dirigeant (détenteur du droit de contrôle résiduel) est bien incité à veiller à la meilleure utilisation possible des ressources (Mignon,2000), « ce qui permet de résoudre les problèmes d'information imparfaite et de risque moral propres à la production en équipe » (Coriat, Weinstein 1995).

Donc, le principe déterminant les entreprises familiales pérennes¹ est aussi celui composant la firme classique selon Alchian et Demetz.

A dix ans d'intervalle, Mignon (2000) et Brechet (2010), expliquent qu'au sein des entreprises familiales pérennes, le profit n'est qu'un moyen d'atteinte des objectifs de pérennité et en amont celui de l'entreprise voire de la famille. Les entreprises familiales déterminent la pérennité comme un objectif qui allie adaptation et action d'une part et continuité et rupture d'autre part (Antheaume, Barbelivien, Robic, 2011).

Dans la même optique, Daumas (2006) illustre le célèbre capitalisme familial dans ses travaux sur les grandes entreprises familiales dans les trente glorieuses années. Et il explique que la théorie économique affirmait et encourageait la disparition du capitalisme familial au profit du capitalisme managérial. Seulement, la réalité prouve que le capitalisme familial ait non seulement résisté aux crises mais il est renforcé pour les grandes entreprises familiales. Ces dernières ont fait preuve de longévité, de résistance aux ruptures économiques, politiques, technologiques, sociales et familiales. Ainsi, une capacité à agir et s'adapter face aux contraintes environnementales (Antheaume, Barbelivien, Robic, 2011).

2.2.1.2 La Vision long terme des EF

Les études ayant été faite sur les entreprises familiales montrent que celles-ci sont plus performantes que leur homologue non familial comme observé dans l'étude de Gueye et Ali (2002). Pour ces deux auteurs, cette performance se traduit par leur attitude quant au risque, leur politique d'investissement ainsi que leur horizon d'investissements " trans-générationnels " facilité par la prise de risques (Gueye et Ali, 2002). Généralement, l'une des forces de cette entité est sa possession d'un engagement et d'une vision long-termiste (Basly, 2005).

¹ Dont les dirigeants sont issus du même groupe d'actionnaires propriétaires de génération en génération.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Ainsi, l'avenir du dirigeant est lié à celui de l'entreprise puisque le dirigeant n'est pas remplacé souvent. Donc, l'investissement à long terme est recherché. Ce dernier serait une conséquence évidente de l'appartenance des dirigeants familiaux à un système familial (James, 1999). Mignon (2000) définit la pérennité en tant que pérennité de contrôle et de direction. De ce fait, cette considération de la pérennité privilège l'horizon long-termiste aux décisions stratégiques de l'entreprise.

En revanche, les horizons d'investissement des dirigeants dans les entreprises familiales sont consolidés par les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité (James, 1999). Ainsi, dans le cas où la propriété restera au sein de la famille, les dirigeants familiaux seront incités à réaliser des investissements bénéfiques pour la génération suivante (James, 1999). En effet, pour cet auteur, le risque de réaliser un investissement sous-optimal est réduit si le propriétaire-dirigeant a une famille, à qui il désire transmettre l'entreprise à sa retraite.

Par son modèle où il explique que « *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.* »

Somme toute, le système familial a pour capacité d'aligner les intérêts des dirigeants familiaux à travers plusieurs générations et de maximiser la valeur dans l'objectif de créer un avantage à la famille.

2.2.1.3 Prudence des EF :

La famille est une structure qui est à la recherche d'un équilibre entre poursuivre sa croissance et son aversion au risque pour protéger son patrimoine (Basly, 2005). Effectivement, le dirigeant se trouve dans l'obligation d'opter pour des investissements et des financements peu risqués (Fama et Jensen, 1983). Or, autant que propriétaire, la famille devra être favorable à la prise de risque puisqu'elle profite seule des gains générés. Katz et Niehoff (1998), expliquent que les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivent un comportement maximisateur de profit et seraient plus favorable à la prise de risque pour des bénéfices élevés à courte durée. Dans la même optique, Teal, Seaman et Upton(2002) remarquent que les firmes familiales étudiées privilégient la maximisation des profits à celles des ventes. Ils concluent que la croissance des ventes est négativement liée au contrôle de la propriété. Ils rajoutent aussi, que l'indicateur d'accroissement des profits augmente avec l'augmentation de la

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

propriété familiale. Les résultats de l'étude de Xiao et Ali (2001), les propriétaires d'entreprise familiale sont plus indulgent au risque que les non propriétaires.

Ce raisonnement est contredit lorsqu'on assigne à la famille le rôle de dirigeant. Autant que dirigeant extérieur, le raisonnement précédant ne peut être affirmé dans le sens où le dirigeant n'investit qu'une fraction de sa richesse dans l'entreprise qu'il dirige. Il a donc tendance à réduire son risque en diversifiant son portefeuille d'actifs. Alors qu'un dirigeant propriétaire, du fait de son investissement à la fois humain et financier dans l'organisation, il privilégiera des investissements et des financements peu risqués. Ce dirigeant craint pour son emploi ainsi que pour son investissement financier (Fama et Jensen, 1983).

C'est pourquoi, prévoir l'attitude vis-à-vis du risque dans l'EF, n'est pas chose facile car l'ambivalence du rôle joué par la famille est source d'obscurité.

En somme, La famille est à la recherche d'un équilibre entre la poursuite de la croissance en misant sur des investissements peu risqués assurant ainsi la pérennité et l'aversion au risque pour protéger le patrimoine.

2.2 La particularité de la prise de décision

La prise de décision au sein de l'entreprise familiale est particulière d'autant que la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et al, 1994). Cette influence est la résultante de l'impact des considérations familiale et les choix à considérer sur les critères de décisions (Sharma et al, 1997). De ce point de vue, les décisions sont différentes et fondées sur une logique autres que commerciales.

Le processus de prise de décision dans l'entreprise familiale se caractérise par sa dimension affective, un processus de décision centralisé autour du fondateur, une rapidité du processus de décision, une décision reposant sur la conviction intime du fondateur, son intuition. Il s'agit là de caractéristiques distinctives par rapport aux entreprises non familiales (Basly, 2005).

Singer et Donoho (1992) donnent l'exemple sur les entreprises bâties autour de la famille qui 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 contradictoires (Gudmundson et Ali, 1999)².

² Gudmundson et Ali. (1999), par exemple, ne parviennent pas à confirmer empiriquement une telle hypothèse.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

D'une manière générale, l'entreprise familiale aurait une prise de décision très particulière telle que la montre le tableau suivant :

Tableau 14: Particularité décisionnelle au sein des EF

	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 : Basly (2005)

2.2.1 L'implication de la famille, acteur influençant le processus de prise de décision

Basly (2005) recense deux types d'acteurs influençant le processus de prise de décision stratégique. Le premier concerne les acteurs influents internes, il s'agit du dirigeant membre de la famille ainsi que les membres de la famille propriétaires mais non actifs. Ces derniers partagent des valeurs, des visions, des comportements différents de celle de l'entreprise ce qui influence considérablement la prise de décision au sein de la structure organisationnelle. L'intensité de l'influence dépend de l'étape du processus de prise de décision : la différence peut être lors de l'initiation du processus, de la recherche d'information, de l'évaluation des alternatives ou bien lors de la décision finale.

Gersick et Ali (1997), dégagent quelques configurations de classification qui caractérisent l'EF et sont présentées sous forme de structures de pouvoir différentes. Ainsi, l'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management.

Le deuxième point étudie l'influence des acteurs externes, il s'agit ici des dirigeants et managers professionnels de partenaires extérieures, siègent au Conseil d'administration ou de membres du Conseil de surveillance (Conseil Consultatif).

Dans cette optique, Mustakallio et Autio (2001) précisent que la qualité de la prise de décision, au sein des EF, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels: en particulier, l'existence d'Administrateurs extérieurs au sein des Conseils

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

d'Administration. Selon Ward et Handy (1998), Ce dernier constitue un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies.

Il faut savoir qu'au sein des entreprises familiales, les rencontres, les réunions et les interactions entre membre de la famille se tiennent de façons informelles. (Melin et Nordqvist, 2000). Ainsi, l'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (le Conseil d'Administration, Conseil de Direction et de famille) pour la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale reste cependant rare. Ainsi, même si ces structures 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) puisque les vraies décisions sont prises ailleurs.

Plusieurs facteurs, tels que L'implication de différentes parties lors de la prise de décision et l'existence de différents espaces d'influence, jouent à l'encontre de la vision simplifiée de l'entreprise dominée par le patriarche unique preneur de décision (Basly, 2005).

2.2.2. Le processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale : nature et spécificité

Il a été confirmé dans les études antérieures que la famille influence toutes les étapes du processus stratégiques (Harris et Ali, 1994). 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. En effet, Messer et Posa (2001) ont pris comme exemple, la présence des épouses des propriétaire-dirigeants dans la majorité des entreprises contrôlées par la famille. Leur rôle est important et dans la plupart du temps invisible. Kahn et Henderson(1992) de leur côté prennent pour exemple la localisation du siège social de l'entreprise qui est influencé par la propriété familiale. Dans la même veine, Sharma et Ali (1997) expliquent que les valeurs et l'attachement aux actifs de la famille sont associés à l'objectif prévu par l'entreprise et influence considérablement la prise de décision.

Donc, une bonne décision pour l'entreprise peut ne pas coïncider avec les valeurs de la famille (Kropp, Lindsay et Shoham, 2002). Ceci nous montre à quel point le processus de prise de décision est particulier.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

De ces faits, Basly (2005) conclue que les décisions ne sont donc pas uniquement fondées sur la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille. Et il précise que l'analyse de tels processus au sein de l'entreprise familiale doit reposer sur l'identification préalable de ses objectifs.

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

- créer une entreprise dont les employés sont fiers de son image et de son engagement envers l'excellence dans son domaine; aussi, une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs,
- préserver la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire;
- développer de nouveaux produits de qualité;
- créer une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie;
- construire une entreprise citoyenne;
- préparer une entreprise qui offre une sécurité de l'emploi;

Au sein de l'entreprise familiale, la caractéristique majeure de la prise de décision est qu'elle est souvent soumise à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs (Mustakallio et Autio, 2001).

Dans cette perspective, deux caractères antagonistes sont affectées au sein de l'EF: l'autocratie et la démocratie. Il peut être utile de décrire la nature de ces deux caractères afin de mieux comprendre le contexte de l'émergence de la décision.

A l'instar, du modèle d'Aronoff(1998) qui décrit la prise de décision comme autoritaire et personnelle au sein des EF. Ces dernières peuvent reposer sur le management d'équipe où s'impliquent les parents, les enfants et les cousins d'une manière égalitaire, même s'il subsiste qu'un membre de famille domine la prise de décision.

Un processus de prise de décision se déclenche réellement quand un besoin se fait sentir au sein de l'entreprise. Il naît après qu'un membre de l'organisation soit soumis à des stimuli, généralement d'ordre externe (Basly, 2005).

L'orientation stratégique relevée à partir de décision peut être redoutée au sein de l'EF car, a priori, elle devrait détériorer la qualité du personnel employé, les valeurs et la culture de l'organisation (Zahra, 2003).

Généralement, la divergence, courante, qui peut avoir lieu entre les objectifs financiers et les objectifs non financiers ou bien entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de la famille

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

peut créer un conflit quant au besoin en compétences parmi les salariés de l'entreprise (Zahra, 2003).

Il a été noté que le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique. Dyer (1988) explique que les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée même s'il considère ce trait comme inhérent surtout aux EF de première génération. Donc, le dirigeant, qui est souvent le fondateur, centralise, le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux conséquences contradictoires. D'un côté, la structure organisationnelle qui est centralisée, va permettre une souplesse et une prise de décision plus rapide. Donc, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide aux compétences favorisées. D'un autre côté, le dirigeant est à la gestion de l'entreprise d'une manière autocratique, sans délégation du pouvoir. Donc, la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition.

Au regard de tout cela, le processus de prise de décision, peut être démocratique aux premières étapes du processus puis il devient plus personnel : par exemple, un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle (Basly, 2005).

D'autres auteurs considèrent que les entreprises qui croissent rapidement, peuvent atteindre une crise de délégation où le dirigeant propriétaire devient incapable ou non, désireux d'abandonner le contrôle des décisions importantes. De ce fait, au fur et à mesure que l'entreprise grandit et croît, le processus de prise de décision dans son intégralité, n'est plus supporté par le dirigeant surtout si celui-ci est surchargé d'informations et possède des capacités limitées (Basly, 2005). En dépit de tous les obstacles faisant face au fondateur, si ce dernier ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire et particulièrement la gestion des compétences de son personnel seraient inhibées. Ceci a été affirmé par Hambrick et Crozier, (1985) en précisant que les freins les plus importants à la croissance concernent donc l'insuffisance de la capacité managériale mais aussi l'inadéquation du style managérial.

En effet, La littérature retient, que la prise de décision a tendance à être fortement influencée par les habitudes organisationnelles développées durant l'étape entrepreneuriale (Basly, 2005). Dans la même veine, 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. Aussi, Greiner et Ali. (1972) précisent que, le passage d'une phase de croissance

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

vers une autre se fait à la suite de différentes "révolutions" ou crises telles que celle de l'autorité, de l'autonomie et du contrôle.

A côté de tous ces points évoqués, il faut savoir aussi que la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rend de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997).ce qui complexifie le rôle du dirigeant au sein de l'EF.

Basly(2005) conclue qu'il est logique que les EF adoptent un comportement singulier et spécifique du fait de la complexité de la décision et la multi-latéralité de l'influence au sein de l'entreprise familiale.

Compte tenu des éclaircissements que nous venons d'exposer, sur la complexité et la spécificité lié au processus de prise de décision au sein des entreprises familiales, nous proposons dans ce qui suit de cerner la particularité de la structure de gouvernance de ces entreprises en prenant en considération l'analyse faite sur ces spécificités.

2.2.2. Gouvernance des entreprises familiales

Le système familial est une arme à double tranchant. Lorsque la cohésion règne dans le capital humain, financier et social, tout est géré dans l'intérêt de la famille et l'entreprise. Cependant, les liens familiaux risquent de s'atténuer avec le temps, ce qui conduit l'entreprise familiale à de réels conflits qui ne seront gérés qu'a travers un système de gouvernance performant qui permet d'instaurer les règles et les limites des comportements altruistes des dirigeants et de leurs familles. A cet effet, la question de la gouvernance des entreprises familiales s'imposent. Les études abordée par la littérature ont montré qu'il existe trois formes de gouvernances (Charlier, Lambert 2009) ; celle où la famille réunit les critères de contrôle et de direction. Dans ce contexte, la théorie de l'agence présente l'entreprise familiale comme une structure organisationnelle où les risques de comportements déviants des agents sont réduits puisqu'il y a confusion des rôles de principal et d'agent.

L'autre forme est celle où la famille qui contrôle les droits de vote choisit de recruter un dirigeant extérieur. Dans ce cas de figure, le recrutement d'un professionnel offre l'avantage d'avoir un meilleur dirigeant pourtant ce dernier peut s'approprier des bénéfices, ce qui peut présenter un risque à la firme (Burkart et Ali, 2003). Toutefois la famille conserve la majorité

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

des droits de vote pour choisir ou révoquer un dirigeant (Burkart et Ali, 2003 ; allouche et Amann, 2002).

Le troisième aspect est celui où l'entreprise n'est plus contrôlée majoritairement par la famille, sans pour autant négliger la direction de celle-ci. Neubauer et Lank (1998) ont envisagé l'entreprise familiale selon trois aspects X et Y et explique pour la troisième forme (Z) que Ce type d'entreprise reste familial parce que son dirigeant imprégné de l'héritage culturel, continue à appliquer les valeurs de la famille. De la sorte, Garcia-Alvarez et al. (2002) voient que la conception par le fondateur du rôle du dirigeant dans sa famille influence le mode et le processus de socialisation utilisé par les générations continuatrices.

Tableau 15: Matrice propriété-management selon Neubauer et Lank (1998)

		Management	
		Familial	Non familial
Propriété	Familiale	X Contrôle et Direction	Y Contrôle
	Non familiale	Z Direction	O Sortie

Source : Neubauer et Lank, 1998

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Les multiples travaux liés à la corporate governance qui se sont appuyés sur le développement de la théorie de l'agence de Berle et Means 1932, Ross 1973 mettent en avant le fait que la séparation entre la propriété et la gestion entraîne des coûts appelés coûts d'agence. Ces derniers alourdissent le bilan de l'entreprise et nuisent à la performance de l'organisation. Effectivement, la délégation du pouvoir à un dirigeant professionnel entraîne une divergence d'intérêts entre le propriétaire et le dirigeant. Les actionnaires cherchent la maximisation des profits lorsque les dirigeants sont à la recherche de la pérennité organisationnelle ainsi qu'une envie d'enracinement.

Les explications ayant été relatées dans la littérature pour montrer les surperformances des entreprises familiales est que les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls puisque les propriétaires occupent souvent le poste de dirigeant, de ce fait la perception de la logique de développement, le risque et l'appât du gain (maximisation des profits) est perçue différemment.

L'inapplicabilité de la théorie de l'agence aux entreprises familiales a été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000, sous prétexte que le capital est relativement concentré entre les mains de la famille et que cette dernière occupe le poste de dirigeant, actionnaire et surveillant.

Du fait de cette confusion des rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat, une particularité des organisations familiales est discernée. Cette dernière nécessite une gouvernance particulière (Nordqvist et Melin (2002)). Dans la même année, Hirigoyen reconnaît la famille comme une structure de gouvernance et explique que les relations entre les membres de la famille pourraient être interprétées comme l'ensemble des descriptions de ses structures, de son évolution et de son fonctionnement.

De ce fait, la gouvernance des entreprises familiales est non seulement particulière mais elle est aussi un concept 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). Elle permet de traiter du pouvoir, de l'influence effective de la famille sur l'entreprise (les échanges formels et informels entre ses membres) et non des relations entre propriétaire et dirigeant. (Kherraf, 2014).

Ainsi, la famille constitue un mécanisme de gouvernance important au sein de l'entreprise familiale dans le sens où celle-ci implique l'existence de relation forte et durable due aux liens

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

familiaux et aux rôles multiples des membres familiaux. Ces relations sociales permettent d'un côté le contrôle efficace du comportement de l'agent familial et d'un autre de régler les conflits au sein de structures familiales (Fama et Jensen, 1983).

Neubauer et Lank (1998) applique leur définition du gouvernement de l'entreprise sur le cas des entreprises familiales sans pour autant négliger la nature distinctive de ce type d'organisation. Pour ces auteurs, le gouvernement de l'entreprise est le système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises. Ils expliquent aussi l'importance d'insister par la suite sur deux dimensions essentielles de la gouvernance : la propriété (du capital) et le contrôle (des décisions), clairement mis en avant dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise de Berle et Means 1932.

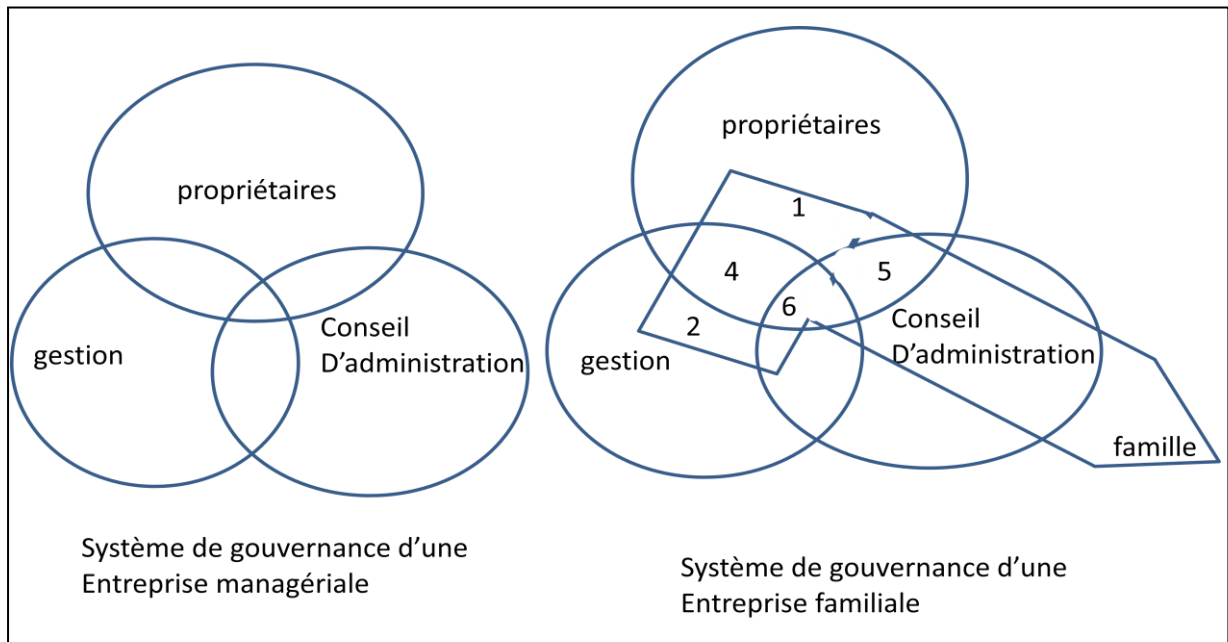
La spécificité de la gouvernance des entreprises familiales a été résumée par quelques éléments clés recensée par Neubauer et Lank 1998 dans leur livre intitulé «the Family Business. Its Governance for sustainability », montrant ainsi la différence entre le système de gouvernance des entreprises familiales et la gouvernance des entreprises managériales. La figure suivante³ reprend le fait que le système de gouvernance est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les autres entreprises. Et ceci est dû à la présence de la dimension familiale au sein de l'entreprise qui engendre une confrontation entre les valeurs de la famille et les buts économiques de la firme.

Ainsi, des considérations organisationnelles, personnelles et familiales affectent d'une manière ou d'une autre la définition de la structure du système de gouvernance au sein de l'entreprise (Gubitta et Gianecchini, 2002).

³ Les numéros allant de 1 jusqu'au 6 représentent : (1) les actionnaires membres de la même famille ; (2) les membres de la famille occupant des postes de gestion ; (3) les administrateurs membres de la famille ; (4) les actionnaires membres de la famille occupant des postes de gestion ; (5) les administrateurs actionnaires membres de la famille ; (6) les actionnaires membres de la famille, à la fois des administrateurs et des gestionnaires de l'entreprise

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Schéma 3 : La différence entre le système de gouvernance des entreprises managériales et le système de gouvernance des entreprises familiales

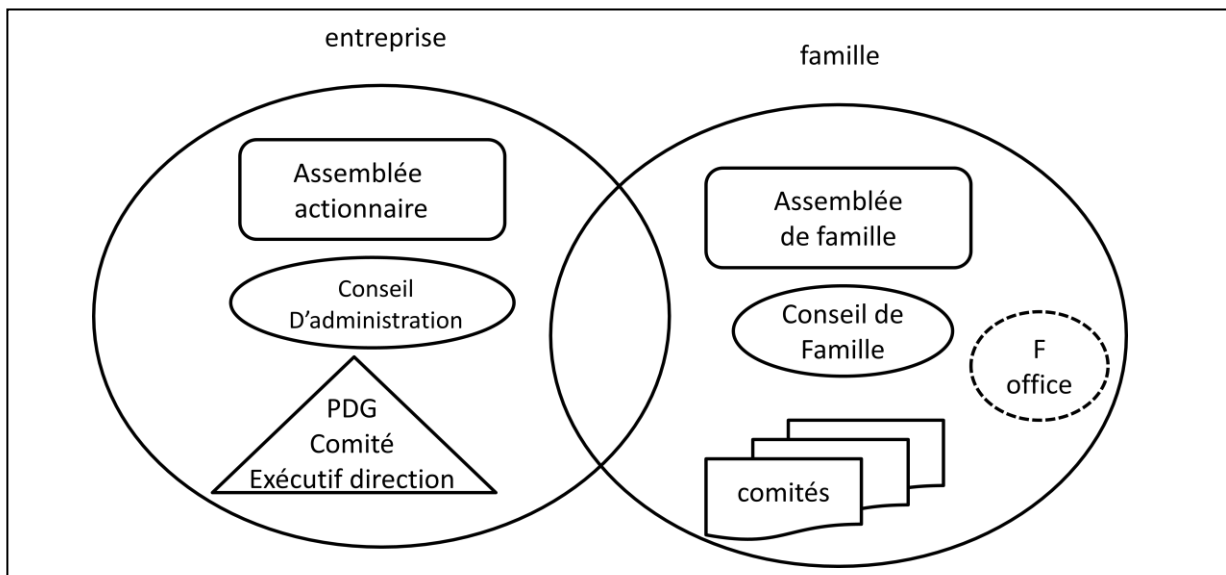


Source : Naubauer et Lank 1998

En 2004, Kenyon- Rouvinez, de leur côté, précisent que la gouvernance des entreprises familiales est "un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise". Selon ces auteurs, une entreprise familiale développée implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que les interactions de son conseil d'administration, de son comité exécutif avec la famille et de sa structure. Le schéma suivant présente le système de gouvernance illustré par Kenyon- Rouvinez et Ward (2004) :

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Schéma 4 : Représentation graphique du système de gouvernance d'entreprise familiale



Source Kenyon- Rouvinez et Ward (2004)

Une fois que le capital est ouvert où d'autres membres de la famille rejoignent l'entreprise familiale, celle-ci est dans l'obligation de définir une structure de gouvernance familiale claire. Cette phase va permettre aux nouveaux membres de la famille de suivre une certaine discipline liée à la direction et à la stratégie définie au sein de l'entreprise afin d'éviter d'éventuelles conflits et ça sera un gage de continuité de l'activité.

Principalement, un système de gouvernance familiale est mis en place pour la réalisation de certains buts et objectifs parmi eux:

- la communication des valeurs, de la mission et de la vision à long terme de la famille à tous ses membres.
- le maintien des membres de la famille non inclus dans la gestion de l'entreprise au courant des principaux accomplissements commerciaux, des décisions stratégiques, des dividendes et des autres bénéfices de l'entreprise.
- l'établissement des différents canaux de communication formels permettant aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.
- organiser les réunions de famille de façon régulière pour permettre à tous les membres de la famille de connaître et d'apprécier l'entreprise familiale
- Encourager l'implication du plus grand nombre des membres de la famille dans des activités telles que des programmes de formation commerciale, la définition et la mise en place des "règles du jeu" familiales explicitant le rôle et le comportement approprié

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

des différents acteurs, l'organisation d'évènements festifs, la rédaction de l'histoire de la famille et de l'entreprise. (Gallo et Kenyon- Rouvinez ,2004 et Lievens, 2006).

Le développement d'une telle structure de gouvernance va favoriser propager de la confiance entre les membres de la famille impliqués ou non dans la gestion effective de l'entreprise. Elle permet aussi d'unifier la famille qui à son tour contribuera à augmenter les chances de viabilité de l'entreprise.

Pour conclure, le cadre de la gouvernance s'inscrit bien dans les problématiques des entreprises familiales. Effectivement, l'entreprise familiale, telle que nous la définissons, est dirigée et appartient à la même famille qui peine à trouver l'équilibre entre ambition et prudence. Dans ce contexte, le rôle du dirigeant est important pour organiser l'articulation gouvernance-management, famille propriétaire-management afin de créer des avantages concurrentiels durables.

Section 3 : Diversité des dirigeants de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales apparaissent comme des systèmes clos (Donckels & Frölich, 1991), introvertis (Cohen et Lindberg, 1974) où le sous-système « famille » domine et conditionne les trois autres sous-systèmes : à savoir les sous-systèmes « management, entreprise et capital action ». Cette approche n'est pas éloignée de celle de Perreault (1992) pour qui « une entreprise est dite familiale lorsqu'une famille exerce une influence prédominante sur sa gestion présente et future ». Elle a des managers qui appartiennent à la catégorie « homme-orchestre » ou à la catégorie « organisateur ». Ainsi, l'étude des entreprises familiales repose sur l'idée que la cellule familiale joue un rôle important dans le comportement du dirigeant.

L'entreprise familiale est une entreprise qui peut être dirigée rationnellement aussi bien que la managériale. C'est aussi une institution qui représente l'héritage du fondateur. Comme beaucoup d'autres petites et moyennes entreprises, les entreprises familiales sont généralement gérées par le dirigeant-propriétaire (Riordan et Riordan,1993). En outre, suivant Hirigoyen(1985), il est possible de préciser que la poursuite de la rentabilité par les dirigeants-propriétaires peut s'estomper au fur et à mesure que l'entreprise croît, et qu'à partir d'une certaine taille, le comportement du dirigeant propriétaire peut tendre à se rapprocher plus de celui des dirigeants-salariés.

Charreaux (1985) précise que « le dirigeant d'entreprise est conduit à pratiquer différents arbitrages entre sa consommation, son patrimoine personnel et le patrimoine de la PME qui

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

font que ses choix ne sont pas toujours ceux qui auraient été réalisés si l'objectif était de maximiser son profit. Il doit arbitrer en particulier entre l'accroissement du patrimoine social en dégagant un résultat substantiel et ses prélèvements personnels (rémunérations et avantages non pécuniaires) ».

Bauer (1993) représente un dirigeant d'entreprise familiale comme un homme à trois têtes, fonctionnant tout à la fois comme un Homo-Economicus, un Homo-Politicus et /ou un pater-familias. C'est d'une part un Homo-economicus intéressé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégagé ; C'est d'une autre part un Homo-politicus qui, comme tous les hommes politiques, cherche plutôt à consolider son pouvoir, ou au moins à le conserver ; Et enfin, un pater familias qui, comme nombre de pères de famille, tente d'aider à sa façon, ses enfants.

Donc ce patron tous au sommet de son entreprise, fonctionne non seulement selon une rationalité économique, mais également selon une rationalité politique et selon une rationalité familiale. Son activité professionnelle, c'est-à-dire l'ensemble de ces décisions sont analysées selon cette triple rationalité.

Pour Bauer (1993), « certains patrons de ce type de mentalité ont une mentalité d'artisan et donnent plus d'importance au respect des règles du métier, et /ou à leurs exigences du travail bien fait, qu'au jugement du marché. En plus, il est un super technicien passionné par son produit convaincu qu'il fait le meilleur et qu'il n'a même pas besoin de le dire tellement c'est évident ».

Bauer ajoute que le patron de PME, loin d'être seulement un Homo Economicus et un Homo politicus, est aussi et parfois surtout, un pater familias.”

Ainsi, cette typologie de dirigeants, fondée sur une explication de leurs logiques d'action furtives, reconnaît la diversité des dirigeants d'entreprises.

Il existe un bon nombre de typologie des dirigeants étudiées et recensées par différents auteurs mais seulement avec des valeurs différentes et des utilités inégales car chacune a été construite en fonction d'objectifs et à partir de méthodologie d'échantillons très différentes.

Aussi, la diversité des entreprises familiales suppose l'existence de divers types de comportements des dirigeants de ce type d'entreprise.

En vérifiant cette typologie nous allons nous focaliser sur la revue touchant directement notre objet d'étude (relation entre dirigeant et entreprise).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

3.1. Le rôle du dirigeant

Il existe beaucoup de confusion entre les termes entrepreneurs, dirigeants, managers, innovateurs, ... etc. Mais en réalité, l'entrepreneur n'est autre que cet individu qui possède un esprit d'entreprise qu'il actualise en créant et dirigeant une entreprise (Gobe, 1999).

La distinction entre entrepreneur et dirigeant a été souvent faite par différents auteurs. Cependant l'association entre eux n'est pas le cas.

Le concept d'entrepreneur reste vague et ce parce qu'il n'existe toujours pas de définition standardisée et acceptée de l'entrepreneur. Comme le note *Filion*, « *chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline.* »

En traçant dans son étude *Verin* (1982), analyse l'historique du concept d'*entrepreneur* et n'a constaté qu'il était français au même titre que le mot *manager* (de « *menager* »: régler avec adresse, employer avec économie...) et qu'il désigne depuis la fin du 17^{ème} siècle, « *une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise.* »

Bygrave définit l'entrepreneur étant "*une personne qui identifie une opportunité et crée une organisation pour la suivre jusqu'au bout*".

Pris dans le sens économique du terme, l'entrepreneur est défini comme étant: "*toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en œuvre les divers facteurs de la production en vue de vendre des produits ou des services*".

Maslow a affirmé que « *les 100 personnes qui seraient le plus utiles à une société en déclin, ne seraient ni des économistes, ni des politiciens, ni des ingénieurs, mais bien plutôt des entrepreneurs* »⁴. De ces multiples définitions, l'entrepreneur est reconnu comme une arme secrète, un moteur de la croissance.

Le dirigeant est « *un leader devant avoir des compétences spécifiques acquises à travers la formation, la pratique et l'expérience. Il doit bénéficier de qualités innées comme : la vigilance, la bonne compréhension, la flexibilité, la faculté d'ajustement, le courage, un grand sens des responsabilités, ...* ». *Barnard*(1938)

Il doit aussi bénéficier d'une grande capacité décisionnelle, car la majorité des individus fuit la prise de décision car ils en fuient les conséquences. L'auteur introduit encore la notion de moralité soit « *la capacité à gérer une multitude de codes organisationnels et personnels qui*

⁴ « Le développement des petites entreprises: Politiques et programmes », BIT, P87

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

entrent en conflit ». Pour cet auteur, le dirigeant est un élément clé d'une coopération humaine efficace dans l'entreprise.

Pour le manager ; il est considéré comme une personne d'influence dont les avis sont recherchés, écoutés, appliqués, mis en pratique. Diriger implique alors un style directif, des rapports de commandement et d'obéissance. Manager c'est conduire des hommes afin que chacun donne le meilleur de lui-même.

Dans notre étude, aucune distinction fondamentale ne sera faite entre entrepreneur, manager, gestionnaire, cadre et dirigeant dans ce qui va suivre.

3.2. La typologie des dirigeants : un moyen pour la compréhension globale du profil du dirigeant

Le début de l'utilisation des typologies dans l'histoire de l'humanité, n'a nullement été définie, ni dans quel domaine elles ont vu le jour la première fois, mais qu'importe le sujet abordé, l'homme a souvent tenté de classier pour mieux comprendre et pour avancer dans sa quête d'apprentissage. Cette classification nécessite un niveau minimum de connaissances sur le sujet et un approfondissement de la réflexion sur ce dernier (Filion, 1997).

L'origine du terme « typologie » vient du grec « tupos » signifiant caractère, modèle et « logos et discours par conséquent ». La typologie concerne des domaines souvent variés : la psychologie, l'épistémologie, la linguistique, les sciences sociales... Le Larousse définit la typologie comme un « système de classification des individus en types physiques et/ou psychologiques où, le plus souvent, des correspondances sont établies entre les deux sortes de types », ou encore comme « un système de classification d'un ensemble de données empiriques concernant un phénomène social en types distincts ».

L'analyse de la littérature montre que la typologie de dirigeants la plus ancienne est celle proposée par Cole de l'Université de Harvard (1959)⁵. Son travail a fait l'objet de plusieurs articles repris dans la « Business History Review » en 1986. Cole propose quatre types d'entrepreneurs : l'entrepreneur « pratique », l'entrepreneur « informé », l'entrepreneur « sophistiqué » et l'entrepreneur « mathématiquement articulé ». Mais c'est la typologie de l'américain Smith (1967) qui a déclenché l'engouement des chercheurs en entrepreneuriat. Il fonde sa typologie sur les particularités des créateurs d'entreprises et leurs antécédents

⁵ Cité par Daval et Al (1999).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

personnels (engagement personnel, recherche d'indépendance, confiance en soi, ...) et professionnels (niveau d'éducation, expérience professionnelle...). Il segmente les créateurs d'entreprises en deux groupes : les artisans et les opportunistes. L'artisan dispose d'un niveau de formation peu élevé. Il a créé son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver du travail. Son travail est son principal centre d'intérêt. Il est souvent faiblement innovant car très averse au risque. Cette attitude envers le risque fait qu'il ne recherche pas d'autres partenaires craignant une perte du contrôle de sa société. Il dispose souvent d'un réseau de relations dont il tire profit quand l'occasion se présente. Il adopte une attitude paternaliste et est fier d'avoir "construit" une organisation et exigeant envers la loyauté et la fidélité de ses employés. Pour lui, Ce type de dirigeant correspond à une organisation rigide de l'entreprise. Le dirigeant opportuniste est plus instruit et mieux formé. Il est flexible, confiant et orienté vers le futur et le changement. Il est plus âgé, son expérience de travail est variée, particulièrement en matière de gestion. Il sait saisir les possibilités qu'offrent les circonstances, recherche la croissance et est le plus souvent motivé par le profit. Il traite ses employés comme des collaborateurs, délègue beaucoup et est meilleur communicateur. Il cherche le développement de son affaire. Ce type correspond à une organisation adaptative de l'entreprise.

Collins et Moore 1970 ; distinguent compte à eux ; deux types d'entrepreneurs : l'entrepreneur administratif et l'entrepreneur indépendant.

Dans une étude réalisée en 1974, Jacqueline Laufer distingue quatre types d'entrepreneurs : le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur chercheur de l'efficacité et l'entrepreneur artisan. Les motivations de ces derniers diffèrent sur plusieurs plans tels que le désir de réalisation, le désir de croissance, le degré de pouvoir ou d'autonomie. C'est pourquoi l'adhésion dans une catégorie précise de dirigeant dépend de son degré d'adoption de ces motivations.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Tableau 16 : Typologie de Laufer

Objectifs			
Motivation dominante	Croissance et Innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur Propriétaire	Entrepreneur technicien Autonomie
Autonomie			Entrepreneur Artisan

Source :Tabet (2006)

Julien et Marchesnay s'accordent avec Laufer et proposent une typologie issue de la logique d'action de l'entrepreneur. L'idée générale de cette approche est de raisonner en termes de panier d'utilité, c'est-à-dire un ensemble hiérarchisé de buts, susceptibles d'être formalisés au travers d'une fonction d'utilité.

Présumé parmi les typologies les plus marquantes dans le monde de l'entreprise, ces deux auteurs considèrent que les objectifs dans une entreprise sont essentiellement ceux de ses dirigeants et mettent en jeu plusieurs combinaisons de buts fondamentaux qui sont :

La pérennité, l'indépendance, la croissance et l'autonomie.

A partir de ces buts ; ils combinent deux principaux types d'entrepreneurs :

- Le PIC (pérennité, indépendance, croissance) : fait référence à un individu dont le principal motif à la création, la reprise ou l'acceptation en héritage d'une entreprise, résiderait dans la volonté d'exercer son métier en dehors du cadre contraignant de l'organisation hiérarchique. Ce dirigeant chercherait essentiellement à se réaliser au travers de son activité. Lié à son entreprise par des liens quasi-affectifs, son but premier est de faire en sorte que celle-ci se pérennise. En conséquence sa préférence marquée envers ces deux buts pérennité et indépendance, relègue la croissance au dernier plan. Ses buts l'incitent en outre à privilégier l'autofinancement, ou l'aide familiale. Il en va de même pour ce qui concerne la propriété de l'entreprise, généralement tout entière

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

entre les mains du dirigeant ou bien partagée entre les membres de sa famille. sur le plan de ses attitudes et comportements, ce dirigeant semble fortement attiré par les aspects techniques de son activité, au détriment de ceux qui sont liés à la gestion. Son style de gestion est plutôt paternaliste, voire autocratique. Selon Huisman(1985), ce type de dirigeant ressemble beaucoup à l'entrepreneur "care oriented" puisque ce dernier se rencontre dans la plus part des pays et aurait un caractère relativement transculturel mais il est plus caractéristique des cultures collectivistes et donc méditerranéennes que les cultures du nord de l'Europe. Enfin sur le plan psychologique, ce chef d'entreprise semble montrer de l'aversion pour le risque.

- Tandis que le dirigeant de type CAP (croissance, autonomie, pérennité) : se distingue Par une hiérarchisation des buts inversés. Ce dirigeant est motivé par la croissance de son entreprise, synonyme pour lui de réussite personnelle et d'accomplissement de soi. Les profits réalisés doivent en partie servir à financer cette croissance, de même qu'à investir dans des opportunités. Ce dirigeant tient aussi à rester maitre de ses choix dans son entreprise. Il apparait moins attaché à son entreprise que ne peut l'être le dirigeant de type PIC puisqu'il ne la considère pas comme une extension de sa personne, mais plutôt comme un support de ses ambitions et de son goût pour l'action d'entreprendre. S'agissant de ses attitudes et comportements, ce dirigeant semble trouver de l'attrait aux activités qui se rapportent à la gestion. Il trouve important de découvrir de nouveaux marchés. Ce type de dirigeant peut aller hors de son entourage familial pour chercher des capitaux afin de pouvoir réaliser ses paris sur l'avenir. Ce chef d'entreprise a une certaine attirance envers le risque.

Aussi, Ivanaj et Géhin(1997) identifient deux grands comportements types du dirigeant de PME : l'un plutôt managérial (avec une recherche de croissance avec prise de risque et l'autre plutôt patrimonial (prise de risque très limitée). Ces deux comportements rejoignent la typologie de Julien et Marchesnay.

De son côté, Fillion propose lui-même une typologie regroupant six types de **propriétaires-dirigeants** de PME :

1. le bûcheron est ambitieux, travailleur, sa culture est axée sur la production ;
2. le papillon aime folâtrer, s'implique intensément, crée puis revend les entreprises ;

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

3. le libertin voit son entreprise comme un soutien financier, aime les loisirs, le divertissement ;
4. le bricoleur consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise, est hésitant dans les prises de décision, et a un fort besoin de sécurité ;
5. le converti déniche une opportunité et s'y implique totalement émotionnellement et temporellement, qui n'est pas avec lui est contre lui ;
6. le missionnaire lance souvent son entreprise lui-même, est dévoré par sa passion qu'il considère comme un apport important pour la communauté.

À son tour, Jaouen propose une typologie des dirigeants de TPE sous forme de matrice, en croisant leur perception de l'environnement, vécu comme un ensemble d'opportunités à saisir ou un ensemble de difficultés à surmonter, et leur vision prédominée par l'affectif ou la rationalité. Les quatre types sont le carriériste, l'hédoniste, l'alimentaire, le paternaliste (Jaouen, 2008).

Cités par Marchesnay en 1993, Miles et Snow (1978) distinguent d'autre type de dirigeants :

- Artisan : un dirigeant qui recherche surtout l'indépendance et très orientés vers les aspects techniques de l'activité ;
- Manager : un dirigeant qui recherche plus le pouvoir et ayant un style de gestion plus professionnel et formalisé ;
- opportuniste : un dirigeant recherchant la rentabilité et voulant réaliser des coups ;
- innovateurs : un dirigeant ayant un style de gestion plus souple.

On comprend que ces auteurs montrent que le dirigeant peut être un dirigeant-proprétaire en étant un « artisan » ou « patron », « un manager-professionnel » ou « dirigeant-salarié » en adoptant un style de gestion plus professionnel et enfin un entrepreneur en étant « opportuniste » et « innovateur ».

Face à ces typologies de dirigeants ; il nous semble impératif de s'attarder sur le profil du dirigeant propriétaire qui pourra figurer dans nos entreprises familiales algériennes.

Duchéneaut(1997) précise qu'en moyenne au Canada, le dirigeant de la petite entreprise est un homme (dans 92% des cas) âgé de 46 ans. Son expérience dans la fonction de dirigeant est assez élevée (11 années) et pour 63 % d'entre eux, cette fonction de dirigeant succède à un poste de salarié, le plus souvent, d'une entreprise. En 1988, Julien et Marchesnay tracent des

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

éléments de la personnalité des dirigeants-proprétaires ainsi que des caractéristiques psychologiques dominantes. Ils résument les traits personnels les plus significatifs:

- Style interpersonnel : confiance, ouverture, autoritarisme
- Sensibilité sociale : connaissance d'autrui, jugement social
- Tendances ascendantes : dominance sociale
- Stabilité émotionnelle : contrôle personnel, anxiété, névrotisme
- Style cognitif : comment l'individu traite l'information et les jugements découlant de ces observations : dogmatisme, prise de risque, complexité cognitive
- Responsabilité : responsabilité et stabilité dans son comportement en situation de groupe, intègre, loyal
- Sentiment de contrôle : sentiment de domination, ou non, des événements qui lui arrivent ou qui surviennent : internalité, externalité

A travers ces nombreux traits de personnalité des dirigeants, nous pouvons expliquer les différents comportements attribués au dirigeant. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons examiner dans ce qui suit.

Julien et Morin (1996) identifient le rôle essentiel du dirigeant-proprétaire en lui attribuant deux types de comportements stratégiques: le comportement «réactif »et le comportement « pro-actif ». Ils considèrent que le comportement réactif est celui du dirigeant qui préfère pérenniser son entreprise, préserver son indépendance, même au détriment de la croissance de l'entreprise comme telle. Le dirigeant répugne à l'endettement à long terme, concentre ses actions sur les problèmes internes et s'adapte à l'évolution de l'environnement économique. Par contre, le comportement pro-actif est celui de l'entrepreneur qui vise avant tout la croissance de son entreprise, prend des risques et met en œuvre des activités en phase d'expansion rapide. L'entrepreneur recherche de nouveaux marchés ou de nouveaux créneaux, accepte de travailler avec des sous-traitants et s'insère dans des réseaux dynamiques.

Ainsi, le dirigeant propriétaire peut avoir un comportement réactif que nous qualifions aussi de « défensif ». Dans ce cas de figure, il rejoint les critères du patron et de l'artisan Ou un comportement proactif qui est celui d'un entrepreneur.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Dans le même sens, Carland et Al (1984) définissent « le propriétaire dirigeant de la petite entreprise comme un individu qui établit et gère l'entreprise pour l'objectif principal qui est la promotion des objectifs personnels. Celui-ci perçoit l'entreprise comme une extension de sa personnalité, liée d'une façon complexe aux besoins et désirs de la famille ». Nous remarquons que le dirigeant de Carland et Al est un créateur d'entreprise ayant les mêmes traits de l'artisan.

D'autre part, Hirigoyen (1998), fait la distinction entre dirigeants « purs » et propriétaires « purs », en traitant d'un côté la question du mode de gouvernance de l'entreprise et en sous tendant d'un autre côté une perception différente des risques. Ainsi, dans le cas d'un dirigeant pur, « l'entreprise a de fortes chances d'être gérée contre nature » autrement dit, à « s'apparenter au mode de fonctionnement d'une grande entreprise ».

A l'inverse, chez le propriétaire pur, « le dirigeant conjugue des objectifs de gestionnaire et de propriétaire, de sorte que l'assomption présumée du risque par le dirigeant en sera fortement atteinte ». De ce fait, Hirigoyen montre que la propriété du capital par le dirigeant peut affecter son comportement. Ainsi le dirigeant pur peut être un « entrepreneur » ou « un manager professionnel » et le propriétaire pur peut être dans certains cas « un entrepreneur ».

Les recherches de Brockhaus (1982), Shapero et Sokol (1982), Cooper et Dunkelberg (1984) déterminent que l'environnement familial, et en particulier un père entrepreneur, entraîne la crédibilité et la désirabilité de « l'acte entrepreneurial ». Ces recherches montrent que le dirigeant-propriétaire d'une entreprise familiale peut avoir un comportement entrepreneurial.

L'analyse des typologies fait apparaître que les typologies recensées reprennent les mêmes bases de réflexion. Certaines sont basées sur les caractéristiques personnelles et psychologiques et d'autres sont identifiées par rapport aux objectifs poursuivis et les comportements empruntées par les divers dirigeants.

De ce fait, on a pu remarquer que chaque dirigeant qu'il soit entrepreneur-dirigeant ou dirigeant propriétaire, tend vers un comportement stylisé sans pour autant embrasser toutes les caractéristiques.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Le tableau qui suit résumera l'ensemble des typologies ayant été recensées par Filion (2007) et Jaouen (2008) (de 1970 à 2000). Et présentées dans cette section.

Tableau 17 : Quelques typologies de dirigeant

Auteurs	Date	Typologies
Smith	1967	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'artisan, 2. l'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs : L'entrepreneur administratif L'entrepreneur indépendant
Laufer	1974	Quatre types d'entrepreneurs : Le manager ou l'innovateur L'entrepreneur orienté vers la croissance L'entrepreneur orienté vers l'efficacité L'entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	Quatre types de dirigeants : Artisan Managers Opportunistes Innovateurs
Vesper	1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs : Travailleurs autonomes travaillant seuls Bâtisseurs d'équipe Innovateurs indépendants Multiplicateurs de modèle existants Exploitants d'économies d'échelle Rassembleurs des capitaux Acquéreurs Artistes qui achètent et vendent Constructeurs de conglomérats Spéculateurs

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

		Manipulateurs de valeurs apparentes
Julien et Marchesnay	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : PIC (pérennité, indépendance, croissance) CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Weber	1988	Deux types de dirigeants : Le reproducteur L'innovateur
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne basé sur leurs aspirations : Artisan Orienté vers le risque Orienté vers la famille Le manager
Marmuse	1992	Trois types de dirigeants : L'artisan L'entrepreneur Le manager
Filion	1996et 1999b	Deux types d'entrepreneurs : Opérateurs Visionnaires
Marchesnay	1998	Quatre types d'entrepreneurs : Le notable Le nomade L'isolé L'entreprenant
Filion	1999 e	Deux types de travailleurs : Volontaires Involontaires
Duchéneaut	1999	Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France : Le rebelle Le mature L'initié Le débutant

Source : Filion (2000); Filion (2007); Jaouen (2008)

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

En s'appuyant sur les propos de Laufer (1975) quand elle explique que les motivations des dirigeants diffèrent sur les plans du désir de réalisation de croissance, de pouvoir ou d'autonomie, nous constatons que c'est plutôt les logiques d'action qu'ils faut mettre en avant que le recensement de la typologie. Dans les entreprises familiales, ce ne sont pas les types de dirigeants qui diffèrent des entreprises non familiales, mais ce sont surtout leurs logiques d'actions qui se différencient de celles des dirigeants des entreprises non familiales (Karray Ellouze, 2005)

A ce titre, l'analyse typologique fait ressortir trois logiques d'action que sont :

- **La logique patrimoniale**

Les caractéristiques du mode de gestion et du fonctionnement de cette logique rapproche le dirigeant-patrimonial des modèles de Marchesnay, 2002 qui « conçoit son affaire comme un élément de son patrimoine personnel et familial. Il en résulte que son comportement est fortement encadré dans un champ de représentations autant sociale qu'économique ». Bauer 1993, le rapproche du modèle de « l'occupant de la maison familiale » puisqu'il manque d'action entrepreneuriale. Son objectif est de pérenniser l'indépendance familiale (l'entrepreneur Pic, de Marchesnay, 1996). Cette logique fait naître l'entreprise artisanale capitaliste décrite par Zarca (1986).

- **La logique managériale**

Le dirigeant adoptant une logique managériale s'attache à développer les compétences au travers des réallocations des ressources et compétences, voire d'activités, donc à la seule exigence d'adaptabilité, c'est ce que pense Marchesnay (2002). Ce sont alors, les compétences-clés qui peuvent exister qui permettent à l'entreprise de s'adapter, et de reconfigurer sans cesse ses activités en fixant comme cible les entreprises les plus compétitives du secteur (Ellouze Karray, 2005).

- **La logique entrepreneuriale**

La mentalité des dirigeants adhérant à cette logique entrepreneuriale conçoit une volonté de création et de croissance économique chez les dirigeants. En effet, Hernandez (1990) précise que les dirigeants-entrepreneurs souhaitent pouvoir maîtriser financièrement leurs croissances, ce qui traduit l'acharnement qu'ils déploient dans leurs travaux. Ces dirigeants, qui ressemblent, à plusieurs égards, à l'entrepreneur «shumpéterien» (ténacité, innovation, défis), ne donnent pas le sentiment d'envisager leur réussite sociale sans la réussite de l'entreprise.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Ainsi, ces dirigeants –entrepreneuriaux sont caractérisés, par leur soif de croissance et d'indépendance selon (Julien et Marchesnay, 1996), ils se rapprochent aussi du « génial technicien » de Bauer (1993) et par leur recherche d'expansion de leurs activités, de rentabilité à long terme (des produits et de l'entreprise) et des bonnes affaires. De ce fait, leurs logiques se rapportant plus à leurs propres expériences et convictions, produisent des comportements déviants vis-à-vis de la rationalité de « l'Homo – Economicus » (Ellouze Karray, 2005)

En somme de toutes ces précisions, et vu l'hétérogénéité des logiques d'action, la difficulté réside dans le rapprochement entre le profil du dirigeant, la gestion de l'entreprise et l'influence de la famille. Ceci dit, tous les profils expliqués dans cette section font objet d'influence de la part de la famille ce qui modifie considérablement la vision, le comportement, l'objectif et la stratégie du dirigeant.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Section 4 : La transmission des entreprises familiales : entre continuité et rupture

On a pu voir à travers notre revue de littérature au premier chapitre que l'entreprise familiale a su perdurer dans le temps, et se positionner dans les économies mondiales malgré les nombreuses mutations de l'économie, l'émergence de technostructures et le développement de la financiarisation et de la globalisation. Le désir de transmettre qui a marqué les décennies précédentes, est considéré comme une réussite qui est supposé conjuguer la performance économique avec l'harmonie familiale (Kenyon-Rouvinez, Ward, 2004) et une pérennité du contrôle (Mignon, 2000).

La question de la transmission a été toujours problématique et a figurait parmi les principaux thèmes étudiés, à côté des interactions famille/entreprise, de la performance, de la gouvernance, de l'éthique et des valeurs de l'entreprise familiale.

Kenyon-Rouvinez, Ward, 2004, décrit la succession comme le test ultime pour toute entreprise familiale. L'échec du processus peut anéantir les efforts de toute une vie d'entrepreneur ou de dirigeant propriétaire. Et ce test ne peut être évité car nul n'échappe à son horloge biologique (Davis, 2004). Dans la même veine, Davis et Klein (2004) considèrent la transmission de l'entreprise familiale comme 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.

En Algérie, la continuité de l'emblème familial est un dilemme puisque la question de la transmission dépend de l'héritage. Ce dernier est accompagné par un certain nombre de recommandations et repose essentiellement sur des valeurs, une religion et des rites dépassant le cadre économique.

L'importance accordée à la succession par les chercheurs a été confirmée par divers travaux: Lane (1989) constate que la plupart des problèmes d'une entreprise familiale sont liés aux problèmes de succession. Steier (2001), considère la succession comme étant l'activité la plus significative pour les entreprises familiales même s'il s'agit d'un événement rare qui survient une fois à chaque génération, elle est inévitable non seulement pour des raisons d'âge du dirigeant-fondateur mais également de poursuite de la croissance de l'entreprise. Dans la

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

même veine, Handler(1994), explique que la transmission à une importance centrale pour la survie à long terme de l'entreprise familiale.

Dans cette optique, Handler (1994) et Christina Constantinidis (2008) ont pu identifier cinq principaux axes de recherche à savoir: le processus de la succession, le rôle du fondateur, la perception du successeur, l'analyse systémique et dynamique et les facteurs de résistance.

La mise en place et l'achèvement des transferts sont considérés essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise familiale (le breton-miller et Al, 2004). De ce fait, il nous a semblé pertinent de s'intéresser à l'explication des différents facteurs influençant le processus de transmission, et pouvant anéantir les objectifs prévus par les dirigeants des entreprises familiales. En outre, on essayera d'éclairer les concepts liés à la transmission pour mettre en lumière les difficultés rencontrées lors d'une transmission et de démontrer les différents types de transmission.

Donc, à travers cette section, nous voulons montrer le rôle important qu'occupe un prédécesseur dans la transmission de son entreprise, les difficultés auxquelles il doit faire face ainsi que la résistance qu'il présente durant les étapes.

4.1 Les concepts clés liées à la transmission

La transmission est un très long processus dynamique, un événement non figé, nécessitant une longue préparation qui permet l'accroissement ou le décroissement des chances de réussite. Ceci a été attesté par un bon nombre d'études considérant le fait qu'il s'agit bien d'un maillon faible de l'entreprise familiale.

Lorsqu'on parle de transmission, on aperçoit deux types de celle-ci, transmission des biens (héritage) et transmission de la direction ou des fonctions (succession)

Hugron en 1991, expliquent que le processus de transmission est clarifié dans la littérature par ces deux types de transmission. Cependant, Chacune de ces facettes du processus de transmission a fait l'objet de recherches académiques et fait appel à des connaissances spécifiques (Mouline, 2000).

Par contre, les deux transferts (de direction et de propriété) s'accomplissent 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).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

4.1.1 Transmission des biens

Ce type de transfert porte sur le transfert légal de l'institution (Cadiou, Guillemot et Le Gall-Ely, 2013) 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). La propriété de l'entreprise peut être transférée de différentes sortes: soit par une cession, un gel successoral ou une fiducie (Cadieux et Brouard, 2009). Lorsque le transfert de l'entreprise familiale est prévu à titre gratuit, c'est-à-dire par succession ou donation cela favorisera la continuité familiale (Bellakhdar, 2011).

Buff et Carty (1996), présentent aux dirigeants propriétaires certaines consignes pour garantir une continuité familiale triomphante :

- *"Tenir compte des motivations personnelles des successeurs potentiels"*,
- *"Ne pas confondre égalité et équité"*,
- *"Il faut savoir que la compétence ne s'hérite pas"*,
- *"Penser à la cohabitation entre le fondateur et du successeur"*,
- *"Étudier les possibilités de répartition du capital entre les héritiers"*,
- *"Choisir un mode de transmission adéquat"*.

Cependant, Il faut noter que le statut de la firme et les modalités de détention de l'entreprise par son propriétaire ont une influence sur le processus.

4.1.2 Transmission de la direction

Ce type de transfert concerne la passation du management ou du leadership. Cette étape est marquée par l'engagement du repreneur et le désengagement du prédécesseur. Le changement des rôles est des fonctions des deux principaux acteurs évoluent de manière dépendante et imbriquée (Iorrain, 2002). La préparation et l'intégration du successeur dans ses nouvelles fonctions de direction de l'entreprise est très importante, tant au niveau opérationnel que stratégique (Hugron, 1992; Mignon, 2001; Brouard et Cadieux, 2007),

La majorité des auteurs s'accordent sur le fait que cette démarche nécessite une réflexion stratégique préalable de la part du prédécesseur. Ce qui permettrait à ce dernier de déterminer le meilleur candidat à la relève (LeBreton-Miller et al, 2004) et cela indépendamment de la forme de la transmission, qu'elle soit familiale ou non familiale (Pailot, 2000).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Dans le cadre de notre travail et dans le cas algérien la transmission des biens en tant qu'héritage obéit aux règles définies par la religion et on ne prétend pas aborder cet aspect de la transmission. Toutefois, on s'intéresse à la succession en tant que transmission des fonctions et de la direction.

4.2 Les difficultés rencontrées lors de la transmission des entreprises familiales

De nombreuses études ont débattu du sujet de la transmission des entreprises familiales, précisément des difficultés et des échecs de transmission de ces entreprises. En effet, Ward en 1997 explique que sur les 200 entreprises familiales industrielles américaines étudiées sur une période de 60 ans, moins des deux tiers sont entre les mains de la famille après la 2^{ème} génération, 13% ont gardé le caractère familial à la 3^{ème} génération et 5 % d'entre elles sont vendues à des tiers. Dans la même veine, Leach et Bogod (1999) constatent que seulement 24 % des entreprises familiales anglaises survivent à la deuxième génération et seulement 14 % atteignent la troisième génération. Brunello (2002) estime que 80% à 85% des entreprises familiales périssent avant la troisième génération.

Ces taux d'échec ont été évoqué au paravent par Birley (1986), il explique qu'environ 70 % des entreprises familiales ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération et 90 % des entreprises n'atteignent pas la troisième génération. En effet, Ward 1997 recense trois raisons explicatives du taux d'échec des entreprises familiales: la petite taille des entreprises familiales et leur manque de ressources financières, les conflits familiaux et la négligence de la planification de la transmission par le patron, c'est-à-dire le cédant potentiel. Or ce même auteur en 1988 précise que la principale cause de l'échec est l'absence de la planification de la transmission ou une planification inadaptée de celle-ci (Ward, 1988). D'autres auteurs expliquent que la résistance au changement du prédécesseur pour qui le détachement constitue une décision difficile à prendre est source de conflit inter générationnel. (Fattoum et Fayolle, 2004).

En Algérie, on ignore encore «la part de responsabilité» de la transmission non réussie dans le taux de mortalité des PME (Tessa, Gheddache, 2010). En effet, les statistiques diffusées par le Ministère de la PME et de l'artisanat ne laissent pas apparaître cette dimension lorsqu'il s'agit notamment de radiation et surtout de réactivation.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Alors, on peut retenir que l'arrivée d'une nouvelle génération est une problématique spécifique aux entreprises familiales qui peut entraver la perspective d'une transmission optimale (Defreyman et al, 2006).

De ce fait, il s'avère nécessaire de revenir sur quelques points qui peuvent menacés la survie de l'organisation :

4.2.1 La taille de la famille

Le management de l'entreprise familiale est fortement influencé par le changement de la taille de la famille (Bauer, 1993; Gersick et al, 1997). L'effet de changement de la taille n'entraîne pas automatiquement un changement sur les membres de la famille impliqués dans l'entreprise. (Arrègle, Durand et Véry, 2004). Donc, le changement de la taille de la famille n'est pas un changement de même nature dans l'entreprise. En effet, l'accroissement de la famille est une source de perturbation (Arrègle, Durand et Véry, 2004) Puisque les réseaux familiaux tendent à se différencier, les liens se relâchent et le noyau familial se modifie avec le temps.

Ward 1987, explique que le développement et la croissance des enfants sont la principale préoccupation de la famille. C'est ce qui engendre une évolution et une orientation de l'objectif de l'entreprise familiale vers la sécurisation et la préparation du futur des enfants.

A cet effet, Lorsque la taille de l'entreprise d'origine ne supporte plus l'intégration de plus de membres familiaux aux postes de management ou de direction, les entreprises familiales font face à la nécessité de multiplier les entreprises en créant de nouvelles entités. Cette dernière est une solution envisagée dans la mesure où elle permet le maintien et la cohésion du réseau familial ainsi qu'une succession équitable. Par contre, cette manœuvre peut induire l'entreprise mère à la disparition.

4.2.2 Les conflits entre successeurs

L'un des signes de conflits entre les successeurs est bien l'élargissement de la famille. A cet effet, l'obtention d'un accord et d'un engagement lors de la prise de décision est difficile puisque les valeurs et les objectifs personnels de la famille sont variés (Ward, 1997).

Maintenir l'intérêt de l'entreprise, renforcer la solidarité des successeurs, sont l'une des priorités du dirigeant. Ce dernier doit trouver les moyens adéquats pour éviter les conflits dus au travail des membres de la famille au sein de l'entreprise (Sharma et Manikutty, 2003).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Dans la majorité des entreprises familiales, l'idée de créer de nouvelles unités est prépondérante. Ceci va permettre à chacun des successeurs de gérer sa propre entreprise ce qui épargne les conflits entre eux d'un côté, et d'un autre cela permettra un bon fonctionnement de l'entreprise familiale et par conséquent une lutte moins importante sur le pouvoir (Mzid et Mezghani, 2007).

4.2.3 Les conflits inter générations

La dépendance entre le prédécesseur et le successeur est spécifique et mutuelle car le fondateur doit être capable de délaissier sa position actuelle et le successeur doit être capable aussi de prendre sa place. Dans ces conditions, le pouvoir et le contrôle seront des sources de conflits inhérents (Haag et Al, 2006).

Une multitude de chercheurs rapportent que les fondateurs sont généralement autoritaires et incapables de partager le pouvoir (Birley, 1986 ; Donckels et Frohlick, 1991 ; Sharma et al, 1997). Ils sont conservateurs au point où ils peuvent stagner l'entreprise malgré son besoin de régénération (Ward, 1987).

De ce fait, la transmission de l'entreprise familiale sera une occasion pour augmenter les possibilités de croissance et non pas simplement pour sauvegarder la propriété et le contrôle du management entre les mains du fondateur (Bjuggren et Sund, 2005).

4.3. La planification de la succession par le dirigeant

Lansberg (1988), juge la non-planification de la relève d'une entreprise familiale comme le "complot de la relève". En effet, une multitude d'auteurs s'appuie sur une prémisse relatifs à la planification de la succession et précisent qu' "une succession réussie est une succession planifiée à l'avance". (Brown et Coverley, 1999; Handler et Kram, 1988; Ket de Vries, 1993; Sharma et al. 2000; Syemour, 1993). Dans la même veine, Mouline (2000) précise que la succession est perçue comme un acte de gestion nécessitant une préparation sérieuse de la part du dirigeant pour l'élaboration d'un plan de transmission. Cependant, les délais prévus pour cette démarche divergent d'un auteur à un autre, par exemple: les professionnels recommandent de planifier la succession de l'entreprise trois à cinq ans à l'avance, pour d'autres ce délais parait insuffisant et exigent une durée plus longue sous prétexte que la relève n'est pas un évènement ponctuel, mais constitue un long processus (Morris et Al, 1997; Sharma et Al, 2003; Lebreton Miller et Al, 2004) qu'il est préférable d'enclencher dès les

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

premières années qui suivent la formation d'une entreprise familiale. Et ceci l'objectif d'une transmission à temps et non pas contrainte ou forcée (retraite, changement d'activité ou problème de santé)

La planification de la succession nécessite la préparation d'un plan de relève définissant et mettant en place les outils nécessaires en tenant compte des objectifs de toutes les parties concernées. Ce plan permet en plusieurs étapes (juridiques, fiscales et financière), la concrétisation efficace de la transition (Benmostefa, 2015).

Selon la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), le plan de relève devrait comporter les dix composantes ci-dessous (Benmostefa, 2015)

- *Un énoncé de la répartition des droits de propriétés.*
- *L'identité du ou des nouveaux dirigeants.*
- *La formation des nouveaux dirigeants leur permettant d'assumer leurs postes.*
- *La définition des rôles des autres membres clés de l'entreprise pendant la transition.*
- *La définition du mécanisme d'achat ou de vente dans l'entreprise.*
- *Les considérations fiscales et juridiques à appliquer.*
- *Les considérations financières à mettre en œuvre.*
- *Les points concernant la retraite à fixer.*
- *La procédure de gestion des différends et des problèmes de supervision du processus à définir.*
- *La fixation d'un échéancier pour tout le processus.*

Tandis que la planification successorale : *"elle comprend des gestes posés par le fondateur lors de l'exercice de ses fonctions de manière claire dont les répercussions ne se font sentir que dans l'avenir"* (Benmostefa, 2015). Multiples points devront être pris en considération dont :

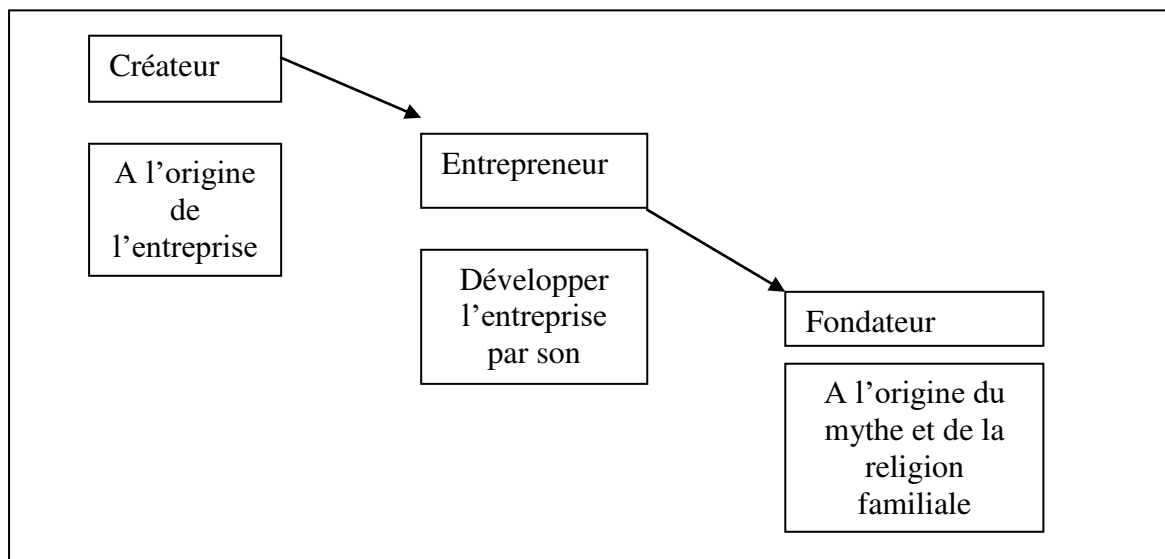
- *L'évaluation des conséquences de la préparation de la relève.*
- *La souscription d'une assurance.*
- *L'établissement et la signature des testaments.*
- *L'établissement et la signature de mandats d'inaptitude.*

Etant donné que le fondateur joue un rôle notable dans la préparation de la succession, il est préconisé de se pencher sur son statut de fondateur : en effet, ce statut selon Buff et Catry (1996) n'est pas atteint d'une manière systématique à la suite de la création d'entreprise. Il est

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

acquis à postériori. En réalité, cette personne est qualifiée de “créateur” au début du projet entrepreneurial, puis il devient “entrepreneur” quand il commence à développer la société qu’il a créé et enfin il bitume ”l’image de fondateur” quand il arrive à assurer la continuité de l’entreprise.

Schéma 5 : Le créateur d’une entreprise familiale devient d’abord entrepreneur pour finir fondateur



Source : Buff et Catry (1996)

Cependant, la revue de la littérature sur la planification de la succession, montre que le principal frein de la planification est constitué par la personne du fondateur lui-même. Ce constat est plus vrai surtout quand celui-ci est influencé par des facteurs psychologiques et des facteurs culturels pouvant parfois le dépasser (Benmostefa, 2015).

A cet effet, les fondateurs seraient intéressés de se préoccuper de la planification formelle liée au transfert de patrimoine, que celle liée au transfert de direction (Morris et al ,1996) ; Or une étude de Fiegner et al, en 1993 montre qu’une négligence de la part des dirigeants est constatée lors de la formalisation de la préparation de la succession malgré la grande place qu’ils accordent à leur investissement personnelle dans la formation de la relève. Et ce dans l’objectif de perpétuer leur propre vision de l’entreprise donc l’on peut distinguer le style paternaliste dans leur comportement.

Handler et Kram (1988), développe un modèle théorique où ils ont identifié quatre grands groupes de facteurs de résistance à la planification qui sont d’ordre individuels,

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

interpersonnels, organisationnels et environnementaux, ayant un particularisme d'être tous dépendants les uns des autres.

Schéma 6 : Modèle de résistance à la planification de la transmission selon Handler et Kram (1988)

Facteurs encourageant la résistance	Facteurs réduisant la résistance
Individu	
Bonne santé	Problèmes de santé
Manque de centres d'intérêts	Autres centres d'intérêts
Rétention du contrôle	Disposé à déléguer
Peur de se retirer	Opportunité d'une nouvelle vie
Pas d'avis externes	Demande de l'aide externe
Interpersonnel	
Problème ou manque de communication	Bonne communication
Confiance minimale	Confiance élevée
Héritiers incompetents ou pas intéressés	Héritiers impliqués dans l'entreprise
Formation minimale	Programmes de formation
Contrôle du pouvoir	Partage du pouvoir
Plusieurs héritiers venant d'un peu partout	Un enfant comme héritier potentiel
Organisationnel	
La culture bloque le développement.	La culture encourage la continuité.
Stabilité dans la croissance	Crise organisationnelle imminente
Maintien des structures hiérarchiques linéaires	Structures encourageant la délégation
Environnemental	
Environnement stable	Environnement turbulent
Services très spécialisés	Services plus ou moins spécialisés

Source : Handler et Kram (1988)

Pour ces deux auteurs, les principaux facteurs de résistance à la planification de la transmission sont intimement liés à des facteurs essentiellement psychologiques et comportementales propres aux fondateurs.

Pour ce fondateur, le fait d'avoir consacré une grande partie de son existence au développement et à la croissance de son entreprise ne lui permet en aucun cas d'accroître d'autres centres d'intérêts (Benmostefa, 2015). La transmission de ce type d'entreprise constitue donc pour ces fondateurs une sorte de perte d'identité et de pouvoir.

Dès lors, le prédécesseur, très souvent de manière inconsciente, retarderait au maximum la mise en place d'actions concrètes permettant la mise en œuvre du processus de la succession de son entreprise. Ce qui lui permet d'éviter de faire face à de nouvelles réalités pouvant constituer une source d'angoisses supplémentaires, (Lansberg, 1988).

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

4.4. Le processus de succession

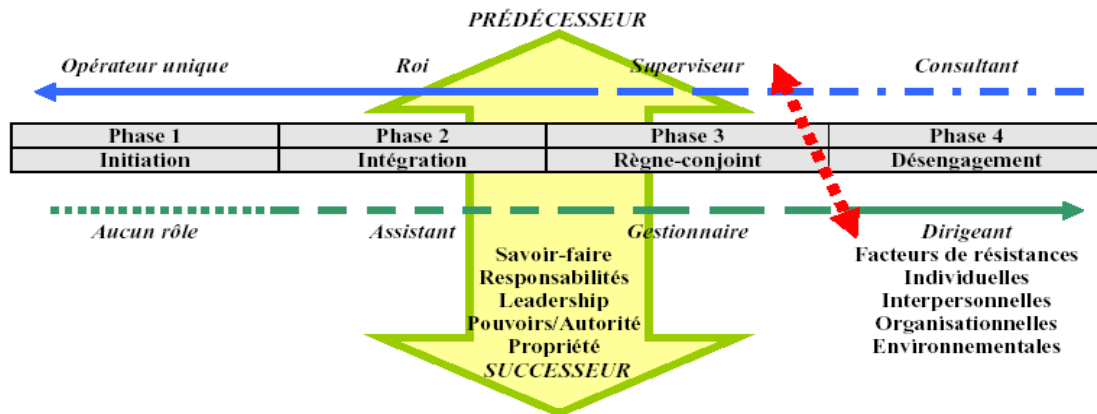
Le processus de transmission donne naissance à des jeux de pouvoirs entre les parties prenantes. En effet, le départ de certains acteurs-clés, la résistance passive au changement, la renégociation des places ou statuts, voire des rétributions, et la nécessité de réorganiser l'entreprise et l'équipe de Direction sont d'autant de points qui entravent le processus de transmission de l'entreprise familiale.

Les résistances au changement, parfois passives, de la part des managers, ou encore des démissions d'acteurs-clés sont observés souvent lors de cette phase. *“La difficulté majeure dans le processus de transmission de l'entreprise familiale se situe entre l'ancien dirigeant d'une part et les employés, clients et fournisseurs d'autre part. Par conséquent, le changement de la structure organisationnelle, notamment celle de l'équipe de direction, est nécessaire et constituerait un facteur clé de succès du processus de transmission”* (Savall, Zardet, & Bonnet, 2009 ; Savall & Torres, 2012).

Le processus de succession est décomposé en quatre phases recensé par la littérature: l'initiation ou incubation, l'intégration, le règne conjoint, et enfin le désengagement (Hugron et Dumas, 1993). Cadieux et Lorrain(2002) ont repris toutes les recherches académiques (Longenecker et Schoen, 1978; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990 et Hugron et Dumas, 1993) portant sur le processus de succession et ont illustrés les phases cité ci-dessus dans le schéma suivant :

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Schéma 7 : Le processus de la succession : une vue d'ensemble.



Source : Cadieux et Lorrain (2002)

La première phase (initiation ou incubation) montre que le fondateur a pour principale mission la gestion courante des différentes responsabilités dans l'entreprise familiale. Malgré son désir de cession de son entreprise à l'un de ses enfants un jour, le successeur reste impliqué dans l'entreprise mais il jouera un rôle minime (Churchill et Hatten, 1987).

La seconde phase appelée intégration du successeur. Ce dernier doit développer ses connaissances techniques et des compétences managériales. Son apprentissage débute souvent dès son intégration au temps que saisonnier ou à temps partiel lui permettant de s'adapter à l'environnement de l'entreprise. Il est dans l'obligation de faire ses preuves et de montrer ses capacités entrepreneuriales pour pouvoir assurer la continuité des activités même si réellement il demeure peu impliqué dans les décisions opérationnelle (Handler, 1990)

La troisième phase celle du règne conjoint, elle est distinguée par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale. Elle permet le transfert progressif des responsabilités, des savoir-faire et de l'autorité de la part des prédécesseurs aux successeurs. Cette phase est source de tension entre les deux acteurs au sein de l'entreprise, ce qui n'est pas sans conséquences sur l'activité de l'EF, et d'où la nécessité de partager les tâches entre le prédécesseur et le successeur afin d'éviter d'éventuelles conflits.

La dernière phase du désengagement est marquée par le départ définitif du prédécesseur de l'entreprise. Ainsi, que le transfert complet des responsabilités, du leadership et de l'autorité.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

L'analyse des phases de transmission nous a permis de voir à quel point les dirigeants sont préoccupés par cette phase qui est gage de leur désir de continuité de l'emblème familiale au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 2: L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant de l'entreprise familiale

Conclusion du chapitre

Il est évident que la dimension familiale apporte une épaisseur incontestable et nécessaire à l'analyse de l'objet de recherche. En effet, la particularité du management et du gouvernement de l'entreprise familiale est plus qu'évidente puisqu'elle tient compte non seulement des spécificités liées à la structure de propriété mais également des caractéristiques du dirigeant et des objectifs de la famille. Cette spécificité complique la mise en place, d'un système de gouvernance efficace permettant l'atténuation des conflits entre propriétaire, dirigeant, partie prenantes...etc et la gestion même de l'affaire. Pour remédier à ces difficultés certains auteurs trouvent nécessaire d'établir à la fois deux systèmes de gouvernance: l'un pour l'entreprise et l'autre pour la famille. Or ceci n'est pas toujours facile à concrétiser.

La gestion de l'entreprise familiale est régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des différents systèmes qui définissent l'entreprise familiale. L'ensemble des éléments culturels mis en évidence dans la première partie stipule que le fonctionnement du système familial, est enchâssé dans la culture nationale du pays. En effet, l'étude de la culture socio-économique qui régit l'Algérie a permis de faire ressortir des caractéristiques fondamentales des familles algériennes qui ne pourront qu'affecter le management des entreprises familiales.

En outre, au niveau de l'entreprise familiale, la particularité de la prise de décision confère au dirigeant une certaine complexité dans l'exercice de ses fonctions. Celle-ci est due à l'influence exercée par la famille sur l'ensemble du processus de prise de décision.

La difficulté demeure en fait dans le rapprochement entre le profil du dirigeant, la gestion de l'entreprise et l'influence de la famille. Ceci dit, tous les profils expliqués dans la troisième section font objet d'influence de la part de la famille, ce qui modifie considérablement la vision, le comportement, l'objectif et la stratégie du dirigeant. Ainsi, le comportement du dirigeant doit être adapté à ces différences. Nous avons pu mettre aussi en évidence l'influence pouvant être exercée par la famille à travers une liaison faite entre les profils des dirigeants et le processus de prise de décision.

La fragilité de l'entreprise familiale est représentée par le défi de la transmission. Effectivement, il s'est avéré que le dirigeant de l'entreprise familiale conditionne la continuité de l'entreprise. Cette continuité est favorisée par la préparation ou non du processus successoral. Néanmoins, la transmission des biens, dans le cadre algérien, obéit aux seules règles de l'héritage qui sont définies par la religion.

Chapitre 3 : L'entreprise familiale en Algérie : Etat des lieux

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

Henry Ford.

Introduction

Section 1 : le climat de l'investissement en Algérie

Section 2 : la place de l'entreprise familiale dans l'économie algérienne

Section 3 : comparaison maghrébine

Conclusion

Introduction

Depuis que l'Algérie s'est engagée dans le processus de réformes économiques, plusieurs changements ont touché le secteur privé.

En effet, le « tout planifié » montre ses limites, à partir de 1990 l'Etat engage d'importantes réformes qui touchent aussi bien le domaine politique qu'économique. Ces changements se concrétisent dans la constitution de 1989 qui instaure la démocratie et le multipartisme ainsi que le passage à l'économie de marché. La période allant de 1990 à 1992 est une période de transition consacrée à la fixation des règles de gestion pour la mobilisation et l'orientation tant des ressources financières que des ressources humaines et naturelles sous l'œil vigilant du FMI, la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

Les réformes consacrées en 1994 par l'adoption du programme d'ajustement structurel (PAS), ont lancé l'Algérie dans une économie de marché avec la mise en œuvre d'un cadre institutionnel cohérent et propice aux transformations du système économique.

Ce processus a influencé la dynamique entrepreneuriale et a permis l'émergence de bon nombre d'entreprises et de projets d'investissement. En effet, l'activité du secteur privé a connu une forte croissance en termes de PIB qui est passée de 2.5% en 2001 pour atteindre 6.8% en 2003 dépassant ainsi de 1.8 point de pourcentage le plus haut niveau de croissance des années 90 (atteint en 1998)¹.

L'entreprise familiale algérienne en tant qu'entreprise privée, évolue dans ce contexte. L'analyse de sa stratégie et sa performance nécessite d'abord la compréhension à la fois du contexte institutionnel et juridique, et le contexte économique de l'activité privée en Algérie.

Le présent chapitre a pour objectif d'étudier le contexte d'évolution des EF algériennes et ce à travers la mise en rapport de l'EF avec son environnement en mutation.

Il s'agit dans ce chapitre de faire un survol sur le climat d'investissement en Algérie en présentant les principales caractéristiques de l'environnement institutionnel, juridique et économique, puis de mettre en lumière les aspects ayant permis la réussite de quelques grands groupes familiaux pour ensuite d'essayer de cerner la place de l'EF dans l'économie algérienne en comparaison avec les pays maghrébins que sont le Maroc et la Tunisie.

¹ Selon le dernier rapport de la Banque mondiale de 2008, cité par Achour Tani Yamna, 2014

Section 1 : Le climat de l'investissement des entreprises privées en Algérie

On entend par climat d'investissement « l'ensemble des facteurs propres à la localisation de l'entreprise, qui influent sur les opportunités de marché ou le désir des entreprises d'investir à des fins productives, de créer des emplois et de développer leurs activités. Les politiques et le comportement des pouvoirs publics ont une influence très importante en raison de l'incidence qu'ils ont sur les coûts, les risques et les obstacles à la concurrence » (Banque Mondiale, 2005). L'amélioration continue du climat d'investissement en Algérie vise à développer davantage l'économie algérienne. L'objectif est d'offrir aux investisseurs locaux et étrangers tous les moyens matériel et humain pour favoriser, encourager et promouvoir l'investissement en Algérie.

Nous proposons dans ce qui suit une analyse du climat des affaires en Algérie à travers l'esquisse des mutations du contexte institutionnel et juridique qui régit l'activité des entreprises en Algérie. Ceci va nous permettre d'approcher la question du rapport de l'Etat à l'activité privée et de dégager l'environnement dans lequel évolue l'industrie algérienne et en fin de mettre le doigt sur les insuffisances et donc les efforts qui restent à faire.

1.1 Cadre institutionnel et juridique de l'investissement en Algérie

La restructuration qu'a connue l'entreprise algérienne a nécessité la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique propice à la nouvelle donne du passage à l'économie du marché et aux fonctionnements de ses mécanismes.

Au plan juridique, un important dispositif a été mis en place et qui n'a pas cessé d'évoluer depuis le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 jusqu'à la nouvelle réforme relative à l'adoption d'un nouveau Code de l'investissement de 2016.

En effet, la juridiction existante avant 1993 constituait une juridiction de contrôle de la part de l'Etat de l'activité économique privée. Il s'agissait des codes de 1966 et de 1982 qui, selon les experts, étaient considérés comme un régime de contrôle préventif avec un agrément respectif. (Laggoune 1996).

La liberté d'investissement fut instaurée à partir de 1993 et 2001 avec la mise en place d'un cadre incitatif reposant sur un ensemble de réglementations qui traduit la volonté politique du gouvernement d'encourager l'investissement.

La plus importante réglementation est l'ordonnance du 21 août 2001 relative au développement de l'investissement qui a annulé le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement. L'ordonnance de 2001 constitue un progrès, sans toutefois changer fondamentalement le régime de l'investissement. En effet, elle a permis l'adoption d'une nouvelle législation en matière d'investissement en consacrant la liberté d'investir directement ou en partenariat et en autorisant toutes les formes de contribution du capital privé. Elle a permis également la création des zones franches, a garanti le rapatriement des capitaux et des revenus et a prévu plusieurs avantages fiscaux.

Le nouveau code de l'investissement consacré par la loi n°16-09 du 3 août 2016 vise la relance de l'investissement et l'amélioration de l'environnement de l'entreprise et de l'investissement par la refonte du dispositif régissant l'investissement. Cette loi s'articule autour de trois axes ;

- l'ajustement du cadre de régulation de l'IDE ;
- la mise en adéquation du système d'incitations avec la politique de développement économique ;
- la reconstruction de l'architecture institutionnelle ;

Le cadre juridique algérien dans son ensemble s'adapte progressivement aux obligations d'une économie de marché. Toutefois, il est à noter que malgré son amélioration continue, le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers présente des limites et les objectifs visés par les différents textes sont partiellement atteints du fait des lenteurs, des coûts et de l'incertitude des procédures administratives qui l'ont rendu fortement inopérant sur le terrain.

En outre, d'autres problèmes tel que la faible qualité technique des décisions de justice, ou leur publicité ou encore le rôle très faible de la jurisprudence en matière d'unification de la loi pose le problème récurrent de la formation des magistrats.

Il semble nécessaire d'améliorer l'arsenal juridique existant, et de rechercher les meilleurs moyens en vue d'assurer une application pleine et surtout sans équivoque des textes en vigueur afin d'éviter le décalage récurrent entre les textes officiels et une réalité souvent dissuasive, voire franchement défavorable.

Parallèlement à l'amélioration de l'environnement juridique, le cadre institutionnel avait sa part dans le processus des réformes. Ainsi, La promulgation du code de 1993 a donné naissance à l'Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des Investissements (APSI) dont le but principal était d'assister les promoteurs des projets dans les formalités administratives à travers son guichet unique.

Cette structure a pour mission d'informer et d'assister les investisseurs tout au long de la phase de constitution de projet. Elle a contribué également à l'étude et à la l'octroi des différents avantages financiers et fiscaux prévus par la loi.

L'ordonnance du 20 aout 2001 a mis en place de nouvelles structures d'encadrement. Il s'agit de trois structures d'appui essentielles à l'investissement :

L'ANDI : l'agence nationale de développement de l'investissement créée sous la forme d'un établissement public administratif vient supplanter l'APSI. L'agence offre moins d'avantages fiscaux contrairement à l'APSI qui malgré les avantages octroyés a donné des résultats médiocres en terme d'investissement. Effectivement, dans un souci de promouvoir l'investissement l'ANDI accorde seulement des avantages fiscaux liés aux phases de démarrage et de réalisation de projet et élimine les avantages octroyés précédemment à l'exploitation.

Le CNI : Le Conseil national de l'investissement créé dans une vision de réduire la multiplicité des centres de décision concernant l'acte d'investissement, est l'un des apports importants de l'ordonnance de 2001. Il est composé des plus hautes instances de l'État (huit ministères) et présidé par le chef du Gouvernement, le CNI est impliqué directement dans l'application de la législation relative à l'investissement et est chargé de proposer une meilleure stratégie d'incitation et de développement de l'investissement. Bien qu'il dispose de pouvoirs importants pour l'octroi d'avantages aux investisseurs, aucun texte d'application n'énonce son rôle avec clarté.

Sur le plan institutionnel, des améliorations ont été enregistrées et ont contribué à accroître la part du secteur privé dans l'économie; cependant, les structures d'appui à l'investissement connaissent plusieurs difficultés pour l'accomplissement de leur mission. l'ANDI n'a pas l'autonomie suffisante pour décider des recrutements et des dépenses, et ne dispose pas des instruments nécessaires à ses activités de promotion.

D'une manière générale, l'investissement privé en Algérie a fait l'objet de plusieurs textes réglementaires, de 1962 à nos jours on compte sept codes d'investissement. A ces lois on peut ajouter également la loi sur le crédit et la monnaie 90/10. A la lumière de ces dispositifs, l'initiative privée a acquis un nouveau souffle. Le processus de réforme a permis de donner un nombre de résultat dans la mesure où il a enclenché une stabilisation du cadre macro économique et a incité les entreprises à s'initier aux règles de la commercialité. Mais les résultats effectifs de tous ces dispositifs restent mitigés, fragilisés et encore très insuffisants sur le terrain.

Évaluée par la Banque Mondiale, dans son rapport sur les réglementations qui facilitent la pratique des affaires et celles qui la compliquent, le climat des affaires en l'Algérie a connu une forte amélioration. Selon le Rapport Doing Business 2017, l'Algérie s'est hissée la 156^{ème} place avec un score de 47,76 points sur 100, après avoir occupé la 163^{ème} place dans l'édition 2016. Ce classement évalue le climat des affaires à travers le cadre réglementaire s'appliquant aux PME dans 190 économies. Il s'intéresse, notamment, aux conditions favorables aux lancements des activités des PME, comme l'accès à l'électricité, au crédit ou paiement des impôts.

1.2 Evolution de l'investissement des PME privées en Algérie

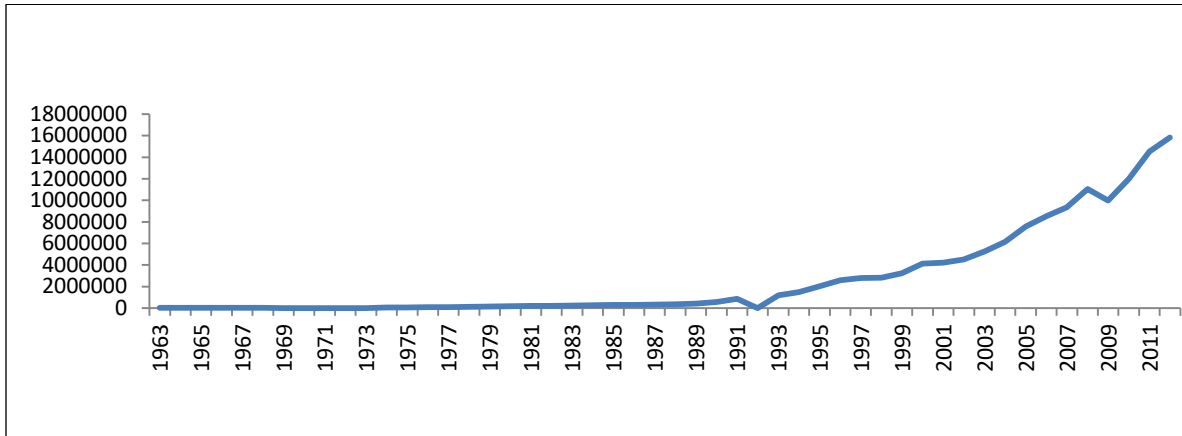
Dans cette partie on s'intéresse à l'évolution de l'investissement privé en Algérie, nous nous intéressons dans un premier temps au contexte macro économique qui cadre les entreprises algériennes, et dans un deuxième temps, nous dressons un aperçu général sur les entreprises privées et un état de leur évolution en terme de nombre et d'emploi.

1.2.1 Contexte macro économique

Depuis 1962, l'Algérie a marqué une forte croissance économique, le pays a vu son PIB passer de 13130 millions de dinars en 1963 à 15843022,80 MDA en 2012.

En effet, le passage du système économique centralisé à une économie de marché a imposé au gouvernement algérien, dès le début des années 90, une politique de réformes structurelles qui a rendu possible le rétablissement des équilibres macroéconomiques et la libéralisation de l'économie.

Schéma 8 : Evolution du produit intérieur brut de l'Algérie (en million de DA)



Source : notre construction à partir des chiffres publiés par l'ONS

Ces réformes ont permis d'améliorer certaines performances en termes de croissance du produit intérieur brut (PIB) et le développement d'un secteur privé plus dynamique, entraînant par conséquent un plus grand flux entrant d'investissements étrangers directs (IDE).

Mais derrière les apparences et les bonnes performances macroéconomiques, les résultats restent modestes par rapport au potentiel d'investissement du pays. En termes de répartition sectorielle du produit intérieur brut (PIB), l'économie algérienne reste très dépendante du secteur des hydrocarbures, 97,04% des ressources algériennes proviennent des hydrocarbures. Tous les rapports sur l'économie algérienne rappellent que la croissance de l'économie algérienne est dépendante des facteurs volatils. Entre 1999 et 2009, elle est comprise entre 1.9 et 6.9%. Cette croissance est déterminée largement par la croissance de la valeur ajoutée de la branche des hydrocarbures. En effet, Entre 2002 et 2014, les hydrocarbures ont représenté en moyenne 98 % des exportations, 69 % des recettes budgétaires et 36 % du PIB.

Tableau 18 : Principaux indicateurs macroéconomiques, 2013–17

Population:39,5millions;2014 Quote-part (ancienne):1.254,7millionsdeDTS Principal marché d'exportation: UE Principales exportations: pétrole et gaz		PIB par habitant: US\$ 4318(2015) Coefficient de Gini:0,31(2011)				
	2013	2014	2015	2016	2017	

Chapitre 3 : L'entreprise familiale en Algérie : Etat des lieux

Production					
Croissance du PIB réel (pourcentage)	2,8	3,8	3,9	3,4	2,9
Croissance du PIB hors hydrocarbures (pourcentage)	7,1	5,6	5,5	3,7	3,1
Emploi					
Chômage (pourcentage, fin de période)	9,8	10,6	11,2
Prix					
Inflation (pourcentage, moyenne)	3,3	2,9	4,8	4,3	4,0
Finances de l'administration centrale (pourcentage du PIB)					
Total des recettes	35,8	33,4	30,1	26,8	28,0
<i>Dont: hydrocarbures</i>	22,1	19,7	14,1	10,2	11,2
Total des dépenses	36,7	41,3	46,5	42,4	40,2
Solde budgétaire global (déficit)	-0,9	-8,0	-16,4	-15,6	-12,2
Dettes publiques brutes	7,7	8,0	9,0	15,4	25,4
Monnaie et crédit					
Monnaie au sens large (pourcentage de variation)	8,4	14,4	0,5	1,1	10,0
Crédit à l'économie (pourcentage de variation)	19,9	25,7	16,1	9,0	10,0
Balance des paiements					
Solde extérieur courant (pourcentage du PIB) IDE	0,4	-4,4	-16,2	-17,9	-17,0
(pourcentage du PIB)	0,9	0,7	-0,4	0,9	1,1
Réserves brutes (mois d'importations) ^{2/}	32,3	33,5	29,8	22,1	18,9
Dettes extérieures (pourcentage du PIB)	1,6	1,7	1,8	2,8	4,9
Taux de change					
TCEF (pourcentage de variation)	-1,4	2,1	-4,3	-1,6	-3,2

Sources: rapport du FMI- Mai 2016

La bonne tenue des équilibres macroéconomiques du pays entraînée par la période d'embellie financière qu'a connu l'Algérie s'est fortement dégradée à cause de la chute des prix du pétrole. Il est clair dans le tableau ci-dessous que les données actuelles tirent la sonnette d'alarme. En effet, l'inflation et le chômage ont enregistré une hausse importante et leur augmentation s'accompagne par un profond déficit à deux chiffres de la balance extérieure. On constate également que la situation budgétaire, s'est détériorée et l'épargne budgétaire, dont le niveau était considérable par le passé, a été pratiquement épuisée pour financer d'importants déficits budgétaires.

D'après le FMI, l'effondrement des cours du pétrole a mis au jour des vulnérabilités présentes

² En mois d'importations de biens et de services de l'année précédente

de longue date dans une économie dirigée par l'Etat et excessivement tributaire des hydrocarbures (FMI-2016).

Il est clair que, sur le plan macroéconomique, la conséquence de la forte dépendance des hydrocarbures est la faible diversification de l'économie algérienne. Parmi les pays exportateurs d'hydrocarbures, l'Algérie est considérée comme le pays dont les exportations sont les moins diversifiées.

En outre, les entreprises algériennes, malgré les accords de libre échange, s'intègrent longuement aux marchés et ne bénéficient que partiellement des opportunités créées par la libéralisation des échanges. Les entreprises ont une vision insuffisamment orientées vers l'international, leur connaissance des marchés internationaux en terme de restrictions et de facilités reste limitée, chose qui influence directement la compétitivité prix qualité de leur offre. La connaissance insuffisante des marchés internationaux est la résultante d'une part, des faibles incitations publiques, et d'autre part de l'évolution économique et historique de notre pays qui a cantonné l'entreprise privée dans des niches de rentes sur des marchés protégés et non concurrentiels.

Cette situation tarde à s'améliorer à cause du processus de réformes qui connaît un ralentissement dans sa mise en place. Des efforts importants restent à faire notamment en ce qui concerne le programme de privatisation, la réforme du secteur bancaire et financier, la réforme fiscale, la promotion de la bonne gouvernance d'entreprise et la mise en place des règlements sur la concurrence.

La stabilisation du contexte macro économique de l'Algérie nécessite l'engagement des réformes structurelles de grande envergure pour soutenir l'activité économique et pour diversifier l'économie. Dans cet ordre d'idée, l'amélioration du climat des affaires semble urgente pour lever les contraintes dominantes auxquelles fait actuellement face le secteur privé. De plus, L'Etat doit envisager une plus grande ouverture de l'économie aux échanges internationaux et à l'investissement étranger. D'autres recommandations s'imposent en matière de l'amélioration de l'accès au financement et le développement des marchés de capitaux ainsi que le renforcement de la gouvernance, la concurrence et la transparence

1.3 Aperçu général sur les entreprises privées

Dans cette partie, nous nous intéressons aux entreprises, leurs caractéristiques ainsi que leur répartition sectorielle. Cette analyse est purement descriptive, elle nous permettra d'établir un diagnostic de la structure productive du secteur privé en terme d'activité et d'emploi.

Au total, l'Algérie compte en 2016 ; 1 022 231 entreprises privées qui emploient 2 511 674 personnes. Ces entreprises constituent la composante majeure de la population des PME avec une part de 99 % de l'ensemble. Les entreprises du secteur public sont peu nombreuses, elles sont au nombre de 390 et ne représentant que 0.04% de la population totale des PME.

Le nombre de PME privées créées durant l'année 2016, est de 108 538 PME en augmentation par rapport à 2015 de 28 %

L'analyse de la structure des PME privées par secteur d'activité indique la forte dominance du secteur des services et du BTPH. Plus de la moitié des PME exercent dans les services. L'agriculture et les hydrocarbures connaissent le nombre le plus faibles des entreprises avec des parts qui représentent successivement 1.05 % et 0.49%. Il est à noter que l'industrie ne représente que 15.56%

Tableau 19 : Répartition des PME par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre 2015	Part %	Nombre 2016	Part %	Evolution
Agriculture	5625	1.05	6130	1.06	8.98
HYDROCARBURES, Energie Et Mines	2639	0,49	2767	0.48	4.85
BTPH	168557	31,34	174848	30.36	3.73
INDUSTRIES MANUFACTURIERES	83701	15,56	89597	15.56	7.04
SERVICES	277379	51,57	302564	52.54	9.08
Total	537901	100	575906	100.00	7.07

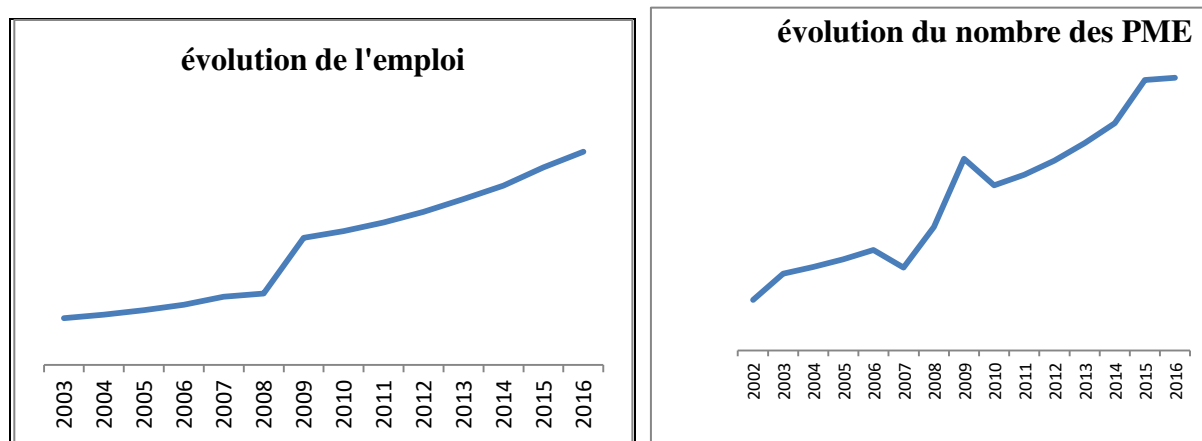
Source : Bulletin d'information n°30, Mai 2017

D'un autre coté, l'analyse des PME par leur taille indique que le tissu économique est dominé par les TPE avec une part de plus de 97%. Les PE représentent seulement 2.57% et les Me demeurent très peu nombreuses et ne représentent que 0.31% du tissu économique.

Le secteur privé des PME a connu une forte évolution dans son nombre. Comme on le constate dans les graphiques ci-dessous, entre 2002 et 2016 on enregistre une tendance à la hausse avec un taux d'évolution de 439 %. Le nombre des PME a augmenté de 646203 PME sur une période de 10 ans.

Cette hausse dans le nombre s'est accompagnée par la même tendance d'hausse dans le nombre d'emploi. Ainsi, sur la même période on enregistre une augmentation de 255% en termes d'emploi. Soit la création de 1803538 emplois.

Schéma 9 : Evolution du nombre de PME et de l'emploi



Ceci dit, il est à signaler que le taux de mortalité des PME demeure important, en 2016, 11 686 entreprises de type personne morale sont radiées. Ce nombre est visiblement en hausse par rapport aux 7 956 enregistrées à la fin de l'année 2015. De même, 22 785 entreprises de type personne physique ont cessé leurs activités durant l'exercice 2016.

Les caractéristiques des PME algériennes révèlent la fragilité du tissu économique privé. Il s'agit d'un secteur constitué essentiellement des très petites entreprises exerçant principalement dans les secteurs des services et de BTPH. Les investissements de grande envergure semblent ne pas attirer les entrepreneurs algériens. Ceci peut être expliqué par l'hostilité de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. En effet, comme nous l'avons souligné dans les paragraphes précédents, l'investissement privé est faible du fait que le programme de réformes structurelles demeure inachevé et qu'un environnement propice aux affaires n'a pas encore été mis en place.

Ce diagnostic peut être appuyé par les avis des experts ayant traité de ce sujet. Ils caractérisent le secteur privé en Algérie par la prédominance des activités informelles, un management

familial conservateur, qui limite dans la majorité du temps le développement de l'entreprise, un manque d'encadrement du personnel qualifié réduisant le taux de productivité des facteurs, peu d'intéressement à l'investissement en recherche et développement ce qui explique le faible nombre de brevets déposés par les entreprises locales auprès de l'INAPI³.

³ L'INAPI est un établissement public à caractère industriel et commercial érigé par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI mère (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel). Il a pour missions la réalisation de deux missions principales, définies par l'article 07 du décret 98-68, portant statut de l'institut :

- Missions au profit de l'état (service public): mettre en œuvre la politique nationale de propriété industrielle
- Missions en faveur des opérateurs économiques et chercheurs à travers l'examen, l'enregistrement et la protection des droits moraux (marques, dessins, modèles et appellations d'origines et Brevets d'inventions ; faciliter l'accès aux informations techniques et mettre à la disposition du public toute documentation et information en rapport avec son domaine de compétence ; promouvoir, développer et renforcer la capacité inventive et innovatrice par des mesures d'incitation matérielles et morales.

Section 2 : La place de l'entreprise familiale dans l'économie algérienne

La présence de l'administration française durant la période des colonisations en Algérie, a limité l'existence d'une bourgeoisie capitaliste qui permet la création d'entreprises formalisées (Perrin, 2006). A cet effet, L'entreprise privée algérienne est jeune, voire très jeune (Grim, 2012). Le recensement économique mené par l'office national des statistiques (ONS) en 2011, montre que 95 % des entités économiques sont de type personne physique et seulement 5 % d'entre elles ont le statut de personne moral. (Selon les estimations de Mikideche⁴ seuls 12% des détenteurs de projet ont le statut de SARL ou d'EURL). Ces entités sont généralement de type familial (Bouyakoub, 2006 ; Medoui, 2008 ; ONS, 2011 ; Memou, 2016) et exercent dans différents secteurs, 56% dans le commerce, 20% dans les services et 10 % dans l'industrie. On déduit que les entreprises familiales qui enrichissent le paysage économique algérien sont des entreprises personnelles selon l'appellation de Poulain-Rheim (2006) caractérisées par une dynamique entrepreneuriale de leurs fondateurs dirigeants.

Les recherches ayant traité du sujet de l'entreprise familiale algérienne sont peu nombreuses et n'ont pas bénéficié de la curiosité des chercheurs. Ceci est reflété par le manque de statistiques économiques et financières concernant l'EF. Les entreprises familiales qui constituent l'essentiel du tissu économique algérien (plus de 90% des entreprises) sont peu connues et généralement confondues avec les autres types d'entreprise. Les données disponibles ne permettent pas de distinguer l'entreprise Familiale de l'entreprise non familiale. Ces imprécisions qualitatives contraignent l'évaluation avec exactitude et régularité l'activité globale des EF.

En outre, elles sont considérées comme une source importante pour générer des ressources outre que celle générées par le biais du pétrole, et superforment de loin leurs homologues non familiales en terme de croissance et de création d'emploi. L'étude menée par Merzouk et Abedou en 2015 a montré que 62% des entreprises enquêtées ont une croissance positive sur les 192 entreprises de l'échantillon étudié. Ils emploient 54,67% de la main d'œuvre manufacturière en 2012.

Ce pourcentage d'entreprises familiales existant dans le tissu économique algérien est important dans le sens où ces entreprises sont adaptatives et combatives et incarnent au mieux le visage de l'entreprenariat (Merzouk, Abedou, 2015). En effet, les propriétaires dirigeants de ces entreprises sont motivés pour croître et devenir leader dans leurs différents secteurs.

⁴ In entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie, Noredine Grim, 2012

Toutefois, certaines entreprises familiales existent depuis des siècles et constituent un patrimoine économique national important qu'il convient de sauvegarder et de développer. Elles se distinguent culturellement de leurs homologues européens. Cette culture véhicule un nombre de valeurs apprises dès le jeune âge des individus.

L'état a encouragé et favorisé la création d'entreprise à travers des dispositifs d'aide et de soutien à la création de l'emploi (Ansej, Cnac, Angem) afin de favoriser l'initiative privée.

L'entreprise familiale est la meilleure solution pour l'investissement en Algérie puisqu'elle est source de dynamisme à l'économie. Ce dynamisme va rendre opportun le climat des affaires étant peu propice en Algérie, et va attirer les investisseurs étrangers.

2.1 Rétrospectives de quelques grands groupes familiaux

Pour comprendre la réalité des entreprises familiales algériennes, une rétrospective de certains groupes familiaux qui jouissent d'un grand niveau de notoriété et renvoient à des modèles de réussite dans les affaires, est bénéfique. En ce sens, nous nous penchons à observer les entreprises familiales qui durent toujours. Il ne s'agit pas de faire une biographie des dirigeants mais d'observer à travers leur histoire les visions, les difficultés, la soif de réussite de leurs entrepreneurs. De ce fait, nous avons collecté des informations relatives à quelques grandes entreprises familiales (articles de presse, portails électroniques des entreprises). D'autres entreprises ont été touchées directement par l'interview de leurs gérants propriétaires. Notre ambition était de connaître ces acteurs économiques en posant certaines questions : Qui sont-ils (l'histoire de leur pérennité)? Quel est le parcours de leurs fondateurs dirigeants ? Quelles sont leurs préoccupations ? Quelles sont leurs perspectives ? Quels sont leurs défis ? Et quels modèles à méditer incarnent-ils ?

2.1.1 L'entreprise Hamoud Boualem est une entreprise familiale algérienne spécialisée dans la fabrication de diverses boissons, du sirop au soda. Cette entreprise a été fondée en 1878 à Alger par Youcef Hammoud. Un distillateur d'arôme et limonadier qui initie la limonade à base d'essence de citron, de sucre et d'eau gazeuse. Très vite, cette limonade obtient la médaille d'or et d'argent lors des différentes expositions auxquelles l'entreprise s'est présentée. La promotion de ce produit a été faite dans un temps où la France voulait montrer la progression des économies de ses colonies.

En 1924, le petit fils de youcef, Boualem Hammoud renomme l'entreprise et créa l'entreprise Hamoud Boualem en 100% algérienne. Cette dernière rencontre beaucoup d'entraves dues aux obligations financières imposées par les autorités françaises afin de fragiliser l'entreprise. Malgré ces instabilités liées, non seulement aux deux guerres mondiales mais aussi à la révolution algérienne, l'entreprise a pu résister contre vent et marré.

En effet, après le rachat de l'entreprise en 1951 par l'arrière petit fils de Youcef appelé Youcef aussi et un parent proche Abderrahmane Hafiz, les rênes de l'entreprise sont reprises par un actionnariat familial solide constitué de deux familles cousines. L'entreprise contribue à cette époque à la guerre de libération de l'Algérie et survie encore une fois.

En 1980, l'entreprise prospère et réalise de bons résultats malgré la venue des grandes marques de boissons gazeuses. Elle tire profit de cette ouverture économique dans un contexte concurrentiel difficile.

L'entreprise opte pour une stratégie de diversification visant ainsi le développement de sa production et l'acquisition de nouveaux marchés tel que l'eau minérale à Bejaia et Sidi Bel Abbes.

En 2000, cent vingt deux ans après sa création, l'entreprise exporte son principal produit « le selecto, le slim » en collaboration avec un investisseur français en France, en Angleterre et au canada favorisant ainsi l'augmentation de la production qui passe de 30 millions de litres en 1995 a 300 millions de litres en 2012. Son PDG Réda Hamoud précise que leur boisson occupe une place de leader (1^{er} position) en termes de volume des ventes et s'accapare 20% des parts du marché des boissons gazeuses en Algérie. L'entreprise ambitionne de décupler sa production à l'horizon de 2022 afin de prendre position dans de nouveaux marchés étrangers tels que les pays du Golf et l'Amérique latine.

Il précise aussi que le passage de 5 générations à procurer à l'entreprise une empreinte dans son histoire qui lui a permis de développer une position de force, acquérir des parts de marché et une résistance devant toutes difficultés rencontrées tout le long de son parcours.

La famille est pour eux un signe de richesse qui leur a alimenté l'esprit entrepreneurial et managérial de l'entreprise.

2.1.2. L'entreprise L'exquise : La famille Rahmoune

En 1928 fut créée la première fabrique de boisson algérienne par le biais de Monsieur Larbi Rahmoun et Monsieur Khédim Djilali. Ces deux préparateurs dotés d'un esprit d'entrepreneur ont travaillé laborieusement afin de mettre au point des boissons et des liqueurs à base de

fruits qu'ils distribuait à l'occasion des fêtes, dans leur région. Grâce à leur premier succès Larbi Rahmoun, s'est penché sur le système qui permettait la fabrication de sa boisson gazeuse appelée « l'exquise ». En effet, en 1956, l'entreprise se dote de la première machine automatique permettant la production de 8000 bouteilles/ heure après que la société devient la propriété de Larbi Rahmoun et fils.

En 1970, le produit sort de son marché local et rentre en concurrence nationale avec d'autres marques. A cet époque, l'Exquise va souffrir comme toute entreprise familiale algérienne de la période de monopole. Cette période freina le développement de l'entreprise et obligea l'entreprise à revoir son emballage de départ. Après une période des plus difficiles qui verra le départ d'Abdelkrim et de Mustapha, Djilali, en rachetant leurs parts, créa la société Djilali Rahmoun et fils en confiant à ses fils Rahmoun Otmane la gérance, Rahmoun Réda la préparation et Rahmoun Amine le service commercial.

Le nouveau dirigeant en compagnie de ses frères, innove dans un nouvel emballage en faisant l'importation des bouteilles du Maroc.

Des efforts de commercialisation et de distribution ont été déployé afin d'assurer une croissance significative dans la production. Ceci a permis le renforcement de ses effectifs qui passèrent de 11 à 150 employés.

Aujourd'hui, l'entreprise travaille toujours avec ses employés pour le développement de ses structures en investissant dans du matériel de technologie moderne. Et se bat pour pérenniser l'emblème familial pour les générations à venir.

Pour Mr Rahmoun Othmane, sa fierté est de participer à l'économie du pays et sa devise exclusive est de « *Rester fidèle aux traditions* » dans un objectif de pérennisation des valeurs.

2.1.3. Le groupe Hasnaoui

Créé en 1974, le Groupe des Sociétés Hasnaoui est un leader de renommée au niveau du marché algérien exerçant dans le domaine du Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques.

Ce groupe a su gagné au fil des années la confiance de l'Etat à travers une culture entrepreneuriale fondée sur un esprit d'innovation, de qualité et de rigueur.

Leur persévérance et leur expérience leur ont permis, de développer leur activité dans les meilleures conditions générant ainsi de nouvelles unités.

Le groupe est passé par trois phases importantes dans leur histoire depuis leur création, il s'agit de :

1. Phase de création et d'installation (1974 – 1983) : c'est une phase qui a permis à son fondateur Brahim Hasnaoui en qualité de dirigeant, d'imprégner l'entreprise familiale de ses visions et de ses valeurs personnelles dans une perspective de continuité et de croissance.

En effet, la réalisation de plus de 5.000 logements et de nombreux ouvrages de bâtiments et travaux publics au niveau de la région de Sidi-Bel-Abbès, en sont la preuve.

2. Phase de croissance et consolidation (1983 – 2008) : Durant cette étape, le marché a manifesté une forte demande pour les produits/services proposés par l'entreprise. Ce qui mène le fondateur à créer de nouvelles unités (en 1985, création de la SARL ETPH HASNAOUI, en 1998, création de la SARL Menuiserie De la Mekerra, et en 2008, la Fusion entre les SARL ETPH HASNAOUI et Menuiserie de la Mekerra et leur transformation en SPA BTPH HASNAOUI) afin de gagner en autonomie et d'acquérir un savoir-faire qui intègre continuellement de nouveaux systèmes et des processus très avancées en terme de technologie faisant appel aux technologies les plus avancées.

3. Phase de réorganisation et développement (à partir de 2008) : la diversification dans les activités du groupe nécessite le groupement des entreprises HASNAOUI en groupe de Sociétés par actions. Le Groupe s'est doté de capacités énormes de réalisation et de production, parfaitement intégrées à ses métiers de base en reposant sur une stratégie axée sur le développement des partenariats internationaux.

Aujourd'hui, ce groupe chapeaute plus de 18 entreprises opérant dans trois principaux pôles : construction, agriculture et services. Il emploie aujourd'hui plus de 3000 collaborateurs répartis à travers le pays, avec une politique des ressources humaines s'appuyant sur un ensemble de valeurs partagées qui convergent vers le développement des compétences.

Le Groupe des Sociétés HASNAOUI se compose de 17 entreprises actuellement, activant dans la construction, l'agriculture et les services et assure l'emploi de plus de 3000 salariés.

Leader dans son domaine, l'entreprise est devenue un modèle de réussite que son fondateur œuvre pour la préserver, afin de transmettre cette valeur d'exemple acquise tout au long de ses années de labeur.

Le président directeur général de ce groupe, ingénieur de formation et discret de comportement, part du principe qu'une entreprise ne peut évoluer et se développer sans tenir

compte de son environnement. Il a toujours su promouvoir des projets de qualité visant l'excellence absolue dans l'amélioration de la conception architecturale, l'organisation spatiale et le choix des matériaux de construction pour répondre favorablement aux exigences du marché.

Ce leader est convaincu aussi que les liens familiaux sont le socle de réussite de toute entreprise familiale.

2.1.4. L'entreprise NCA- Rouiba

L'entreprise familiale a été initiée par M. Salah Othmani et son père M. Mohamed Saïd Othmani, sous le nom « Nouvelles Conserveries Algérienne » et dont l'activité principale était la fabrication de conserves de fruits et légumes sous la marque Rouiba. Sa fameuse tomate concentrée, son Harissa et ses variétés de confitures à base d'abricot, d'orange, de figue ont marqué l'esprit des algériens pendant longtemps.

En 1966, date de sa création, Il a fallu beaucoup de persévérance à la famille Othmani pour se lancer dans leur affaire vu l'environnement qui était marqué par un «socialisme spécifique comme choix irréversible», dominée par les AGI (autorisation global d'importation) sous l'emprise des sociétés nationales bureaucratiques.

En 1984, l'entreprise se développe et entame la fabrication d'une boisson à base de fruits qui figurera autant que premier jus de fruit pasteurisé et conditionné en Algérie.

Le titre de leader du marché algérien a été rapidement emporté et NCA Rouiba devient vite une icône pour toutes les entreprises algériennes. La deuxième génération composée des frères Salah, Mokhtar, Saïd, Hassane et Mohamed préservent à leur tour l'unité familiale et l'imprègnent de leurs visions, leurs persévérances, et leurs techniques de gestion, contribuant ainsi à l'écriture de l'histoire de NCA-Rouiba.

Un nouveau souffle a été donné à l'entreprise, avec l'arrivée d'une nouvelle génération composée de Slim et Sahbi Othmani. Ces derniers sont dotés de techniques de management modernes, d'un esprit entrepreneurial et professionnel, ils se donnent pour objectif, une croissance de CA, et œuvrent pour assurer une continuité solide pour l'entreprise.

En effet, ils mettent en place de nouvelles lignes de production qui leur a permis un accroissement de 60 % en valeur durant 2015. Ce qui représente un chiffre d'affaires de 8.5 milliards de dinars en 2016 contre 7.5 milliards de dinars en 2015.

Pour parvenir à maintenir le cap de la croissance, Sahbi Othmani explique que l'entreprise a opté durant l'exercice 2014 pour une nouvelle organisation commerciale et a procédé aussi

au lancement de nouveaux projets de restructuration. Effectivement, les dirigeants choisissent d'élargir leur gamme de produits à travers le lancement du petit format de 25CL sur le jus et une nouvelle saveur de la tomate.

Lors d'une conférence de presse à Alger au sein mm de l'entreprise, Slim Othmani déclare que la réussite de l'entreprise familiale se résume en quelques paramètres clés que sont : l'innovation, la bonne gestion et la production qualitative.

2.1.5 L'entreprise Amor Benamor (groupe Benamor)

Né en 1966 à Annaba, Laid Benamor est le Président Directeur Général du groupe du Amor Benamor, qu'il dirige avec ses frères Rédha, Sami et Mohamed El Hadi et qui se positionne désormais comme acteur majeur du secteur de l'agroalimentaire.

Leader de renom, il fait partie des entrepreneurs les plus prospères, les plus dynamiques et les plus influents dans le monde des affaires.

Ce comportement de bâtisseur dit il, est le fruit d'une famille qui porte en elle des valeurs humaines exceptionnelles. En effet, l'histoire de cette entreprise familiale commence en 1984, lorsque Amor Benamor, le père de Laid Benamor fonde la conserverie qui porte son nom, muni d'un solide faisceau de valeurs et d'une forte vision industrielle. L'entreprise familiale est bâtie sur une histoire de vraie valeur humaine qui a fait d'elle une force et une réussite. Cette dernière, Laid Benamor l'explique par le fait que son défunt père avait une vision qui reposait sur une conviction profonde que « la réussite est une œuvre collective ». Et cette même vision est l'élan du groupe Benamor. Dans la même veine Taib Hafsi précise que la réussite de l'aventure Benamor était le fruit de la persévérance de ses gestionnaires.

En 2000, L'entreprise s'est développée dans divers domaines (la conserverie alimentaire (CAB), la semoule, les pâtes alimentaires et couscous et le développement agricole), et obtient une position de leader au niveau nationale. Ceci revient aux qualités humaines et managériales de son patron qui créer des liens de confiance avec plus de 1100 agriculteurs, en les encourageant à produire et récolter plus et en les assistants techniquement à travers l'intégration des nouvelles technologies.

Ce dirigeant en compagnie de ses frères se sont fixés des objectifs qui permettent à l'entreprise d'acquérir la plus grande part de marché et arriver à atteindre un niveau de qualité selon les normes mondiales. En effet, au SIAL, l'un des frères Benamor, indique vouloir rivaliser avec les pâtes italiennes.

Interrogé sur sa vision concernant la continuité de l'entreprise familiale et l'équilibre famille – entreprise; il explique qu'en présence de la famille, une vision claire et partagée sur les stratégies de l'entreprise, une bonne organisation et une transparence avec tous les associés sont recommandées afin de mener l'entreprise familiale à une continuité certaine. Il préconise la communication continue avec tous les membres de la famille inclus et non inclus dans le conseil d'administration permettra de maintenir le difficile équilibre qui est la famille et l'entreprise.

2.1.6 Le groupe Chiali

Ce groupe d'origine familiale a été créé en 1981 par son fondateur Ahmed Chiali, qui s'est spécialisé dans la transformation des plastiques et métaux en canalisations thermoplastiques PVC, PE destinés aux réseaux d'eau potable et d'irrigation.

La vision ambitieuse et prospective de son fondateur a permis à l'entreprise de développer ses activités et à les diversifier à travers une large gamme de produits.

En effet, la société est passée par trois phases de développement important :

-Entre 1981 et 1989 : l'entreprise appelée STPM est présente dans un seul domaine d'activité liée à la production et à la transformation des Plastiques et Métaux, elle dispose d'une seule usine et commercialise ses produits seulement dans la région Ouest de l'Algérie. Elle est la première à assurer ce créneau.

-Entre 1990 et 2005 : le marché a été marqué par l'introduction d'entreprises nationales fabriquant le même produit accroît considérablement la concurrence. A cet effet, l'entreprise change d'emblème et devient STPM Chiali pour être plus visible et plus représentative par ses clients et collaborateurs visant une diversification dans ses produits. En effet, en 2004, STPM Chiali introduit de nouvelles activités et de nouveaux produits différents de ceux commercialisés depuis 1981. Elle passe du domaine d'activité relative à la production à un autre domaine d'activité qui est « les services ». Ainsi la société crée STPM services qui travaillera dans l'étude et la réalisation de projets en hydraulique, en irrigation et espaces verts, ainsi qu'en terrassement et travaux publics.

Depuis 2006 à ce jour : plusieurs investissements ont été consentis pour assurer le développement des produits de l'entreprise, ce qui a nécessité une nouvelle forme d'organisation tant en terme d'infrastructure, d'équipement, de ressources humaines ainsi que de son identité. Après le rachat du groupe ENPC en 2006, spécialiste des canalisations thermoplastiques PVC, PE et leurs accessoires, ainsi que par les profilés PVC et leurs

quincailleries pour Menuiserie et faux plafond, Une autre filiale a vu le jour CHIALI PROFIPLAST. Cette dernière a lancé une nouvelle gamme de produits de menuiserie PVC nommée Nawafid au niveau de Sétif.

Les différentes filiales créées sont rassemblées dans un groupe de société appelée groupe Chiali qui se voit certifié Verital en 2009 pour l'ensemble de ses produits commercialisés à travers ses différentes filiales.

Par cette organisation et par l'évolution dans ses métiers (Gaz, eau, irrigation et bâtiment), le groupe Chiali se présente comme un fournisseur de solutions techniques, complètes, durables, viables et en adéquation avec les attentes des clients.

Le Groupe Chiali s'installe dans un nouveau domaine d'activité qui est la production de l'huile d'olive. Le champ d'oliviers est cultivé au sein de son usine de production PE (Filiale Chiali Tubes) à Sidi Bel Abbès. La récolte ne se fait qu'une fois par an, et les produits sont commercialisés dans la région ouest de l'Algérie.

Cette nouvelle filiale porte le nom de l'Huile d'Olive Chiali. De cette manière, le Groupe Chiali entre dans un autre secteur d'activité qui est l'agroalimentaire.

Afin de garantir la qualité attendue par les clients, chacune des filiales est dotée d'équipe d'ingénieurs dédiés à leurs services. Cette stratégie de marque exprimée à travers leur logos (Compétence, Crédibilité, Clients, Chiali) exprime les valeurs d'un entrepreneur et les fondements issus d'un esprit de famille.

La vision du groupe est de contribuer au développement économique et social de l'Algérie en veillant à la pérennisation et au progrès de l'entreprise familiale.

Pour eux la confiance et l'honnêteté sont les clefs de la réussite de leur groupe puisque ce dernier noue des relations solides et durables avec ses partenaires tout en étant réceptif et clair.

Le Groupe Chiali favorise une organisation claire et motivante afin d'optimiser la valeur générée par ses ressources humaines en créant un environnement de travail agréable, car l'employé est le premier client à satisfaire en termes d'exigences et d'attentes.

Interrogé sur la question de la continuité de l'entreprise familiale et de l'équilibre à assurer entre la famille et entreprise; il explique qu'en présence de la famille, la séparation entre la gouvernance familiale et la gouvernance managériales s'impose afin de maintenir l'équilibre entre la famille et l'entreprise. Le dirigeant de Chiali groupe préconise à un maintien aux valeurs de l'entreprise permettra une pérennité de l'emblème familial.

2.1.7. L'entreprise Cevital

Après avoir travaillé dans plusieurs créneaux (la construction métallique(1971), Création de metal sider (SIDÉRURGIE) (1988), Reprise des activités I.B.M en Algérie / Création du quotidien LIBERTÉ(1991), création de Hyundai Motors Algérie (1997), le groupe familial s'est niché dans la production agroalimentaire en créant ainsi le l'entreprise Cevital Algérie, en 1998 à Bejaia. Cette entreprise fondée par Issad Rebrab est l'une des premières entreprises privées algériennes à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Ce groupe comporte différentes unités de production et emploie à ce jour 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

A cet égard, Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Cette ensemble représenté par plusieurs types d'activité du groupe (Industrie agroalimentaire, grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrielle du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... etc), est le fruit d'un succès réalisé par son fondateur et qui repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences
- L'esprit d'entreprise
- Le sens de l'innovation
- La recherche de l'excellence
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale

Après la création de Cevital, le groupe a développé plusieurs autres activités dans différents secteurs (création de numidis et immobis; acquisition de cojek 2006, Production & Distribution Samsung / Création MFG (verre plat) SAMHA 2007, Nolis - Transport maritime/ commercialisation du verre plat en europe / Création de Numilog 2008, OXXO (France) /Alas (Espagne) 2013, Brandt (France) / AFFERPI (Italie) EX LUCCHINI PIOMBINO 2014).

La co-localisation initiée par ce président-dirigeant lui a permis d'acquérir une certaine compétitivité à travers une réduction des coûts dus à la main d'œuvre qui vise une croissance à deux chiffres pour son pays. Une diversification dans les activités du groupe a été observée allant de l'agroalimentaire, l'industrie de transformation et la sidérurgie dans un objectif de développement économique.

L'esprit stratégique, visionnaire et créatif de Issad rebrab lui a permis de passer d'un chiffre d'affaire de 3 Milliards de dollars en 2013 avec 12 000 collaborateurs à 5 Milliards de dollars de chiffre d'affaire en 2015 en compagnie de 17 000 collaborateurs. Son esprit entrepreneurial et managérial peut être pris comme un modèle de référence pour une réussite garantie.

Lors de la conférence Fikra tenu à Alger en 2015, le président directeur général précise que la réussite de manière durable est au bout de l'effort et de l'honnêteté.

L'ouverture de son capital à d'autres collaborateurs lui a permis le passage de son entreprise d'une entreprise familiale vers une institution de taille internationale. Un acte difficile que toute entreprise familiale reconnaît et espère.

2.1.8. Le groupe Metidji

C'est au cœur d'une famille d'agriculteurs et d'entrepreneurs de grande renommée que le groupe industriel Metidji a vu le jour. En effet, cette famille entrepreneuse a fondé son affaire enet consacre entièrement ses efforts et son savoir faire dans le labourage de la terre et à l'industrie agroalimentaire.

L'installation en 2000, de leur complexe industriel en agroalimentaire à Mostaganem, n'a engendré que des résultats positifs au profit de l'entreprise et au profit du pays.

A travers le lancement de la marque safina, les capacités ont triplé en quelques années permettant à l'entreprise de s'inscrire sur une démarche dynamique et moderne, s'évertuant à perpétuer l'esprit et les valeurs originels qui caractérisent le groupe Metidji.

Les investissements mis en place par le groupe ont permis une mise à niveau de leur outils productifs, l'évolution qualitative et quantitative de leur panoplie de produits ainsi que la diversification dans les quelques secteurs d'activité tels : la transformation de céréales, le transport, la construction et le négoce. Cette diversité témoigne de la vaste expertise du Groupe.

Le président directeur général de ce groupe, Mr Hocine Mansour Metidji, œuvre à travers son engagement et son dévouement au développement et à la continuité des structures

industrielles du holding familial. Pour cet industriel la force motrice de son entreprise est l'épanouissement du personnel.

Section 3 : comparaison maghrébine

L'objectif de cette section est d'observer les tendances des recherches sur le sujet des entreprises familiales ayant été faite dans les pays voisins (Tunisie, Maroc). Pour s'y faire, une présentation des résultats des différents travaux publiés au cours des 16 dernières années (2000-2016) nous permettra de discuter l'évolution du champ de l'entreprise familiale en comparaison avec les recherches menées en Algérie. Cette démarche est inspirée des travaux d'Allouche et Amann, 2000 lorsqu'ils ont dressé un état de l'art sur l'entreprise familiale en se basant sur 341 articles publiés depuis 1936 qui leur a permis d'analyser une multitude de sujets.

Ainsi et pour procéder à l'analyse des différents travaux faits en Tunisie, au Maroc et en Algérie sur le sujet des entreprises familiales, nous avons procédé à une collecte des articles et des thèses parus dans les revues indexées et publiées sur le net.

Dans un premier temps, on a retenu toutes les publications mentionnant le titre « entreprise familiale ». Dans un second temps, on a procédé à une sélection plus minutieuse en retenant leurs thématiques et sous thématiques. Ensuite, dans une dernière étape on a regroupé et déduit toutes les thématiques traitant du même sujet.

3.1. Tunisie : Malgré les diversités constatées dans les multiples travaux, on a pu retenir quatre thématiques phares pour la Tunisie qui sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau 20 : Les thématiques retenues en Tunisie

Thématiques	Auteurs	Questions relatives à la thématique	Nombre d'articles par thématique
Structure familiale	Mzid Ben Amar et Mezghani (2010), Nabli (2009)	-Quel est l'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe ?	2
Entrepreneuriat familial		-Quels sont les paradoxes d'un entrepreneuriat familial ?	1

Gouvernance et transmission	Benmostefa (2015)	-Est-ce que la Gouvernance est spécifique en matière de transmission des entreprises familiales tunisiennes ?	3
Gouvernance et famille	Elmanaa Madani(2010)	-Est ce que le conseil d'administration dans les entreprises familiales est efficace et quel lien a t'il avec la performance des EF ? -Comment pourrait-on remettre en cause la bonne gouvernance au sein d'une entreprise portée par une famille ?	
Stratégies, représentations des dirigeants, l'intuition et la prise de décision	Karray Ellouze (2004) Mzid Ben Amar et Mezghani (2010) Jouhaina Ben Boubaker Gherib, Mohja Kammoun (2008)	-Comment sont les logiques d'action des dirigeants des entreprises familiales face à la mondialisation ? -Est ce qu'il existe un lien d'influence entre les représentations des dirigeants et leurs logiques d'actions ? -Quel est la relation entre la transmission, les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires et le développement de l'entreprise familiale en hypo groupe ? -Quels sont les modes de prise de décision des décideurs dans les entreprises familiales tunisiennes ?	4
Culture et transmission	Ben Hammouda, Smida, (2014), Benmostefa, (2015)	-Dans quelle mesure le facteur culturel exerce-t-il sur le phénomène de transmission des entreprises familiales en Tunisie ?	9
Transmission	Mzid Ben Amar, Mezghani, (2007), (2010) Hamrouni dakoumi (2011)	-Quel est l'influence de la culture sur le choix du genre du successeur et la transmission du réseau personnel entre le prédécesseur et le successeur « fille » dans les entreprises familiales tunisiennes ? -Quel est l'impact de la transmission sur le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe ?	

Regroupement familial et transmission	Fattoum, Fayolle(2008)	<p>-Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite de la succession des Entreprises Familiales lors de leur passage de la deuxième à la troisième génération ?</p> <p>-Comment se déroule le processus de succession (père- enfant) dans les entreprises familiales tunisiennes ?</p> <p>-Comment la relation prédécesseur/ successeur peut-elle constituer un facteur de succès ou d'échec pour la relève ?</p>	
Transmission féminine	Rym Boudarbala(2014)	<p>-Pourquoi et comment l'entreprise familiale s'est transformée en regroupement d'entreprises familiales et comment elle perçoit son avenir et sa transmission à la future génération ?</p>	
Transmission féminine	Barbot, Bayad, Bourguiba, Schmitt (2002), (2004), (2005)	<p>- Quel est le modèle de succession qui peut être Proposé dans les PME Familiales tunisiennes dans le cas d'une relève père-fille ?</p> <p>-Transmission des PME familiales : la relève père-fille en Tunisie.</p>	

Source : construit par nous-mêmes

3.2 Le Maroc : Les multiples travaux recensés, nous on permis de retenir six thématiques phares pour le Maroc qui sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau 21 : Les thématiques retenues au Maroc

Thématiques	Auteurs	Questions relatives à la thématique	Nombre d'articles par thématique
Gouvernance, valeur familiale et succession	Bouslikhane (2015), El Houmaidi(2007)	<p>-Quel est l'interdépendance des organes de gouvernance avec la structure familiale et est ce que les valeurs familiales ont une prédominance dans le succès de processus de transmission.</p> <p>- Est ce que la préservation du pouvoir familial dans la gouvernance</p>	4

La succession : approche par le Système familiale	Bedouk Minialai (2013)	de l'entreprise transmise a un poids sur la pérennité de celle-ci ? -Quels sont les facteurs qui déterminent et caractérisent la succession dans l'entreprise familiale marocaine en adoptant une approche basée sur les ressources Sachant que l'autorité patriarcale, l'égalité entre frères et soeurs, et l'endogamie sont des dimensions critiques de la réussite du processus de succession. Quels sont les effets du système familial dominant au Maroc, inséré dans la culture nationale du Royaume, sur le processus transmission.	1
La pérennité	Bentebbaa, Abdoune, Abdenbi Louitri, Pacitto(2012)	-Quelles sont les valeurs qui contribuent à la pérennité des entreprises familiales et qu'en est-il des entreprises familiales marocaines ?	3
Emploi et Stratégies Familiales	Hourmat Allah (2016)	-Les aspirations familiales et individuelles en termes d'emploi et source de revenu, s'identifient-elles à leur pluriactivité et à leur initiative créatrice d'entreprises familiales? A quelle logique obéit la décision de créer ou de reprendre une affaire familiale? -Quel est l'impact du conservatisme sur la performance internationale des entreprises familiales ?	1
Entrepreneuriat familial marocain	korichi, Alaoui Mdaghri(2016)	-Quel est l'émergence de l'entrepreneuriat familial marocain	3
Dynamique émotionnelle	Ghannam, Hanine	- Quel est l'impact de la dynamique émotionnelle dans l'entreprise familiale en terme de coûts d'agence -Quelles théories conceptuelles ont	1

		été mobilisées pour l'analyser ?	
--	--	----------------------------------	--

Source : construit par nous-mêmes

3.3 L'Algérie : Les multiples travaux recensés, nous on permis de retenir quatre thématiques phares pour l'Algérie qui sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau 22 : Les thématiques retenues en Algérie

Thématiques	Auteurs	Questions relatives à la thématique	Nombre d'articles par thématique
Caractéristiques modes de financement politique financière conservatisme	Haroun(2016), Memou(2016), Kerzabi, Tabet (2009)	-Comment augmenter le capital de l'entreprise et garder le caractère familial dans le cas d'un besoin de financement nettement supérieur à l'apport de la famille ? -Quelle politique financière pour les entreprises familiales en Algérie ? -Est-ce que le conservatisme excessif de l'entreprise familiale en Algérie est le résultat du manque de confiance dans les institutions de l'Etat ?	3
Comportement stratégique	Gheddache (2012)	-Quelles sont les principales incidences des interactions entre la famille et l'entreprise sur les comportements et les performances stratégiques de l'entreprise ? -Quels sont les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des pme familiales algériennes ?	1
La transmission	Tessa, Gheddache (2010)	-Comment se déroule les étapes de transmission dans les entreprises familiales algériennes ?	2
Utilisation de la main d'œuvre familiale	Hammouda, Lassassi(2008)	-Quels sont les facteurs qui expliquent l'utilisation de la main d'œuvre familiale par l'entrepreneur algérien ?	1

Source : construit par nous-mêmes

Les thématiques ayant traitées du sujet de l'entreprise familiale sont différentes et peu nombreuses. En effet, L'analyse des différents travaux maghrébins allant de 2000 à 2016 regroupés dans les tableaux ci-dessus offrent une vision plus claire sur la tendance de la recherche maghrébine ainsi que sur les sujets les plus abordés.

Le choix de ces thématiques rend compte surtout des grandes problématiques des entreprises familiales dans un milieu culturel différent de celui des occidentaux.

Nous soulignons que les sujets relatifs à la succession et à la gouvernance sont les plus répandus produisant ainsi des explications propres à chaque variable retenue.

Dans la majorité des travaux, la variable famille est souvent le catalyseur de développement des entreprises familiales. En effet, l'aspect famille est déterminant dans la conduite de la gouvernance de ces entités. De même, les valeurs familiales sont gage de la pérennité de ses entreprises.

Par contre, les travaux révèlent plusieurs ambivalences sur différents aspects (culturelles, managériales, ...etc) de l'entreprises et qui résultent des émotions et des valeurs de la famille. La culture familiale se reflète dans la culture d'entreprise différemment selon les aspirations et les rites de chaque famille.

Il faut noter que le problème de la disponibilité des données se pose aussi bien en Algérie qu'au Maroc et en Tunisie. Aucun de ses pays ne publie des statistiques relatives aux entreprises familiales.

Mais ces entreprises taillent une place importante dans l'économie du Maghreb puisque le tissu économique est composé majoritairement des entreprises de type familial (90% en Algérie, 90 % en Tunisie, 95%Maroc). En ce sens, Gupta et al, 2010, ont estimé que dans la région du Moyen Orient qui inclut l'Egypte, le Koweït, le Maroc, le Qatar et la Turquie, la proportion d'entreprises familiales est de l'ordre de 95%.

Conclusion

L'état des lieux réalisé sur les entreprises familiales a mis en évidence plusieurs réalités qui caractérisent leurs parcours et leurs évolutions. Ces entités qui appartiennent au secteur privé, constituent un vecteur clé pour le développement économique hors hydrocarbures. La prise de conscience de l'importance du secteur privé a conduit les pouvoirs publics à introduire des réformes institutionnelles et réglementaires visant à assister les entreprises et relancer l'investissement privé en Algérie.

Toutefois, ce secteur évolue dans un environnement peu favorable entravant l'élargissement des entreprises qui demeurent de taille petite voire très petite (97 % TPE).

D'après nos analyses, nous remarquons que les grandes entreprises familiales qui enrichissent le paysage économique du pays, sont des opérateurs leaders dans leurs domaines. Leurs dirigeants donnent beaucoup d'importance à la famille qui dans la majorité des cas se sont imprégnés des valeurs et de l'esprit entrepreneurial de leurs antécédents. La famille est pour eux un signe de richesse qui leur a alimenté l'esprit entrepreneurial et managérial de l'entreprise. La lecture des rétrospectives des grands groupes familiaux fait apparaître que leurs dirigeants mettent en œuvre des modèles de management développés et appropriés à la grande entreprise pour la conduire vers un avenir et une continuité certains.

Il est à noter que ces caractéristiques s'appliquent sur les grandes entreprises qui se comptent sur les bouts des doigts. Par contre, la plus grande majorité des entreprises sont de très petite taille ayant des difficultés dans l'évolution due à l'aspect familial.

Ce constat ne concerne pas les entreprises familiales algériennes seulement, mais s'étale aussi sur les entreprises du Maroc et de la Tunisie. En effet, à la lumière de la comparaison maghrébine, il s'est révélé que l'entreprise familiale occupe une place importante dans les économies du Maghreb et restent de petite taille.

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

« La recherche est un type d'investigation méthodique menée afin de résoudre un problème dans le but de comprendre ou de faciliter l'action »

Guba & Lincoln, 1994

Introduction

Section 1 : Le positionnement épistémologique et choix méthodologique

Section 2 : Démarche d'investigation empirique

Section 3 : Construction d'une typologie des dirigeants des entreprises familiales en Algérie et vérification des propositions de recherche

Section 4 : Débats et conclusion : Discussion des résultats, les contributions de la recherche et les limites de la recherche

Conclusion

Introduction

Nous avons pu à travers les analyses théoriques menées tout au long des deux premiers chapitres de la thèse, développer un ensemble de propositions théoriques qui cherchent à décrire et à expliquer le profil du dirigeant de l'entreprise familiale. Le traitement des différentes propositions avancées au sein de la partie théorique doit s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse qui garanti la scientificité de cette recherche.

L'objectif du présent chapitre est la présentation de la démarche menée pour tester nos hypothèses. Il est composé de deux sections consacrées à la clarification des fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche ainsi que l'opérationnalisation des variables et la validation du questionnaire.

Pour ce faire, nous tacherons dans la première section à préciser notre position épistémologique et méthodologique. L'explication de la posture épistémologique à adopter est nécessaire pour l'objectivation de l'objet scientifique et de la démarche du chercheur (Wacheux, 1996). Après cette prise de position, nous nous penchons sur les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données.

Ensuite nous abordons dans la deuxième section le thème de l'obtention des données par la présentation, dans un premier temps, du questionnaire, son mode d'administration et le recueil des données. La deuxième partie intitulée traitement et analyse des données concerne la présentation des résultats et la validation générale de cette recherche.

Section 1 : Le positionnement épistémologique et choix méthodologique

La prise de position épistémologique d'un chercheur vis à vis de sa recherche est une étape importante afin de mener un processus de recherche. En effet, Perret et Séville, in Thiétart, 2007 précisent que « Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable ». De ce fait, cette position épistémologique permet d'exercer une vigilance critique sur le chercheur dans l'objectivation de son objet scientifique et dans sa démarche (Wacheux, 1996). Le chercheur pourra à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié quotidiennement (Wacheux, 1996). En conséquence, pour évoluer et mener clairement son processus, le chercheur doit posséder une position claire. 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.

Dans le but de préciser le cadre dans lequel cette recherche a été conçue, nous présentons dans un premier temps les principaux paradigmes qui nous permettent de valider, de rendre légitime notre recherche et de nous positionner dans un paradigme épistémologique, ensuite nous discutons les différents modes de raisonnement qui peuvent être utilisés dans une recherche. Et Enfin, nous montrons la démarche méthodologique adéquate pour répondre à notre problématique.

1.1 Les principaux paradigmes

« Un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Avenier & Perret in Gavard-Perret & al, 2008). Ce concept désigne l'ensemble des éléments qui forment un champ d'interprétation d'une réalité à un moment donné. Dans les sciences en général, 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 gestion, il existe deux grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et/ ou interprétativiste.

1.1.1. Paradigme positiviste

L'origine du positivisme est attribuée à Auguste Comte pour qui le mot « positif désigne le réel » (Comte, 1844, in Bertacchini, 2009). Cette approche privilégie l'objectivité dans la nature des connaissances produites 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). Ainsi, le réel existe de manière objective et indépendamment du regard ou du travail que peut porter le chercheur sur son objet, on peut parler, dans ce cas, de réalité ontologique (Le Moigne, 2012). Aussi, Chaque objet a une essence propre que le chercheur pourra découvrir, décrypter et analyser de manière neutre, en restant toujours extérieur à l'objet étudié (Thietart, 2007).

Le Moigne (1990), précise que le paradigme positiviste repose sur 5 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.

1. la réalité possède une propre essence, ontologie et elle est repérable.

2. le principe d'objectivité est fondé sur l'indépendance entre l'objet et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. (Thietart, 1999) précise que « L'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet »

3. 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)

4. Le principe de moindre action fait référence à l'existence d'une solution unique. Leur vision déterministe de la réalité. Ils ont une volonté d'uniformisation de la science. Pour y arriver, ils appliquent des critères de validité précis et universels qui permettent de distinguer les connaissances scientifiques des connaissances non scientifiques :

-le principe de vérifiabilité : « une proposition synthétique n'a de sens que si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement » (Blaug, 1994) ;

- le principe de confirmabilité : une proposition peut être confirmée par des expériences ou en la reliant à des résultats d'autres théories, cette proposition n'est pas vraie universellement mais seulement probable ;

-le principe de réfutabilité : « On ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, mais on peut en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie » (Popper, 1999).

5. 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, 1999)

Notre recherche peut être inscrite dans un paradigme positiviste, puisque nous allons tenter de comprendre certains comportements des entreprises familiales dans le contexte algérien.

En effet, Nous allons tenter de comprendre certaines réalités observées puis les décrire. Cette description nous permettra de donner un sens scientifique aux réalités quotidiennes qui se déroulent au niveau de notre pays, la description des EFA se fera à travers leur implantation, leur statut juridique ainsi que leur secteur d'activité.

1.1.2. Les paradigmes constructivistes et/ou interprétativistes

Ce paradigme est soutenu par ceux qui se réfèrent au paradigme scientifique des sciences de l'artificiel conçu à l'origine par Simon (1981). Celui-ci considère que le monde dans lequel nous évoluons, est artificiel car partiellement façonné par l'homme (par opposition aux lois de la Nature).

Dans cette approche, les constructivistes et interprétativistes, expliquent que « 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). Pareil, le réel n'a pas d'essence propre puisqu'il ne peut pas être atteint sans faire appel à nos expériences et à notre représentation du monde (Thiétart, 2007). De ce fait, et puisque la réalité est dépendante du sujet, la connaissance ne peut être objective dans la réalité. Ainsi, la connaissance produite est alors subjective et contextuelle (Girod-Seville et Perret, in Thietart 1999). Thietart, ajoute que cette connaissance est le fruit et la construction du chercheur. 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.

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

A l'inverse des positivistes qui expliquent les réalités, les interprétativistes et constructivistes comprennent les réalités au travers les interprétations qu'en font les acteurs.

Les tableaux suivants récapitulent les deux paradigmes synthétisant leurs fondements.

Tableau 23 : récapitulatif des deux paradigmes épistémologiques

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

Tableau 24 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien entre le sujet et l'objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Constructivisme et/ou Interprétativisme	Subjective contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Source : Thiétart, 2007

Au vu de l'ensemble de ces éléments, nous positionnons aussi notre recherche dans un cadre constructiviste/interprétative, qui va nous permettre suivant une logique déductive, de proposer une meilleure compréhension du profil du dirigeant qui arrive à concilier entre

l'aspect familial et managérial dans le contexte algérien. Il s'agit de décrire et de rendre compte des représentations des individus dans un contexte socio culturel algérien. Ce paradigme nous permettra aussi d'analyser le processus de transmission des entreprises familiales à partir du type de technique de transmission choisi, du degré de préparation, de l'âge du dirigeant, et de l'intérêt des enfants pour la reprise de l'affaire.

Notre recherche empruntera donc des éléments aux différents paradigmes et ce, comme une grande partie des recherches en sciences de l'organisation.

1.2. Les modes de raisonnement

Avant de se pencher sur la question qui traite du sujet de la méthodologie précisément des méthodes de traitement des données empiriques, objet de la deuxième section de ce chapitre, la question qui se pose est celle du mode de raisonnement sur lequel le projet de recherche est expliqué afin de mieux agir.

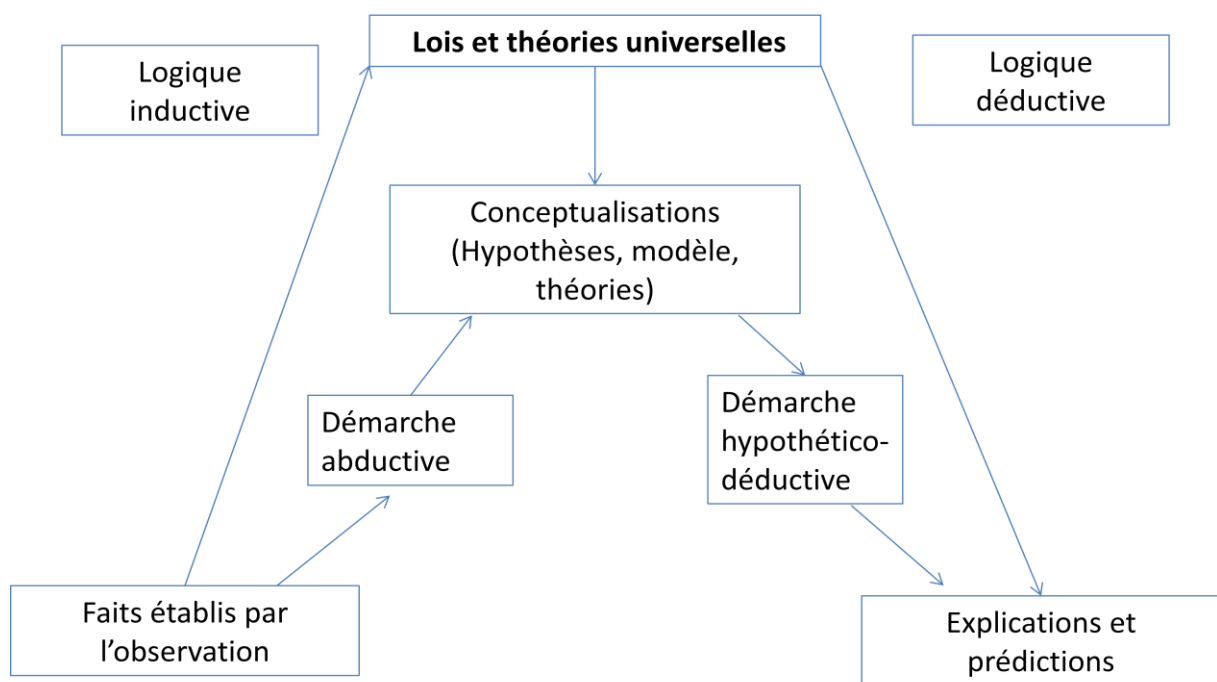
En sciences, et d'une manière générale, il existe différents modes de raisonnement qui peuvent être utilisés combinés les uns aux autres ou séparés. La sélection d'un mode de raisonnement ou d'un autre permet au chercheur d'imaginer des réponses possibles à sa problématique. Davis(1999) explique que l'opposition des deux paradigmes épistémologiques (positivisme et constructivisme) induit à l'opposition des démarches inductives aux démarches hypothético déductives. A cet effet, l'auteur propose d'effacer cette opposition classique et de considérer les raisonnements inductifs et déductifs comme complémentaires à travers une boucle récursive. Et ceci dans l'objectif d'uniformiser ces approches méthodologiques.

La logique déductive s'appuie sur une démarche généralement hypothético-déductive, conforme à la logique formelle. En effet, cette logique part de l'hypothèse afin de l'appliquer à un cas ou des cas d'observations. Dans la littérature, c'est à partir des théories existantes qu'on construit un ensemble d'hypothèses que les données empiriques pourront infirmer ou confirmer par la suite. Ce qui pour établir une forme de loi décrivant une réalité donnée (Bachelet, 2014). De ce fait, une réalité est décrite à travers l'établissement d'une forme de loi. En somme, cette logique permet de partir du domaine de l'abstrait vers des conclusions particulières.

Le deuxième mode est celui de l'induction, qui dans sa logique part d'observations et mène à une hypothèse ou un modèle scientifique. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets ce qui a été observé sur quelques cas particuliers. La question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est : comment passe-t-on d'un énoncé singulier à des énoncés généraux (...) Les inductivistes répondent : on passe des énoncés singuliers à un énoncé général par inférence inductive(...) c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle ... » (Mouchot, 2003)

Les différents modes de raisonnement et de production de connaissance scientifique peuvent être schématisés comme suit.

Schéma 10 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (adapté de Chalmers, 1987, in Thiétart, 2007, in Bedouk, 2013).



Source : Bedouk, 2013

1.3. Notre position épistémologique

Dans le cadre de notre recherche, on s'intéressera au dirigeant de l'entreprise familiale particulièrement à la compréhension de sa conduite managériale en tenant compte des spécificités liée à l'interaction famille et entreprise. En effet, l'imbrication entre ces deux dernières (famille, entreprise) est tellement forte au sein des EFA et se situe à plusieurs niveaux de l'organisation, que cette part « d'éternité ou de pérennité » peut parfois être perçue

par les acteurs. Cette particularité constitue l'un des piliers de différenciation comportementale par rapport aux entreprises non-familiales. De ce fait, retenir le système familial comme une clé d'analyse des comportements au sein de ses structures, est une approche pertinente qui explique la conduite des acteurs au sein d'une organisation.

Aussi, La revue de littérature relative aux entreprises familiales recensée dans notre premier chapitre nous a permis de définir les caractéristiques de celles-ci et de formuler des propositions générales quant à leurs corrélations avec le profil du dirigeant de l'entreprise familiale.

Notre objectif étant tracé, il serait commode de mener une étude par l'observation et la description de certaines réalités. Cela passe nécessairement par une étude descriptive permettant de présenter où s'implantent les entreprises familiales, comment se présentent elles, les interactions famille/entreprise, quel influence la famille exerce telle sur le management du dirigeant de l'entreprise familiale.

D'un autre côté, le management de l'entreprise familiale constitue un phénomène réel qui peut être étudié d'une manière objective, ce qui justifie l'adoption d'une démarche hypothético déductive.

Par la suite, nous proposerons un modèle, intégrant les dimensions d'un système familial aux conditions de réalisation des objectifs de l'entreprise et à la continuité de l'entreprise familiale, il ne pourra qu'être amélioré, confirmé ou infirmé, lorsque de nouveaux terrains, dans des contextes sensiblement différents auront pu être explorés.

D'une manière générale, les dimensions du système familial pourront déterminer les modalités des actions à prendre, reproduire et fournir un éclairage différent sur les comportements et les dynamiques des acteurs.

Après avoir brièvement précisé le positionnement épistémologique dans lequel sincère notre recherche, on s'intéressera au choix méthodologique qui approche au mieux notre problématique de recherche et notre posture épistémologique. C'est pourquoi, une question s'impose : quelle est la méthode privilégier pour répondre à notre problématique ? Quantitative ou qualitative.

1.4. Choix méthodologique

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 (Thietart, 1999). Aussi, La recherche en management est faite d'incertitude et de maîtrise très imparfaite du champ d'observation. Par conséquent, la méthodologie doit être ajustée au fur et à mesure que le terrain de recherche se dévoile (Colot, 2006).

Lambin (1990), explique que l'étude exploratoire constitue souvent une étape indispensable à toute étude quantitative, de manière à « délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche ». Pour Evrard et ali. (1997), l'exploration vise notamment à acquérir « une vision aussi complète que possible du problème ».

Notre objet de recherche étant assez complexe du fait que, traiter du sujet de l'entreprise familiale et de son management est délicat pour le chercheur, nous nous sommes alors appuyés sur une recherche de nature empirique afin de tenter de cerner au mieux le sujet et en faire ressortir des résultats et conclusions satisfaisants.

Notre choix s'est arrêté sur une stratégie de recherche quantitative se traduisant par une enquête sur terrain qui s'appuie essentiellement sur une démarche hypothético-déductive. Ici, nous voulons comprendre et appréhender le phénomène de la gestion de l'entreprise familiale à travers l'analyse des profils des dirigeants. Et ça serait également une occasion de dresser une situation du tissu économique algérien plus particulièrement, en termes de caractéristiques des entreprises familiales, de profil de dirigeant, de chances de pérennité, etc. Ce choix a été fait après une exploration du thème grâce à une revue de littérature assez riche sur le sujet, décrivant les caractéristiques inhérentes aux entreprises familiales. Cette exploration nous a permis, dans un premier temps, d'avoir une vision générale de l'impact de l'implication familiale sur le fonctionnement de l'entreprise. Dans un second temps, nous avons pu recenser l'ensemble des facteurs pouvant être considérés comme un moyen d'équilibre entre les deux entités : la famille et l'entreprise. Et dans un troisième temps, cette étape nous a permis d'élaborer notre questionnaire.

Ensuite, plusieurs hypothèses relatives à l'influence des spécificités des entreprises familiales sur le management et les pratiques managériales des dirigeant, ont été énoncées.

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

Ces hypothèses seront enfin testées sur un échantillon représentatif d'un point de vue statistique.

Section 2: Démarche d'investigation empirique

Cette deuxième section porte sur l'enquête quantitative. Nous présentons la population étudiée, et nous expliquons la méthode d'enquête suivie de la démarche utilisée pour la construction de notre questionnaire et sa structure. Ensuite, nous décrivons l'échantillon obtenu, et nous déterminons la représentativité de ce dernier. Et après ceci, nous présentons les variables retenues pour répondre à notre questionnement suivi des méthodes statistiques consacré à la présentation de nos résultats.

2.1 La population étudiée

Par population, on fait référence à l'ensemble des sujets, unités ou objets qui sont potentiellement concernés par l'enquête. La détermination de la population et du cadre d'échantillonnage de l'étude empirique doit être minutieusement définie afin que les résultats soit représentatifs et pour que les conclusions de l'enquête puissent être généralisées à l'échelle de la population.

En raison de l'absence de statistiques de type exhaustif dressant une liste des entreprises familiales algériennes, il devient par conséquent indispensable de recourir au Ministère de l'industrie et des Mines pour nous aider à identifier les entreprises familiales. Cette institution nous a orienté de nous référer aux listes nominatives des entreprises privées qui recensent 29 451 PME¹. Cette liste respecte la même démarche de la nomenclature des activités algériennes (NAA2000). Ainsi, elle fournit un ensemble hiérarchisé de catégories d'activités économiques utilisables qui permet une classification aussi qu'aisé que possible des agents économiques selon leur activité principale.

La sélection des entreprises familiales s'est faite sur le seul critère « raison sociale de l'entreprise », à travers les contacts téléphoniques et l'approche des différents responsables de sociétés, où nous avons pu retenir 246 entreprises familiales algériennes opérant dans différents secteurs et différentes régions de la liste initiale.

L'ensemble des entreprises retenues exercent dans différents secteurs. Cette diversité permet selon Yin 2003 de limiter le poids de l'environnement.

¹ En 2016, il a été recensé un nombre de 1 022 231 entreprises privées qui emploient 2 511 674 personnes, parmi lesquelles 97,12% sont des TPE et concernent des activités artisanales (menuiserie, bijouterie, maroquinerie,...). Ces TPE ont été écartés de l'étude pour des raisons d'ordres méthodologiques, où on a privilégié les PME ayant un statut d'entreprise

Toutefois, le seul critère de sélection retenu « la raison social » n'est pas suffisant mais il était impossible pour nous d'appliquer d'autres critères liés aux définitions avancées dans la partie théorique.

Selon la définition retenue dans le cadre de cette recherche, les entreprises familiales doivent posséder l'une des caractéristiques suivantes : la propriété est celle d'une famille (capital détenu à 100%) ; l'équipe de direction contient au moins un membre de la famille à un poste clé.

Il faut noter que l'application de tous ces critères de sélection sur les entreprises objet d'enquête était vérifiée à travers des informations obtenues grâce à des contacts téléphoniques et des rencontres avec les responsables des sociétés .

2.2 La méthode d'enquête

L'enquête par questionnaire est le meilleur choix dans la mesure où nous souhaitons une collecte d'information à une échelle satisfaisante, et dans le but aussi d'appliquer notre problématique à un nombre important d'entreprises familiales. En effet, cette méthode permet d'interroger un grand nombre d'individus et d'étudier les relations entre plusieurs variables (Gavard-Perret et Al, 2012). Pareil, le questionnaire fournit une vision multidimensionnelle comprenant aussi bien des variables quantitatives que qualitatives. Cette approche permet d'aboutir à une vision polymorphe de l'entreprise familiale. Il existe plusieurs méthodes d'enquête par questionnaire parmi elles : l'enquête en face à face, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone et l'enquête par voie électronique.

Dans notre cas de figure, on a favorisé l'enquête en face à face puisque la majorité des questionnaires ont été réalisés lors du salon professionnel de la production agroalimentaire (Djazagro, avril 2017) ou par notre déplacement aux entreprises. Une autre partie a été faite à travers la transmission des questionnaires par courrier électronique. Ce choix peut être justifié par le fait que cette procédure d'administration du questionnaire permet de répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants sur la nature même des questions. En effet, le face à face permet de recueillir des informations fiables et exploitables. Le recours à la transmission du questionnaire par le biais d'internet a été fait auprès des dirigeants qui n'avaient pas assez de temps à nous consacrer et auprès des entreprises dont leur localisation est lointaine.

Il faut savoir que la spécificité des données à recueillir et qui peuvent être considérées comme confidentielles rend l'accès à l'information auprès des entreprises une tâche laborieuse. En

effet, par peur d'une fuite externe d'informations confidentielles, les dirigeants risquent d'être réticents sur les informations à renseigner surtout quand il s'agit des informations relatifs à la famille. Ceci est confirmé par Handler (1989) en expliquant qu'il est extrêmement difficile d'obtenir des informations fiables sur les entreprises familiales.

Pour obtenir un nombre satisfaisant de données pertinentes et exploitables, la collecte de données par questionnaire requiert de respecter trois étapes : la construction initiale du questionnaire, un pré-test et enfin l'administration définitive du questionnaire (Thietart, 1999)

2.3 Démarche de l'élaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire est souvent considérée comme une étape importante dans de la recherche. Cette pièce maitresse est conçu tout en prenant considération une série de règles à respecter (Payne 1951, cité par Perrien et Al,1985). Pour être efficace, (Perrien et Al, 1985, Gavard-Perret et Al, 2012) souligne que le questionnaire doit susciter l'attention du répondant et être compréhensible, c'est-à-dire le codage du questionnaire doit être conçu en fonction du décodage par les répondants. Sa clarté, sa précision et sa structure sont les garantes de la qualité et de la fiabilité de l'information recueillie.

Gavard-Perret et Al, 2012 conseillent de suivre une organisation générale du questionnaire. Pour eux un questionnaire doit débiter par un préambule, suivi d'un corps du questionnaire qui correspond à l'ensemble des questions à organiser par thèmes précis, puis d'une fiche signalétique (de l'entreprise) et enfin, une conclusion qui comprend en général des remerciements. Cette organisation permet de limiter les biais qui pourraient apparaitre lors de la lecture.

L'élaboration des énoncés de notre questionnaire a été faite sur la base des variables identifiées dans la littérature et utilisées pour expliquer la thématique relative aux entreprises familiales. Dans un souci de clarté à l'égard des dirigeants des entreprises familiales, le questionnaire n'a été adopté dans sa forme définitive qu'à l'issue d'une phase de pré-test auprès de quelques chercheurs scientifiques ainsi qu'auprès de quelques dirigeants. Le pré-test nous a permis de vérifier la forme des questions et de leur agencement. Il nous a permis également de s'assurer que les répondants comprennent les questions et de vérifier la pertinence des réponses proposées. La phase de pré-test s'est déroulée durant le mois de janvier 2017. Le questionnaire a ainsi été présenté à une dizaine d'entreprises. Ces dernières ont été sélectionnées dans les secteurs industriels.

Après l'analyse des commentaires et des réponses des dirigeants, le questionnaire a pris sa forme définitive. L'administration en face à face de la version finale du questionnaire s'est étalée sur trois mois allant de Mars 2017 jusqu'en Mai 2017.

Le questionnaire a été structuré comme suit :

1. Introduction :

Cette partie introductive permet de présenter les buts du questionnaire ainsi que l'objectif voulu derrière cette recherche afin de mettre à l'aise les répondants et d'un autre côté de limiter par la suite les biais de réponse. (Voir annexe 1).

2. Les données relatives à l'identification de l'entreprise :

Il s'agit de leur statut, leur origine, leur date de création, leur chiffre d'affaire ... etc.

L'objectif est d'identifier de façon précise l'entreprise familiale sur laquelle a été menée notre recherche.

3. Les données relatives à la famille : les questions relatives à cette partie touchent directement à l'hypothèse de l'implication familiale dans le management de l'entreprise. Mettant ainsi en avant l'existence d'une influence ou non de la famille sur l'ensemble des tâches du dirigeant.

4. Les données concernant les différentes caractéristiques constituantes des profils des dirigeants des entreprises familiales

Plusieurs variables sont retenues pour identifier le profil du dirigeant parmi elles ; le style de management, les visions et les objectifs du dirigeants...etc.

Cette partie nous permettra de mieux cerner le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et de découvrir comment les dirigeants des EFA concilient ils entre l'aspect familial et managérial.

Le choix de cette structure est justifié par le fait que lorsqu'on entame un questionnaire par des questions qui exigent moins de réflexion, cela est de nature à motiver le répondant à y répondre effectivement. De ce fait, les questions concernant les variables du modèle de recherche ne sont présentés que dans la troisième partie. Aussi, la structuration par thème permet au répondant de trouver dans chaque ensemble de questions une cohérence dans la mesure où le questionnaire est avant tout une forme de discours du répondant et le regroupement thématique est absolument nécessaire.

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

La forme des questions est essentiellement de type « questions fermées ». Ce type de questions facilite l'expression du répondant bien en montrant sont degrés d'accord ou de désaccord sur la question sur une échelle d'intervalle.

Au total, le répondant était sollicité pour 45 questions. Ce nombre élevé de questions est justifié par la complexité des variables à mettre en relation et surtout la complexité de la mesure de l'influence familiale sur les taches de gestion du dirigeant.

Comme on peut le constater, plusieurs questions descriptives, liées à l'identification des EF ont été introduites dans ce questionnaire. Leur objectif est d'appréhender certaines réalités ne relevant pas directement du test des hypothèses mais elles contribuent à décrire, les entreprises familiales algériennes.

Variables observées.	Questions correspondantes
Variables d'identification de l'entreprise	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7
Détention du capital	Q 10, Q11, Q12, Q13,
La famille	Q8, Q9, Q14, Q15, Q16, Q17,
Profil du dirigeant	Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q25, Q26, Q27, Q29, Q30, Q37
L'influence familiale	Q24, Q25, Q36, Q38
Décision /management	Q28, Q29, Q31, Q32, Q36, Q33, Q34, Q35
La succession /Pérennité	Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45

Ce questionnaire a été adressé aux chefs d'entreprises (PDG, DG). Le choix porté sur les dirigeants est justifié par le fait que ces personnes interrogées sont des informateurs-clés ayant une connaissance approfondie de l'entreprise et de la famille et sont en mesure de fournir des informations concernant à la fois les relations entre les membres de la famille et les données propres à leurs entreprises (par exemple : l'existence de transmissions antérieures, la diversité des institutions familiales...)(Elmanaa Madani, 2010). A cet égard, Zahra (2005) considère que le dirigeant de l'entreprise représente « la personne la plus informée des activités de l'entreprise et de ses opérations stratégiques ». (Voir annexe 2)

2.4 Echantillon

La qualité de l'échantillonnage est déterminante pour une recherche qui adopte une stratégie de validation des hypothèses. Deux aspects essentiels du point de vue de la théorie statistique sont cernés et peuvent nuire à la qualité des informations : la représentativité et la taille de l'échantillon. De ce fait, dans ce qui suit on s'attardera sur les explications relatives aux choix de la méthode d'échantillonnage.

Notre choix s'est arrêté sur la méthode aléatoire simple pour plusieurs raisons.

Premièrement, Ce type d'échantillonnage nous permet de protéger le résultat contre une sélection biaisée de l'échantillon.

Deuxièmement, les répertoires qui ont servi à l'établissement de notre fichier ne donnent pas les informations suffisantes pour classer toutes les entreprises familiales algériennes.

En définitive, notre choix s'est porté sur la quasi totalité des entreprises familiales algériennes appartenant aux différentes branches qui sont généralement classées dans différents secteurs d'activité.

Ainsi, la taille de l'échantillon (**n**) est déterminée par la formule suivante :

$$n_{sr} = \frac{n_{ar}}{1 + \frac{1}{N}(n_{ar} - 1)} = 150$$

où n_{sr} est la taille de l'échantillon sans remise ;

N est la taille de la population étudiée ;

n_{ar} est la taille de l'échantillon avec remise et est calculé comme suit :

$$n_{ar} = \frac{z_0^2 \times p(1 - p)}{\varepsilon^2} = 384,16$$

Où z_0 est égal à 1,96 pour un seuil de signification α de 5 %, soit 95 % de chances que la proportion échantillonnée p soit comprise dans l'intervalle $[p - \varepsilon, p + \varepsilon]$;

p est la proportion sur la population (valeur maximale = 0,5) ;

ε est le taux d'erreur sur une proportion (5 %).

2.5 Analyse des retours des questionnaires

Nous avons adressé notre questionnaire auprès des 150 dirigeants sélectionnés d'entreprises familiales. Dans lesquels nous en avons reçu 120 réponses, dont 40 ont été rejetés. Soit un taux de réponse de l'ordre de près de 80 %.

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.

Au total, et à partir de cette condition d'intégration, nous avons alors pu retenir au total 80 entreprises qui vont contribuer uniquement à l'échantillon et seront utilisé durant la phase de description du profil du dirigeant.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des résultats :

Tableau 25 : analyse des retours des questionnaires

	Nombres	Taux en %
Total des questionnaires envoyés	150	100%
Questionnaires envoyés et récupérés	120	80%
Questionnaires envoyés, non restitués	30	20%
Questionnaires récupérés mais exclus	40	26.66%
Questionnaires récupérés et retenus	80	53.33%

Source : construit par nous-mêmes

2.6 Opérationnalisation et mesure des variables

L'analyse théorique et conceptuelle menée tout au long des deux premiers chapitres de la thèse ouvre la voie à un ensemble de propositions qui cherchent à identifier, les facteurs explicatifs du profil du dirigeant de l'entreprise familiale qui concilie entre la famille et l'entreprise. Ces facteurs découlent des variables liées à l'organisation, liées à la famille, liées au capital et au management et ceux liées à la transmission.

2.6.1 Variable à expliquer : le profil du dirigeant de l'entreprise familiale

Le profil du dirigeant sera appréhendée selon deux logiques d'action recensées dans la littérature par Marchesnay : Le profil PIC (pérennité, indépendance, croissance) : ce profil retient comme critère **la pérennité** de l'entreprise en premier lieu fait référence. Ce dirigeant chercherait essentiellement à **se réaliser** au travers de son activité. Il privilégie **l'autofinancement**, ou l'aide familiale. Ce type de dirigeant semble fortement attiré par les aspects techniques de son activité, au détriment de ceux qui sont liés à la gestion. Son style de gestion est plutôt **paternaliste**, voire autocratique.

Selon Huisman(1985), ce type de dirigeant ressemble beaucoup à l'entrepreneur « care oriented » puisque ce dernier se rencontre dans la plus part des pays et aurait un caractère relativement transculturel mais il est plus caractéristique des cultures collectivistes et donc méditerranéennes que les cultures du nord de l'Europe. Ce chef d'entreprise semble montrer de **l'aversion pour le risque**.

Tandis que le dirigeant de type CAP (croissance, autonomie, pérennité) : Ce dirigeant est motivé par la **croissance** de son entreprise, synonyme pour lui de réussite personnelle et d'accomplissement de soi. Les profits réalisés doivent en partie servir à financer cette croissance, de même qu'à investir dans des opportunités. Ce dirigeant tient aussi à rester **maitre de ses choix** dans son entreprise. Il apparait moins attaché à son entreprise que ne peut l'être le dirigeant de type PIC puisqu'il ne la considère pas comme une extension de sa personne, mais plutôt comme un support de ses ambitions et de son goût pour l'action d'entreprendre. S'agissant de ses attitudes et comportements, ce dirigeant semble trouver de **l'attrait aux activités qui se rapportent à la gestion**. Il trouve important de découvrir de nouveaux marchés. Ce type de dirigeant peut aller hors de son entourage familial pour chercher des capitaux afin de pouvoir réaliser ses paris sur l'avenir. Ce chef d'entreprise a une certaine attirance envers le risque.

2.6.2 Variables explicatives du profil du dirigeant

Rappelons que les variables explicatives sont de trois catégories : (1) les variables liées à la famille ;(2) liées aux caractéristiques socio professionnel du dirigeant ; (3) les variables liées au management et (4) variables liées à la transmission.

1.6.2.1 La famille : L'aspect familial est appréhendé à travers les variables citées ci-dessous. Il s'agit de : Détention du capital, membres de la famille impliqués dans la gestion, la densité des relations famille/entreprise, attente et valeur de la famille.

Ces variables permettent de mettre en avant l'existence ou non d'une influence familiale sur l'ensemble des tâches du dirigeant.

Les variables explicatives	Questions relatifs (explications)	Observation
Détention du capital	Multinomiale	Prend une valeur comprise entre 1 et 4 selon les parts détenus par la famille du la plus proche à la plus éloignée : famille éloignée, famille proche, famille très proche ; ou aucun rapport.
Le nombre de salariés membres de la famille impliqué dans la gestion de l'entreprise	Multinomiale	Prend une valeur comprise selon les Postes occupés entre : Cadres supérieurs, Cadres moyens, Main d'œuvre exécutante, Autres
La densité des relations famille/entreprise	Multinomiale	Prend une valeur comprise selon le nombre de générations : 1 ^{er} génération, 2 ^{ème} génération, 3 ^{ème} génération
L'implication de la famille dans l'entreprise	Multinomiale	Mesurée par 8 items (échelle de Likert de 5 points)

1.6.2.2 Caractéristique professionnelles du dirigeant :

L'ensemble des variables utilisées regroupe les caractéristiques personnelles qui sont susceptibles d'assurer l'équilibre entreprise-famille, la logique d'action, Le style de management du dirigeant. Le tableau suivant reprend ces variables :

Les variables explicatives	Questions relatifs (explications)	Observation
Age du dirigeant	V métrique	Prend une valeur selon l'échelle de BARABEL à trois points : Moins de 30 ans, Entre 30 et 50 ans et 50 ans et plus
Niveau de formation du dirigeant	V. Multinomiale Selon Smith 1967	Prend une valeur comprise entre 1 et 5 du dirigeant, autodidacte au dirigeant disposant d'un diplôme de niveau bac+5 et plus

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

Expérience professionnelle du dirigeant	V. Multinomiale	Allant de 1 à 5 ans Entre 6-10 ans Entre 11-20 ans Plus de 20 ans
---	-----------------	--

1.6.2.3 le management : Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à deux éléments fondamentaux : la prise de décision, les structures organisationnelles et le mode de financement.

Les variables explicatives		Observation
La logique d'action	V Multinomiale	Prend une valeur (entre 1 à 4) selon le principal objectif du dirigeant pérennité, croissance indépendance et autonomie
Le style de management	V Multinomiale	Prend une valeur de 1 à 4 selon le style : directif (donne les instructions), participatif (partage les idées), déléгатif (délègue les décisions) Ou persuasif (explique ses décisions)
la consistance des décisions	V Multinomiale	Mesuré selon la modalité de mise en place : Long terme ou Moyen terme
La Structure de l'organisation	V Multinomiale	Prend une valeur selon l'échelle de BARABEL à trois points : -hiérarchique -fonctionnelle -étoile
La Décision	V Métrique	Echelle de BARABEL 1996 à trois point : -Vous-même - En concertation avec vos employés - En concertation avec votre famille
Le mode de prise de décision	V Multinomiale	Pro-actif Réactif
Le mode de financement	V Multinomiale	- Endettement - Autofinancement
Le comportement de conciliation entreprise /famille		-Privilégié les Objectifs de l'entreprise sur la famille

		-Privilégié les objectifs de la famille sur l'entreprise
--	--	--

1.6.2.4 la succession

La continuité de l'entreprise est garantie par une variable déterminante qui est La succession. Cette variable est représentée par un processus de succession qui est difficilement repérable au sein des entreprises et peut s'étale sur plusieurs années (Sharma et Al, 2003).

La question retenue pour teste notre hypothèse sur la succession est de savoir si la transmission figure parmi les objectifs du dirigeant ou non. Pour y répondre, nous avons choisi une analyse portant sur la présence ou non d'un processus de succession.

Dans le tableau qui suit les variables retenues pour la transmission

Les variables explicatives	Questions relatifs (explications)	Observation
Planification	Multinomiale	Prend une valeur comprise entre 1 et 4 selon les parts détenus par la famille du la plus proche à la plus éloignée : famille éloignée, famille proche, famille très proche ; ou aucun rapport.
Les membres de la famille intéressés par l'entreprise	Multinomiale	Prend une valeur comprise selon les Postes occupés entre : Cadres supérieurs, Cadres moyens, Main d'œuvre exécutante, Autres
La densité des relations famille/entreprise	Multinomiale	Prend une valeur comprise selon le nombre de générations : 1 ^{er} génération, 2 ^{ème} génération, 3 ^{ème} génération
L'implication de la famille dans l'entreprise	Multinomiale	Mesurée par 8 items (échelle de Likert de 5 points)

L'ensemble des variables retenues reflètent les différentes dimensions du profil du dirigeant et permettent d'étudier la relation entre le profil, le management de l'entreprise familiale et l'influence de la famille. Ceci nous conduit à constater les différentes modifications de la vision, du comportement et de la stratégie du dirigeant induites par l'influence de la famille.

2.7 Méthode statistique de traitement des données

A travers notre enquête, nous avons constitué une base de données de 80 entreprises familiales et 55 variables soit 4400 données. Le traitement de ces données s'est effectué à l'aide du logiciel SPSS (IBM SPSS Statistics 20). La description des données est une étape importante de la démarche d'analyse qui donne un premier niveau de lecture des résultats ou l'identification de certaines relations entre des variables de l'étude. L'inférence statistique constitue une étape cruciale dans l'explication et la validation des modèles étudiés.

Comme nous le verrons dans les sections suivantes de ce travail, l'objectif principale de cette thèse est de mettre en évidence une taxinomie des dirigeants des entreprises familiales pérenne sur la base de leurs représentations en termes de management.

Pour cela, nous avons utilisé plusieurs techniques dues à la nature des données et aux propriétés des tests envisagés. Il s'agit : des méthodes d'analyse en composante principale ACP, des classifications hiérarchiques ascendantes et des classifications hiérarchiques en nuées dynamiques.

D'une manière générale, on peut résumer l'ensemble de ces techniques d'analyse en trois phases successives : l'analyse univarié, suivi des explications relatives au test de KHI deux de Pearson pour mettre en relation les classes des typologies avec des variables nominatives ou qualitatives ainsi qu'aux testes Anova à un facteur pour expliquer les liens avec les variables quantitatives ou continus et les classes citées dans l'analyse bivarié Et enfin une analyse multivarié qui va nous permettre de tester plusieurs variables à la fois.

2.7.1 L'analyse univariée

Dans un premier temps, nous avons fait recours à l'analyse univariée. Cette technique consiste à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable. Lorsqu'il s'agit d'une variable nominale il faut procéder par le tri à plat, c'est-à-dire le dénombrement des observations correspondant à chaque modalité de la variable.

Ainsi le recours à ces techniques s'avère très important et permet une lecture globale de nos résultats. Il s'agit essentiellement à un tri à plat pour décrire les données relatives à la présentation des entreprises enquêtées et des profils des dirigeants.

2.7.2 L'analyse bivariée

L'analyse bivariée qui consiste à étudier les relations entre deux variables a été utilisée dans un deuxième temps. Pour ce faire plusieurs tests peuvent être réalisés : des tests paramétriques (qui étudient les corrélations entre deux variables d'intervalle ou de rapport) et des tests non paramétriques qui s'appliquent lorsque l'on étudie deux variables nominales ou ordinales (Jolibert et Jourdan, 2006).

a- Le test de Khi deux

Dans le cadre de notre étude nous avons calculé KHI DEUX. Ce test non paramétrique est utilisé lorsqu'on veut réaliser un tri croisé des deux variables qualitatives pour savoir si les deux variables sont liées. Il se calcul à partir des tableaux croisés dénombrant les nombres d'observations correspondant à chaque combinaison possible des deux variables. Le test vérifie l'hypothèse nulle pour laquelle il n'existe pas une relation entre les deux variables nominales contre l'hypothèse alternative d'existence de relation. Pour que cette dernière soit significative il faut que la valeur de signification du Khi deux soit inférieure à 0.1 pour un seuil de 1% (dans le cas d'un seuil de 5% cette valeur doit être inférieure à 0.05).

Une fois la relation est confirmée, nous effectuons les tests de Phi et de V de Cramer pour évaluer la force de la relation entre les deux variables étudiées. Les seuils utilisés dans Khi deux sont retenus pour ces tests. La relation est jugée forte si le résultat obtenu s'approche par sa valeur de 1, sinon dans la majorité du temps, les résultats des tests sont compris entre 0 et 1 (Carricano et Poujol, 2008).

L'application du test exige l'effectif théorique de chaque case du tableau de contingence est au moins égal à 5, chose qui nous rappelle la sensibilité de ce test à la taille de l'échantillon. Tout de même, le test peut être interprété si le pourcentage de cellule ne remplissant pas cette condition est inférieur à 20%. Dans le cas où cette condition n'est pas remplie, le chercheur peut regrouper certaines catégories d'individus dans le but de refaire le test.

b- Test d'ANOVA

La qualité d'une classification est mesurée par des analyses de variance entre classes appelées méthode ANOVA.

Nous utiliserons l'analyse de variance univariée, pour étudier l'impact d'une variable nominale sur une variable continue. Celle-ci peut être utilisée afin « d'identifier des

différences de moyennes entre différents groupes d'observations » (Haon et Jolibert, 2012), qui correspondront ici à nos classes d'affectation.

Lorsqu'un test ANOVA est réalisé, il faut prendre en considération le critère suivant pour qu'une relation soit statistiquement significative : seuil d'erreur de 5%. La valeur de l'indicateur doit donc être inférieure à 0,05. Cependant, si cet indicateur est compris entre 0,05 et 0,10, nous considérerons qu'il existe une faible relation entre les variables étudiées (Kouame, 2012) :

Afin de tester la signification d'ANOVA, on utilise le test de Fisher. Lorsqu'il existe des différences importantes entre les moyennes sur les différentes modalités du facteur, on peut s'attendre à un carré moyen factoriel élevé en comparaison avec le carré moyen résiduel. Le rapport du carré moyen factoriel au carré moyen résiduel permet ainsi de détecter si les différences entre moyennes observées sont dues à la manipulation du facteur ou bien au seul aléa. Le caractère significatif de ce rapport est testé au moyen d'un test F de Fisher » (Jolibert et Jourdan, 2006).

L'application de ce test dans notre recherche nous permet de tester les différentes relations entre les profils étudiés et les variables relatives au management, à l'influence de la famille et à la pérennité de celle-ci.

2.7.3 L'analyse multivariée

L'analyse multivariée permet de dépasser les techniques précédentes en prenant en considération plusieurs variables à la fois et donc la prise en compte l'ensemble des combinaisons possibles.

L'analyse multivariée regroupe trois grandes catégories : les méthodes descriptives, les méthodes explicatives et les méthodes avancées.

Pour notre travail de recherche, nous avons utilisé les techniques relatives à la première méthode, suivie des tableaux de contingence pour tester les relations pouvant exister entre les différentes variables.

2.7.3.1 Les méthodes descriptives

Ces méthodes sont essentiellement des techniques de ce qu'on appelle l'analyse des données. Le but de ces méthodes descriptives, est de décrire, de réduire, de classer et de clarifier les données en tenant compte de plusieurs points de vue et d'étudier, en dégagant les grands traits, les liaisons, les ressemblances ou les différences entre les variables ou groupes de

variables (Lebart ,Morineau ,Piron, 2000). Il s'agit des techniques factorielles (ACP-AFC-AFD) et la classification automatique (CAH- CANH)

2.7.3.1.1 L'Analyse en composante principale (ACP)

Permet de synthétiser les données (variables à étudier) en construisant un petit nombre de variables nouvelles (Carricano et Poujol, 2008) qui seront utiliser dans l'analyse typologique. Jolibert et Haon (2012) définissent l'analyse factorielle en composante principale (ACP) autant « *qu'une technique exploratoire dont l'objet est de chercher, à partir d'un ensemble de k variables mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées. Si une telle structure existe, l'identifier simplifie l'information brute contenue dans une base de données, en substituant aux k variables initiales un nombre plus petit de m facteurs* ») (Jolibert et Haon, 2012).

En effet, cette analyse permet de la caractérisation des individus et de mesurer le concept étudié au travers de plusieurs items. Dans le cadre de notre travail et avant la réalisation de l'analyse typologique des dirigeants, nous devons factoriser les items relatifs à la représentation des dirigeants en termes de vision managériale et successorale, de management et de pérennité afin de simplifier les analyses.

Avant d'introduire les données, il est important qu'elles soient factorisables et ceux avant la réalisation de l'analyse. Elles doivent former un ensemble cohérent pour pouvoir y chercher des dimensions communes qui aient un sens et qui ne soient pas des artefacts statistiques (Evrard et Al., 2003).

La matrice des données a été utilisée pour voir si l'analyse effectuée comporte assez de corrélations. Dans notre cas, on s'est basé sur le test de Sphéricité de Bartlett qui nous a permis d'examiner la matrice des corrélations dans son intégralité, et nous a fournit la probabilité que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. L'indice de significativité de ce test doit être inférieur à 0,05 pour un seuil de confiance à 5% pour qu'il soit acceptable.

Et le test « Measure of Sampling Adequacy » (MSA) ou Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui a pour objectif de mesurer de manière adéquate un concept. Il nous a indiqué dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent. Il nous a permis de tester aussi, si les corrélations partielles entre les variables sont faibles (Carricano et Poujol, 2008).

« Le coefficient KMO est un indice qui compare l'amplitude des coefficients de corrélation avec l'amplitude des coefficients de corrélation partielle. [...] La corrélation partielle doit être la plus faible possible puisque l'analyse factorielle recherchera des facteurs qui extraient la plus grande variance commune à l'ensemble des variables » (Jolibert et Jourdan, 2006). L'indice de significativité du KMO est acceptable quand il est compris entre 0.3 et 0.7, son seuil minimum préconisé est de 0,5 (Jolibert et Haon, 2012).

Si les résultats des tests restent insatisfaisants, l'analyse doit être refaite tout en supprimant certains items.

Afin de définir le nombre de facteur à conserver, plusieurs critères sont utilisés pour mesurer la significativité dans le cadre de notre travail on s'est intéressé aux deux indicateurs suivants:

- **Qualité de la représentation** : Cet indicateur nous permet de conserver que les items qui ont une valeur de communauté supérieure ou proche de 0,5 (Jolibert et Jourdan, 2006). De ce fait, il est conseillé de ne conserver que les items qui ont une communauté forte, et qui expliquent de manière significative le concept.
- **Critère de Kaiser** : Cette règle consiste à ne conserver que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 puisque ces facteurs contiennent le plus d'information. En effet, « si ce rapport est inférieur à 1, cela signifie que le facteur restitue moins de variance qu'une variable initiale, et c'est un piètre résultat pour un facteur supposé synthétiser plusieurs variables » (Jolibert et Haon, 2012).

Afin de pouvoir interpréter les résultats issus de l'analyse ACP, il est généralement recommandé de faire une rotation qui nous permet une meilleure lecture des résultats obtenus et aussi d'identifier les groupes de variables les plus fortement liés.

La rotation fait en sorte que chaque item ne soit fortement lié qu'à un seul facteur. Cette option est réalisée par une redistribution de la variance des premiers facteurs extraits aux facteurs successifs, afin d'aboutir à une structure factorielle plus simple (Hair et al, 2006). on parle de rotation orthogonale, lorsque les axes sont maintenus à 90 degrés. Et on parle de rotation oblique lorsque les axes ne sont pas contraints à être indépendants.

Dans notre travail, on a utilisé la rotation Varimax : rotation orthogonale qui permet de minimiser le nombre de variables ayant de fortes corrélations sur chaque facteur dans l'objectif de simplifier l'interprétation des facteurs (Jolibert et Jourdan, 2006).

Nous choisissons cette méthode puisque l'objectif recherché est d'utiliser la factorisation dans une analyse ultérieure, c'est-à-dire l'analyse typologique.

2.7.3.1.2 L'analyse typologique : classification hiérarchique et non hiérarchique

L'analyse typologique « est une technique d'analyse statistique multivariée qui a pour objectif de regrouper des sujets entre eux, de telle sorte que chaque groupe de sujets soit le plus homogène possible sur les variables utilisées et différents des autres groupes sur ces mêmes caractéristiques » (Jolibert et Jourdan, 2006).

Après avoir réduit nos facteurs grâce à l'ACP sur nos trois principaux thèmes ; représentations des dirigeants selon la dimension familiale, le management des entreprises et leurs propres caractéristiques.

Deux méthodes de constitution des groupes (classification) sont recommandées afin de réaliser l'analyse typologique : les méthodes hiérarchiques et les méthodes non hiérarchiques. Ces deux méthodes sont complémentaires et leur utilisation est successive, elles permettent de valider les résultats de la taxinomie obtenue (Jolibert et Haon, 2012).

Dans notre travail, notre choix s'est porté sur la classification hiérarchique ascendante qui nous permet de regrouper les individus en segments aux caractéristiques communes. A partir de là, nous obtenons un nombre optimal de classes. Ce choix se justifie par le fait que cette méthode est la plus répandue (Donada et Mbengue, 2003) par rapport à la classification hiérarchique descendante. Cette dernière nous permet aussi de faire notre analyse typologique mais seulement elle prend en considération l'ensemble des observations rassemblées au sein d'un même segment, puis à les diviser en deux segments, puis en trois, quatre, etc., jusqu'à obtenir un nombre maximum de segments (des groupes ne contenant qu'un seul individu) (Carricano et Poujol, 2008).

Ensuite, les résultats sont projetés sur un graphe appelée un dendrogramme. Celui-ci permet la représentation graphique des résultats de la classification des individus en groupes (Carricano et Poujol, 2008). Ainsi que « l'observation de la variation de l'homogénéité des groupes au fur et à mesure que leur nombre diminue (ou augmente) et de retenir le nombre de groupes tel qu'un groupe de moins (ou de plus) provoquerait un accroissement marqué (une diminution marquée) de l'indice de fusion » (Jolibert et Haon, 2012).

La lecture du graphe se fait de gauche à droite pour une CAH, La longueur de ces traits horizontaux est caractéristique de la distance qui sépare les groupes et les lignes verticales représentent l'agrégation, le rapprochement de deux groupes.

Notre analyse typologique va être complétée par une classification non hiérarchique basée sur un nombre de groupes déterminés au départ. Ce dernier élément peut constituer un problème

puisque le nombre idéal des classes existantes d'une population étudiée reste difficile à cerner (Carricano et Poujol, 2008). Ces mêmes auteurs recommandent, de réduire au maximum les groupes (classes) afin de faciliter l'interprétation, ainsi que de refaire l'opération à plusieurs fois afin d'identifier la meilleure solution au regard de critères statistiques de validité (la variance intergroupe divisée par la variance totale par exemple).

Cette classification regroupe deux méthodes qui sont la méthode des centres mobiles et la méthode des nuées dynamiques.

Dans notre travail, nous choisissons la deuxième méthode puisque les chercheurs la considèrent d'un côté comme une méthode élargie de la méthode des centres mobiles, dans laquelle chaque classe est représentée par un noyau de plusieurs éléments et non plus par un seul. Et d'un autre côté, elle est fréquemment employée dans les sciences de gestion (Donada et Mbengue, 2003).

Cette méthode permet d'affecter les individus dans le groupe dont le barycentre est le plus proche. « La procédure d'affectation continue jusqu'à ce que tous les sujets soient affectés aux groupes, selon une règle de minimisation de la distance entre le sujet et le barycentre des différents groupes » (Jolibert et Haon, 2012). De fait, la variance peut être limitée.

Enfin, la finalité de la méthode des nuées dynamiques est d'affecter les individus au sein des classes retenues dans l'analyse précédente.

En ce qui concerne la constitution des groupes, pour les deux méthodes, plusieurs approches ont été envisagées (Malhotra et Al. 2007). Parmi les cinq méthodes d'agrégation (le saut minimum, la distance du diamètre, la distance moyenne, la méthode des barycentres), nous retenons l'algorithme de Ward pour réaliser notre analyse car il permet de calculer les moyennes pour toutes les variables de chaque groupe, puis, pour chaque individu, le carré de la distance euclidienne au centre de la classe (Carricano et Poujol, 2008). Et il permet aussi de créer des groupes de tailles similaires (Donada et Mbengue, 2003).

Section 3 : Construction d'une typologie des dirigeants des entreprises familiales en Algérie et vérification des propositions de recherche

L'objet de cette section est de valider empiriquement les hypothèses sur l'échantillon des entreprises familiales algériennes. Il expose la dernière étape du processus de recherche consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire.

La présentation des résultats va suivre le même cheminement fait lors de l'élaboration de la structure du questionnaire, c'est-à-dire, décomposée en trois parties :

- 1) Description des entreprises familiales objet d'étude : Il s'agit de décrire leur statut, leur origine, leur date de création, leur chiffre d'affaire ... etc. L'objectif est d'identifier de façon précise l'entreprise familiale sur laquelle a été menée notre recherche et de faire un profil aux entreprises familiales enquêtées en estimant leur importance.
- 2) L'implication de la famille dans le management : il s'agit de constater l'existence ou non d'une influence sur le management et les pratiques du dirigeant.
- 3) Typologie des dirigeants des entreprises familiales: Cette dernière partie va nous permettre de présenter les profils des dirigeants des entreprises familiales en se basant sur les caractéristiques principales les distinguant. Ainsi que leur opinion par rapport à la conciliation entre l'aspect familial et l'aspect managérial.

3.1 Description des entreprises familiales objet d'étude

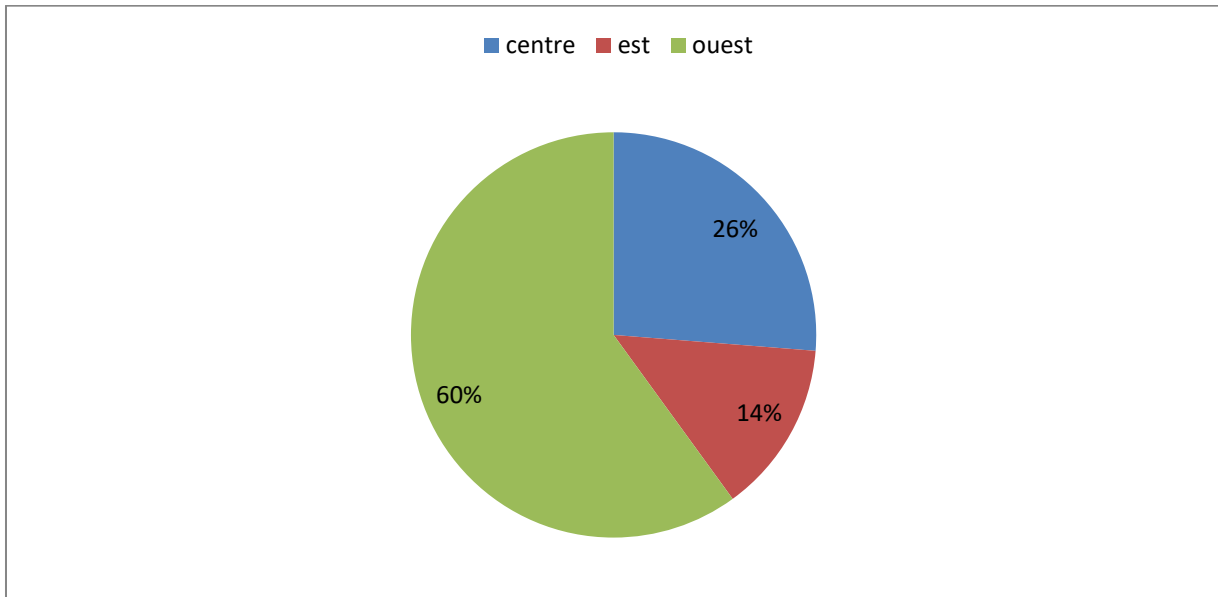
Cette partie nous permettra de s'intéresser à l'échantillon dans sa globalité. Nous explorerons les caractéristiques de la population étudiée à travers les points suivants : la région de l'entreprise, la forme juridique de l'entreprise, le secteur d'activité, et la taille, l'âge et enfin l'origine des entreprises familiales.

Cette description nous mènera à une meilleure connaissance des entreprises familiales de l'échantillon en vue d'une interprétation plus rigoureuse des résultats découlant des analyses statistiques de leur réponse.

3.1.1 Répartition par région

Nous nous intéressons dans ce point au lieu dans lequel est situé le siège social des entreprises enquêtées. (voir tableau dans annexe 3).

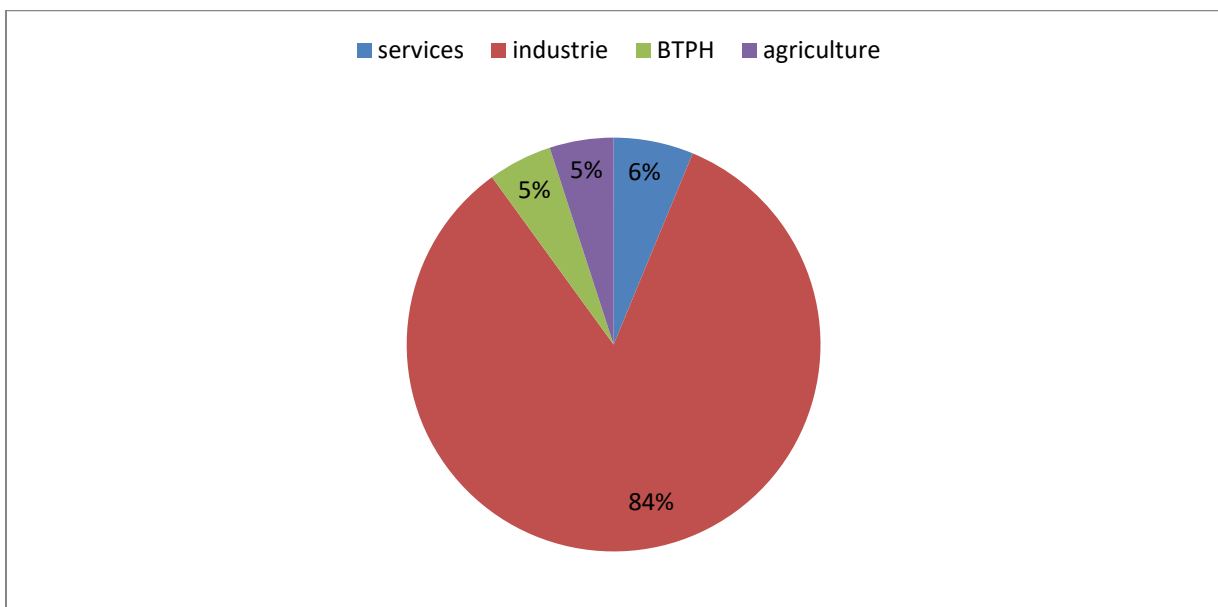
Schéma 11 : Répartition par région



La localisation des entreprises familiales enquêtées est varié entre le centre, est et ouest avec des proportions différentes. Il faut noter que la plus grandes partie des entreprises enquêtées est situé à l'ouest du pays (60%). Ceci s'explique par la région de notre résidence.

3.1.2 Répartition par secteur d'activité

Schéma 12 : Répartition par secteur d'activité



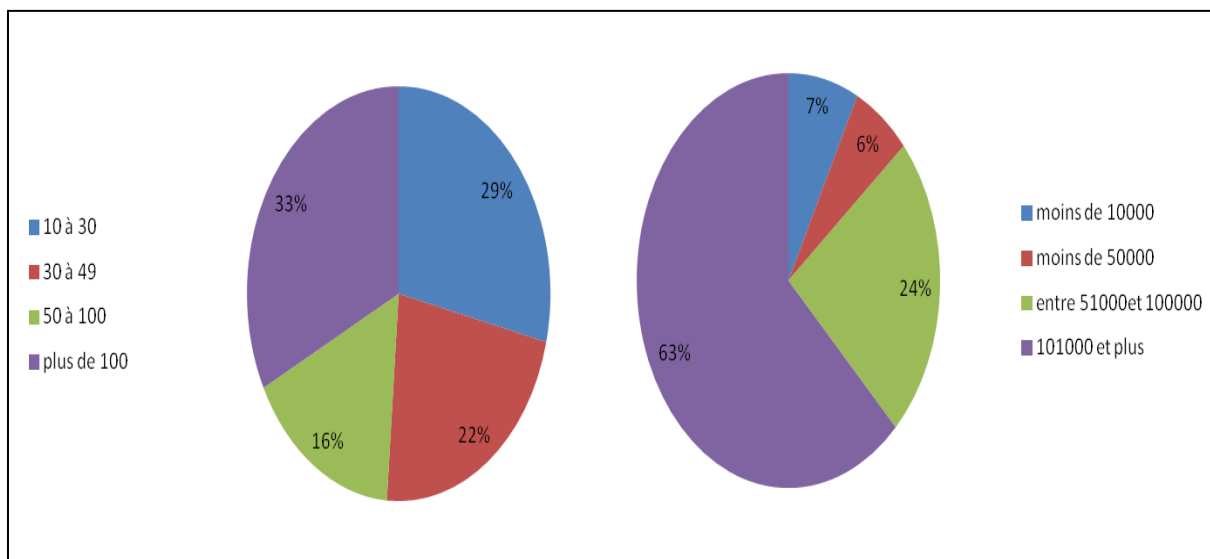
Cette répartition montre que près de 84 % des entreprises sont actives dans le secteur de l'industrie suivi du secteur des services et du BTPH et de l'agriculture avec 4% seulement (voir tableau annexe 4).

La prédominance du secteur industriel dans notre échantillon s'explique d'un côté par le fait que ce secteur englobe plusieurs branches (agro-alimentaire, textile, habillement, cuir et industrie de papier et l'édition imprimerie), et d'un autre côté par la concentration des PME dans l'industrie légère ou l'industrie de transformation qui par leur nature ne nécessitent pas des investissements importants et engendrent des chiffres d'affaire non négligeables.

3.1.3 Taille des entreprises

En prenant en considération le nombre de salariés et le chiffre d'affaire des entreprises enquêtées (voir tableau en annexe 5), il s'est avéré que les entreprises sont de taille petite. Ceci est logique dans la mesure où nous avons écarté les TPE de notre échantillon et que l'entreprise de taille moyenne ne représente que 0.31% de l'ensemble des PME en Algérie².

Schéma 13 : Taille Des Entreprises selon le chiffre d'affaire (en millier de DA) et l'effectif



2 Selon la loi d'orientation sur la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise n° 0118 du 12 décembre 2001 de la Petite et Moyenne Entreprises:

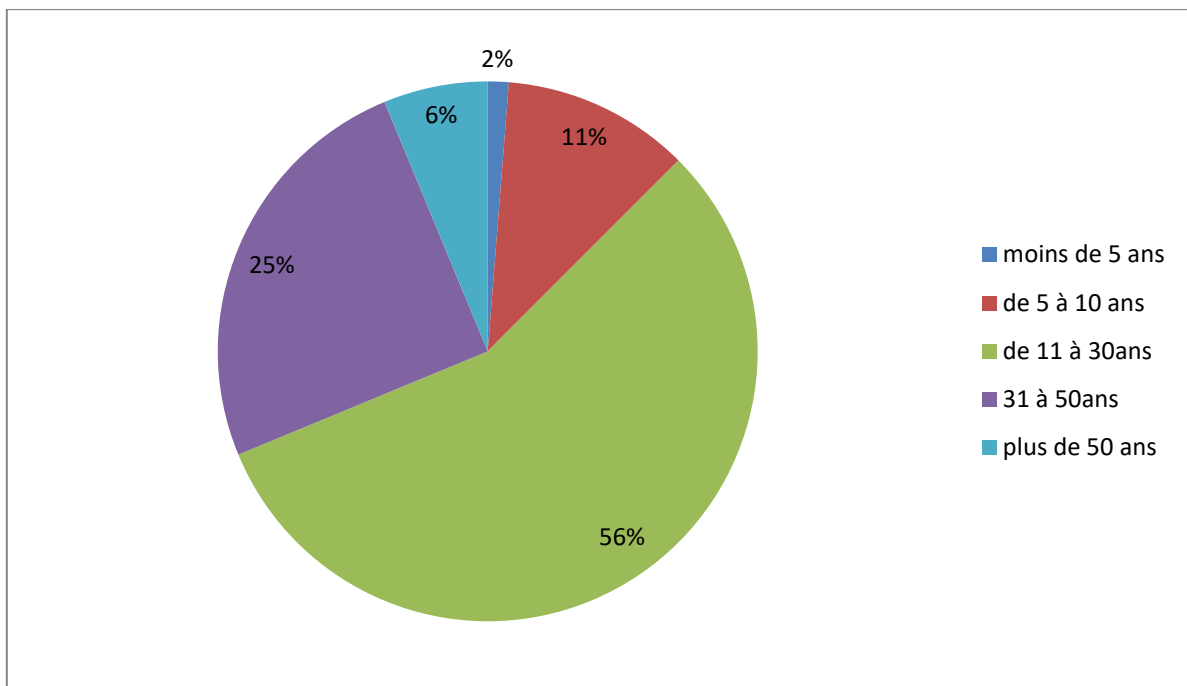
- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.
- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.
- La très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

D'après le tableau, on constate qu'en moyenne le nombre des salariés varie entre 30 et 50 employés. De même le critère chiffre d'affaire confirme que les entreprises enquêtées sont petites. Cette caractéristique peut être une particularité de notre économie. Cependant, les résultats de De Montaigne, 2000 montrent que cette prédominance des petites entreprises est une réalité dans les pays développés aussi. D'après nos résultats, le CA est supérieur 0 101 000 000 (millier de DA). Ce qui confirme la taille petite de notre échantillon.

3.1.4 Age des entreprises

La représentation de l'ancienneté des entreprises s'est effectuée par l'adoption d'une classification par tranche d'âge avec des points de rupture de 5,10, 30 et 50. Après avoir déterminé l'âge des entreprises, il apparaît que l'échantillon est constitué de deux groupes d'entreprises familiales : ceux dont l'âge est moins de 30 ans qui représentent 68.8 % et ceux les plus anciens (30 et plus de 50 ans) avec un pourcentage de 31.2% (voir le tableau sur annexe 6).

Schéma 14: Age des entreprises



L'examen du tableau indique que la majorité des entreprises familiales étudiées (56.3 %) ont été créées entre 1987 et 2006. Ces entreprises familiales, étant âgées de 11 à 30 ans, feront l'objet d'une éventuelle transmission où elles sont déjà passées à une autre génération. La date de création renseignée par le dirigeant informe soit sur le début de l'activité de

l'entreprise, soit sur le changement de la forme juridique, ou la date de reprise de l'activité par le dirigeant présent.

3.1.5 Statut et origine des entreprises familiales enquêtées

Il ressort de l'analyse des statuts juridiques que la plupart des entreprises étudiées sont essentiellement des sociétés à responsabilité limitée 70%. Les formes SPA et EURL ont des parts moins élevées avec successivement 11.8 % et 10%. Et enfin, l'entreprise au nom collectif (SNC) avec seulement 7% (voir tableau dans annexe 7). Ces dernières n'ont pas encore pris de l'ampleur en Algérie parce que la culture d'association est juste à son état embryonnaire et parce qu'aussi d'un point de vue juridique il n'y a pas encore de véritable législation concernant cette forme de société (Tabet, 2006).

Ces résultats obtenus confirment que les entreprises étudiées sont à 100 % familiales puisque la forme juridique SARL correspond exactement aux entreprises dont ses membres sont issus d'une même famille. De ce fait, la majorité des entreprises familiales enquêtées ont une origine familiale. En effet, l'examen du tableau ci-dessous montre que 53,8% des entreprises étudiées sont héritées, alors que 46,3 % ont été créées. Ceci appuie les conclusions avancées dans le paragraphe précédent.

En conclusions, l'ensemble des entreprises familiales interrogées ont une ancienneté supérieure à 50 ans. Selon l'approche de Anderson et Reeb (2003), on peut conclure que les entreprises familiales algériennes de l'échantillon sont classées comme des entreprises familiales « jeunes ».

3.2 Analyse selon les caractéristiques des dirigeants des entreprises familiales enquêtées

Dans cette partie, essentiellement descriptive, nous mettons en lumière les principales caractéristiques qui permettent de cerner aux mieux le profil du dirigeant familial algérien.

Cette analyse se développe en trois points qui constituent les éléments clés de la vérification de nos hypothèses. Il s'agit d'analyser le profil à travers la présentation de l'âge, la formation, l'expérience, l'origine, la vision prédominée (l'affectif ou la rationalité), style de management, et leur logique d'action ainsi que les valeurs.

L'implication de la famille à travers la structure du capital et sa détention et la densité des relations famille/entreprise.

Et la transmission en se posant la question sur la préparation de la succession et l'intéressement des membres de la famille par l'entreprise.

3.2.1. Caractéristique des dirigeants enquêtés

Nous avons prévu dans le questionnaire quelques variables visant à caractériser principalement les dirigeants des 80 entreprises échantillonnées.

Le tableau suivant résume les différentes variables qui nous ont permis de donner un aperçu sur les dirigeants des entreprises familiales:

Tableau 26: Caractéristiques des dirigeants

Age du dirigeant				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30 ans	2	2,5	2,5	2,5
30 à 55 ans	47	58,8	58,8	61,3
56 ans et plus	31	38,8	38,8	100
Postes occupés au paravent				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
commerçant	6	7,5	7,5	7,5
fonctionnaire	9	11,3	11,3	18,8
autres	14	17,5	17,5	36,3
salarie du privé	51	63,8	63,8	100
Expérience professionnelle				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
6 à 10 ans	8	10	10	10
11 à 20 ans	22	27,5	27,5	37,5
20 ans et plus	50	62,5	62,5	100
niveau de formation				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
secondaire	6	7,5	7,5	7,5
supérieur	66	82,5	82,5	90,0
autodidacte	8	10,0	10,0	100,0

L'analyse des principales caractéristiques des dirigeants des entreprises familiales fait ressortir les points suivants : Il s'avère que 61.3 % des dirigeants interrogés se situent dans une tranche d'âge entre 30 et 55 ans. Les résultats ont montré également que les dirigeants jeunes ayant un âge moins de 30 ans sont très peu nombreux. En ce qui concerne la formation 82.5% des dirigeants ont fait des études supérieures, et 10% seulement sont des autodidactes et ont appris leur métier sur le tas et donnent beaucoup de valeur au savoir faire traditionnel.

Le niveau d'instruction des dirigeants apparaît très satisfaisant. De ce fait, la qualité des réponses contenues dans le questionnaire sont crédibles. Ainsi, les entreprises familiales algériennes de notre échantillon sont dirigées par des personnes ayant un bon niveau d'instruction.

L'expérience a été acquise pour la majorité (63.8%) par l'occupation des postes au sein des secteurs privées et plus particulièrement dans les entreprises familiales de leurs parents, grands parents, famille. Les 18.8% restants ont déclaré avoir été des commerçants ou des fonctionnaires. Les années d'expériences du dirigeant lui permettent, la maîtrise en un temps réduit les réalités de son entreprise. En général, la qualification du dirigeant est un critère déterminant de la qualité dans l'encadrement et le management de l'entreprise.

Lorsqu'on associe le jeune âge des dirigeants et leur bon niveau d'instruction, on peut déduire que les entreprises familiales d'aujourd'hui sont entre les mains de personnes dynamiques et créative.

On a pu observer que notre échantillon est constitué d'une majorité de dirigeants propriétaire contre seulement 8.75% manager extérieur. Ceci nous conduit à dire que le dirigeant d'une entreprise familiale algérienne est conservateur du pouvoir puisqu'il garde la fonction importante qui est la direction de l'entreprise. Ce qu'on peu appelée dans la littérature l'effet de l'enracinement (voir tableau annexe 8).

3.2.2 Analyse selon l'impact de la famille sur le management

3.2.2.1 Mode de management des dirigeants des EFA

61.3 % des dirigeants des entreprises enquêtées agissent seul et préfèrent avoir la décision finale quand il s'agit des décisions relatives à l'investissement et au développement de l'entreprise.

26% déclarent qu'ils prennent leurs décisions en se concertant avec les membres de leur famille détenteurs du capital.

Néanmoins, 13 % d'entre eux préfèrent prendre les décisions en faisant appel aux conseillers externes afin de prendre des décisions sur la base d'études approfondies. Pour les autres dirigeants, ils choisissent de débattre la décision auprès des membres du conseil d'administration.

Dans ces entreprises, les résultats ont montré que les dirigeants sont méfiants envers leurs employés, leur degré de confiance est moyen. Par conséquent, le pouvoir est maintenu entre leurs mains.

Le financement de l'entreprise comme les statistiques l'ont montré constituent un sujet de préoccupation majeure pour les dirigeants des entreprises familiales Algériennes, 66% d'entre eux optent pour l'auto-financement; et 44% font appel à l'emprunt.

Nous avons constaté aussi que les dirigeants avaient des avis divergent sur le recrutement des membres issus de la famille ou non, des compétences des salariés familiaux, les conflits provoqués par les membres familiaux ainsi que des bénéfices et des réinvestissements de l'entreprise. Pour la majorité des dirigeants, ils préfèrent la mise en place des structures de gouvernance familiale qui permettent le renforcement de l'harmonie et des relations familiales avec l'entreprise ainsi que la résolution des conflits familiaux auxquels l'entreprise fait face et qui pourraient perturber son fonctionnement.

3.2.3 Les dirigeants et la transmission de l'entreprise familiale

L'analyse du tableau en annexe 8 montre que 52,5 % des entreprises sont de première génération, ce qui fait que les dirigeants interrogés sont des dirigeants fondateurs majoritairement.

D'après nos données on compte 49 dirigeants ayant déjà pensé à la transmission de leur entreprise soit 61.3 % de l'ensemble des dirigeants enquêtés. Les 38.3 % restants n'ont pas encore pensé à la transmission et ne la considèrent pas comme une priorité (voir tableau en annexe 9).

72.5 % des dirigeants avancent que leurs enfants sont intéressés par l'affaire. Ils ajoutent qu'ils font de leur possible afin de les orienter et de les inclure dans la vie quotidienne de l'entreprise (voir annexe 10).

Par contre, les dirigeants interrogés trouvent que la succession est un sujet très difficile et délicat à discuter au sein de la famille. De ce fait, entamer un processus de succession n'est pas chose aisée pour eux. Chacun des dirigeants avance un prétexte (les enfants sont jeunes, les enfants ne sont pas compétents, j'y pense même pas, je suis encore capable de travailler,

beaucoup de conflits vont naitre, ...etc). La majorité des dirigeants ont précisé que le choix se fera plus par le biais de l'héritage que par une transmission de direction.

Même si les résultats ont montré une volonté de la part des dirigeants par rapport à la préparation de la succession sauf qu'en réalité la réticence se fait ressentir auprès des prédécesseurs.

Tableau 27 : Test d'indépendance entre (Age dirigeant / plan transmission)

	Khi ² (Valeur observée)	2,704
Khi ² (Valeur critique)		9,210
DDL		2
p-value		0,259
Alpha		0,01

A travers cette analyse, on a pu comprendre que les dirigeants des entreprises étudiées sont marqués par une volonté de transmission de l'affaire familiale à leurs propres enfants. Dès lors le privilège est accordé à la forme de transmission familiale (Brouard et Cadieux ; 2007) négligeant ainsi les autres formes de transmission. De ce fait, l'absence de la planification successorale est une évidence chez nos dirigeants algériens.

Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure l'âge des dirigeants est en relation avec la mise en place d'un plan de transmission. Pour cela nous avons réalisé le test de Khi deux qui nous permet de rechercher les corrélations de l'âge du dirigeant avec la mise en place d'un plan de transmission et avec l'attente de l'âge de retraite du dirigeant pour transmettre. Les résultats obtenus ont montré qu'il n'y a pas une relation significative entre l'âge du dirigeant et son intention à transmettre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,01$, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 .

Ceci nous amène à déduire que le dirigeant fondateur prolonge sa présence au sein de l'entreprise et n'est pas pressé à préparer sérieusement une transmission telle édictée dans la littérature. Malgré que les successeurs sont souvent intégrés dans l'entreprise et occupent des postes différents. Certains nous ont avancé que le débat sur la succession est une source de conflits et généralement c'est qu'après le décès du fondateur que les responsabilités sont confiées définitivement. A cet effet, nous remarquons que la culture qui est fondée sur une religion qui est l'islam apporte son effet sur la succession au sein de nos entreprises.

De ce fait, la question de la transmission reste floue et très peu abordée quelque soit l'âge du dirigeant. Tout de même, l'observation du tableau croisé comme nous l'avons indiqué en haut affirme que l'intention de transmettre est bien présente dans l'esprit du dirigeant mais aucune mesure concrète n'est mise en place.

Tableau 28: Test d'indépendance entre (âge de retraite / âge dirigeant)

Khi ² (Valeur observée)	1,443
Khi ² (Valeur critique)	9,210
DDL	2
p-value	0,486
Alpha	0,01

De même, il n'existe pas une dépendance entre l'âge du dirigeant et l'âge de retraite puisque que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,01$, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 .

3.2.3.1 La volonté du dirigeant dans la transmission d'entreprise

La transmission est toujours perçue comme étant une étape importante et même pressante à laquelle les dirigeants pensent vraiment mais sans pour autant vouloir réellement, léguer la gestion de l'entreprise à l'un des enfants. Les dirigeants se trouvent ainsi entre deux forces d'une part, une volonté de donner la main à la génération suivante et d'autres parts de garder le contrôle ainsi que l'autorité au sein de la structure familiale.

Certains auteurs expliquent que ce positionnement du dirigeant est dû aux facteurs de résistance individuels des dirigeants acquis à travers leurs personnalités et pour d'autres ils se réfèrent au déni de la mort ou au désir d'immortalité (Lansberg, 1988). En effet, laisser sa place à une autre personne même quand il s'agit de son propre enfant est un acte difficile. Dans cette veine, Hugron, 1992 ; Mouline, 2000 précisent que même si le dirigeant éprouve le désir de transmettre, un sentiment d'ambivalence traduit par des contradictions entre les paroles et les actes de l'individu naissent. Car d'un côté, il leur en veut de prétendre gérer son bien le plus précieux et d'un autre côté, même s'il souhaite qu'ils réussissent, ce serait toujours en sa présence dans l'entreprise.

La majorité des dirigeants estiment que la transmission est un acte difficile dans la mesure où leur parcours peut être facilement dissipé par leur progéniture. Pour eux, le travail qui a été

fait sur leur entreprise est volumineux et les prochaines générations doivent maintenir leurs activités aisément.

En général, dans le cadre algérien, les dirigeants propriétaires des entreprises familiales ne transfèrent l'entreprise qu'après le décès du fondateur. Ce choix est la résultante d'une culture fondée sur des considérations liées à l'éducation, le respect et la croyance du père de famille.

Et dans le cas où le dirigeant se trouve contraint de quitter la gérance de son affaire, il doit recourir à des procédures de cession ou de donation entre les différents membres (successeurs) pour garantir l'agilité dans la gestion et la continuité de l'emblème familial.

Conclusion

La majorité des entreprises familiales algériennes enquêtées ont été créées entre 1987 et 2006. Ces entreprises familiales, étant âgées de 11 à 30 ans, renseignent sur une éventuelle transmission à une autre génération. Ces entreprises sont de taille moyenne, elles sont de ce fait exposées aux aléas économiques.

L'omniprésence du dirigeant propriétaire fondateur dans la direction de l'entreprise reflète le non partage du pouvoir, l'importance accordée aux liens affectifs et familiaux dans le style de management.

La majorité des dirigeants estiment que la transmission est un acte difficile dans la mesure où leur parcours peut être facilement dissipé par leur progéniture. Pour eux, le travail qui a été fait sur leur entreprise est volumineux et les prochaines générations doivent automatiquement maintenir leurs activités.

L'implication importante du dirigeant fondateur dans son activité ne pose pas de problème lors de la transmission. En effet, dans le cadre algérien, les dirigeants propriétaires des entreprises familiales ne transfèrent l'entreprise qu'après le décès du fondateur. Ce choix est la résultante d'une culture fondée sur des considérations liées à l'éducation, le respect et la croyance du père de famille.

3.3. Construction d'une taxinomie de dirigeants des entreprises familiales algériennes

3.3.1 Sélection des items selon la perception de la dimension familiale au sein de l'entreprise

L'analyse factorielle effectuée sur les 10 items sélectionnés portant sur les représentations des dirigeants en ce qui concerne la perception de la dimension familiale dans l'entreprise, vont être testé selon deux tests : l'indice de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin et le test de sphéricité de Bartlett.

Tableau 29 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,705
	Khi-deux approximé	235,482
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

KMO est de 0,705 pour les données sélectionnées. En ce qui concerne le test de Bartlett, les résultats de l'analyse ont montré un niveau de signification de 0,00, une valeur qui est suffisamment petite pour rejeter l'hypothèse (la probabilité doit être inférieure à 0,05 pour rejeter l'hypothèse nulle). On peut en conclure que la force de la relation entre les variables est forte ou la matrice de corrélation ne soit pas une matrice d'identité comme cela est requis par l'analyse factorielle pour être valide.

3.3.1.1 Nombre de facteurs représentant l'influence de la famille sur l'entreprise

La détermination des facteurs à retenir pour représenter la dimension familiale dans l'entreprise nous avons appliqué une ACP avec une rotation Varimax. La sélection des variables s'est effectuée sur la base des critères de Kaiser, les variances ainsi que la qualité des représentations. Le tableau ci-dessous reproduit les résultats obtenus :

Tableau 30 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	2,818	31,311	31,311	2,818	31,311
2	1,807	20,081	51,392	1,807	20,081
3	1,280	14,225	65,618	1,280	14,225
4	,923	10,250	75,868		
5	,825	9,166	85,033		
6	,550	6,113	91,146		
7	,348	3,867	95,013		
8	,291	3,237	98,250		
9	,158	1,750	100,000		

D'après le tableau des valeurs propres, on a pu retenir 3 axes factoriels pour la représentation de l'influence de la famille dans l'entreprise familiale. Ces facteurs véhiculent 65.62% de la variance totale.

La qualité de la représentation des variables varie entre 0.495 et 0.821 (voir annexe 11).

3.3.1.2 Interprétation des facteurs :

La corrélation des variables avec les facteurs nous permet de déterminer les indicateurs les plus structurants de l'influence de la famille dans l'entreprise sur les trois axes qu'on va interpréter.

Tableau 31 : Matrice des composantes après rotation

	Composante		
	1	2	3
Origine de l'entreprise	,179		,864
Nombre des membres de la famille détenant le capital	,806		,168
Répartition du capital	-,462	-,393	-,420
Salariés membres de famille impliqué dans la gestion	,870	-,252	
Structure du personnel supérieur	,877	-,132	-,113
Recrutement orienté vers la famille	-,157	,524	-,542
Impact de la famille sur l'entreprise		,877	-,194
Prise de décision avec la famille	-,312	,572	
L'influence de la famille sur les décisions	-,337	-,116	,564

Le premier facteur a représenté à lui seul 31 % de la variance totale. Il regroupe les variables suivantes :

Items	Corrélations
Salariés membres de famille impliqué dans la gestion	,806
Nombre des membres de la famille détenant le capital	,870
Structure du personnel supérieur	,877

D'après les variables qui lui sont corrélées, trois items seulement sont très bien représentés dans l'axe. Le facteur résume **la place importante de la famille au sein de l'entreprise**. De ce fait, on remarque que la gestion de l'entreprise se fait par les membres de la famille qui occupent généralement des postes supérieurs et qui ont des parts importantes dans le capital de l'entreprise. La forte présence de la famille dans l'entreprise devrait avoir une grande influence sur le dirigeant puisque ce dernier se trouve entouré par les membres de sa famille dans la pratique de son métier.

Le deuxième facteur a représenté 20% de la variance totale. Il est composé de deux variables

Items	Corrélations
Impact de la famille sur l'entreprise	,877
Prise de décision avec la famille	,572

Ce facteur est corrélé avec l'impact de la famille et la prise de décision en concertation avec la famille. Il traduit **l'implication de la famille dans le management de l'entreprise**. Ceci nous mène à déduire que l'influence exercée par la famille peut affecter les décisions stratégiques du dirigeant.

Le troisième facteur a représenté 14% de la variance totale. Il est composé d'une seule variable qui est « l'origine de l'entreprise ». Cet axe reflète **le maintien de l'entreprise familiale**.

Items	Corrélations
Origine de l'entreprise	,864

L'influence des générations est présente sur les dirigeants, nous pourrions de ce fait déduire que les fondateurs laissent à leur descendance une entreprise qui avant tout représente l'existence d'une culture familiale forte.

3.3.2 Sélection des items selon le management de l'entreprise familiale

3.3.2.1 Nombre de facteurs représentant le management de l'entreprise

L'analyse va être menée sur la base de 9 items retenus en faisant référence au management dans l'entreprise familiale.

Tableau 32 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,805
	Khi-deux approximé	235,482
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

L'analyse de la fiabilité et la pertinence de cette opération semble bonne puisque les deux tests de KMO et de Bartlett donnent des résultats satisfaisants.

Tableau 33 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	4,307	14,357	14,357	4,307	14,357
2	3,133	10,443	24,801	3,133	10,443
3	2,954	9,847	34,648	2,954	9,847
4	2,810	9,367	44,014	2,810	9,367
5	2,433	8,109	52,124	2,433	8,109
6	1,966	6,553	58,677	1,966	6,553
7	1,786	5,953	64,630	1,786	5,953
8	1,541	5,137	69,767	1,541	5,137
9	1,463	4,877	74,644	1,463	4,877
10	1,278	4,260	78,904	1,278	4,260
11	,996	3,321	82,225		
12	,936	3,119	85,344		
13	,915	3,052	88,396		
14	,798	2,661	91,057		
15	,619	2,062	93,119		
16	,524	1,748	94,867		
17	,377	1,257	96,124		
18	,320	1,066	97,190		
19	,294	,981	98,171		
20	,220	,733	98,904		
21	,172	,572	99,476		

22	,157	,524	100,000		
23	8,942E-016	2,981E-015	100,000		
24	2,697E-016	8,989E-016	100,000		
25	1,051E-016	3,503E-016	100,000		
26	4,138E-017	1,379E-016	100,000		
27	-5,134E-017	-1,711E-016	100,000		
28	-1,044E-016	-3,479E-016	100,000		
29	-2,478E-016	-8,260E-016	100,000		
30	-4,960E-016	-1,653E-015	100,000		

3.3.2.2 Interprétation des facteurs

D'après le tableau des valeurs propres nous avons retenus 5 facteurs exprimant 53% de l'inertie totale (information initiale). Selon le critère de kaiser, on peut retenir 10 axes mais l'interprétation de ses axes révéla que seulement 5 facteurs sont significatifs. (Voir détail en annexe 12).

Le premier axe regroupe quatre variables décrivant le style de management et le mode de prise de décision du dirigeant. Ce facteur oppose la pérennité à la croissance, le style directif au persuasif. Il représente deux styles différents des dirigeants ceux orientés vers la croissance qui peuvent être des entrepreneurs, et ceux orientés vers la pérennité qui peuvent être des artisans.

Le deuxième axe comporte 31% de l'information initiale, il oppose les dirigeants qui privilégient les objectifs de la famille sur ceux de l'entreprise, il est corrélé positivement avec l'autonomie et la conservation du pouvoir décisionnel.

Le troisième axe oppose le mode de décision proactif au réactif, ce facteur est corrélé positivement avec une faible aversion au risque et l'indépendance financière. Cet axe représente le mode de prise de décision du dirigeant.

Le quatrième axe représente d'une part le dirigeant délégatif et d'autre part le persuasif. Il reflète le style et le comportement du dirigeant le plus adapté pour la conciliation entre la dimension familiale et managériale.

Et enfin, Le cinquième axe oppose la prise de décision par le dirigeant et la prise de décision en concertation avec la famille, cet axe représente la position du dirigeant dans la prise de décision face à la famille.

Tableau 34 : Matrice des composantes

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Influence Objective	-,715	,121	-,088	,052	,275	,338
Influence Subjective	,715	-,121	,088	-,052	-,275	-,338
Priorité Pérennité	-,629	,181	,389	-,440	-,131	-,069
Priorité Résultat	,553	-,496	-,384	,250	,120	-,033
Style Directif	-,549	-,282	-,199	-,172	,241	,160
Objectif_ Pérennité	-,537	,199	,146	-,505	-,194	-,305
Style persuasif	,534	-,105	,044	-,131	,243	,225
Planification Non	,530	,509	,092	-,052	,405	-,239
Planification Oui	-,530	-,509	-,092	,052	-,405	,239
Conciliation_Famille	-,315	,655	-,266	,419	,103	-,045
Conciliation_Entreprise	,315	-,655	,266	-,419	-,103	,045
Objectif_Autonomie	,036	,488	,005	,273	,147	,282
Priorités Du Dirigeant	-,051	,407	-,086	,294	-,214	-,037
Priorité_Conservation	,183	,334	,065	,153	,189	,239
Proactif	,206	,080	,772	-,088	,016	,368
Réactif	-,206	-,080	-,772	,088	-,016	-,368
Objectif Croissance	,364	-,056	-,477	,265	,365	,271
Risque Fort	-,122	-,162	,574	,662	,152	-,269
Déléгатif	-,062	-,293	,113	,500	-,376	-,045

Prise De Décision Par Le Dirigeant	,205	,293	-,170	,094	-,603	,302
Prise De Decision Avec La Famille	,135	,057	,361	-,261	,561	-,030
Degré De Confiance Au Personnel	-,079	-,113	-,103	-,410	,525	,068
Risque Moyen	,202	,013	-,435	-,400	-,081	,587
Prise De Décision en concertation avec les Employés	,033	-,353	-,163	,024	,403	-,457
Objectif _Independance	,254	-,184	,365	,328	-,176	,071
Réaction Face a l'opportunité	,378	,258	-,005	-,368	-,146	,102
Participatif	,246	,506	,088	-,082	-,123	-,247
Risque Faible	-,095	,203	-,215	-,380	-,101	-,395
Auto financement	-,319	-,048	,222	,299	,246	,068
Emprunt	-,433	-,223	,147	,206	,290	,047

3.3.4 Construction de la typologie des profils de dirigeants des entreprises familiales algériennes

Nous allons maintenant construire une typologie en fonction de ces facteurs identifiés. Ceci nous permettra par la suite de tester les relations entre :

- Les caractéristiques personnelles des dirigeants,
- les représentations de ces derniers en termes de management,
- les caractéristiques de l'entreprise,
- son style de management approuvé pour faire l'équilibre entre l'entreprise et la famille,
- et enfin, le rôle qu'il aura dans la transmission et la continuité de son entreprise.

Afin de réaliser une analyse de classification hiérarchique des profils des dirigeants des entreprises familiales algériennes, on procèdera à regrouper progressivement les unités d'analyse sur la base de leur ressemblance dans des segments aux caractéristiques communes.

Ensuite, on décidera du nombre de groupes à retenir et enfin, on interprétera la typologie dégagée de cette segmentation à l'aide des modalités des variables initiales qui distinguent ces segments.

3.3.4.1 Détermination du nombre de classes

On a commencé notre classement à partir de 80 entreprises enquêtées. La classification hiérarchique ascendante a produit une suite de 79 fusions, regroupant les entreprises dans des classes de plus en plus importantes et de moins en moins nombreuses. Le regroupement des classes est présenté en annexe 13 dans le tableau 13 a. Le tableau retrace la perte d'information (inertie) résultante de chaque regroupement additionnel **en utilisant la méthode de Ward**. En effet, Cette première analyse nous a permis d'obtenir un arbre hiérarchique (Annexe 13b) qui nous mène à penser que notre échantillon se compose de 4 classes distinctes de dirigeants.

Ensuite, Nous réaliserons une classification non hiérarchique en nuées dynamiques pour affecter les individus au sein des quatre classes retenues dans l'analyse précédente. Ainsi, nous utilisons le test ANOVA pour vérifier la significativité de la contribution de chaque facteur dans la construction de la typologie (le coefficient de signification doit être inférieur à 0,05 pour un seuil de confiance de 5%). Cette étape est importante puisque elle nous renseigne si la classification est interprétable ou pas.

D'après le tableau ANOVA, le test de Fisher est significatif pour tous les facteurs de l'analyse (voir annexe 14.) et nous obtenons ainsi une répartition des dirigeants de notre échantillon en 4 classes de taille relativement proches, ce qui nous permet d'anticiper un pouvoir assez discriminant de notre taxonomie.

Tableau 35 : Nombre d'observations dans chaque classe de la typologie

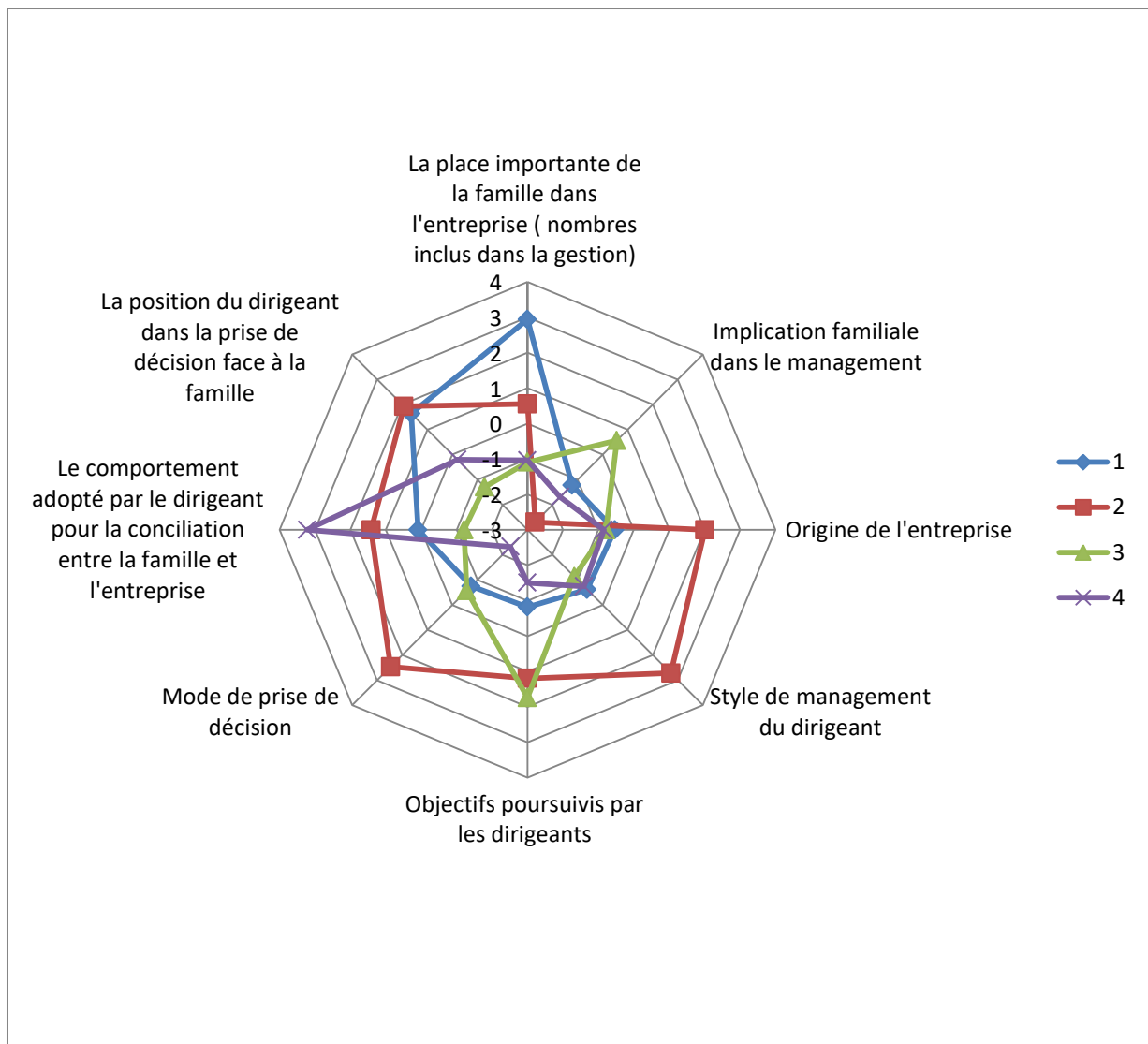
Nombre d'observations dans chaque classe		
Classe	1	32,000
	2	15,000
	3	20,000
	4	13,000
Valides		80,000
Manquantes		,000

Ainsi la première classe rassemble le plus grand nombre d'entreprises et est composée de 32 entreprises, la deuxième contient 15 entreprises. La troisième classe regroupe 20 entreprises et enfin la quatrième classe est constituée de 13 entreprises.

L'analyse du tableau des « centres des classes finaux » (voir annexe 15), nous permet d'analyser les 4 profils dégagés de cette typologie en déterminant les composantes de chaque classe. La valeur du centre de classe final indique l'importance du poids du facteur dans la composition de la classe. Ainsi une valeur élevée est considérée comme importante. De même le signe positif informe que le dirigeant accorde une grande importance au facteur et par opposition un signe négatif indique que le dirigeant néglige ce facteur.

Le schéma ci-dessous résume les facteurs composants les 4 profils dégagés.

Schéma 15 : Graphique en radar- centre de classe finale des 4 classes



3.3.4.2 descriptions des représentations des dirigeants obtenues dans chaque classe

Partant de cette logique, nous allons maintenant voir en détail la composition de chaque classe :

La première classe est composée de dirigeants privilégiant les objectifs de la famille sur ceux de l'entreprise. Le style de management de cette classe est fortement influencé par les membres de la famille qui sont détenteurs du capital d'un côté et des salariés (cadre supérieur) d'un autre. La prise de décision de ses dirigeants se fait dans la majorité du temps en concertation avec la famille. Cette dernière est très proche et affecte les décisions du dirigeant à travers le maintien du pouvoir par les membres familiaux. Les dirigeants de cette classe ne prennent pas beaucoup de risque, et cherchent plutôt la pérennité que la croissance. Ils se rapprochent des dirigeants Care oriented de Huisman, Ivanaj et Géhin 1997, -dirigeant patrimonial -

La deuxième classe regroupe les dirigeants qui se motivent par la croissance de leurs entreprises, ils sont moins attachés à l'origine de l'entreprise (la culture familiale transmise par les fondateurs), ils privilégient les objectifs de l'entreprise sur celles de la famille, leurs comportements sont proactifs, réagissent dans l'immédiat quand une opportunité se présente. La famille n'a aucune influence sur ce genre de dirigeant. On peut identifier ce profil à celui de Julien et Morin(1996), quand ils ont identifié le rôle du dirigeant propriétaire appelée – dirigeant manager-

La troisième classe contrairement à la deuxième se compose des dirigeants qui donnent de l'importance à la pérennité de leurs entreprises. Ils ont un style directif et non pas délégitif, ils prennent la décision seul, et leurs aversions au risque restent limitées. Ce type de dirigeant se joint au profil de l'artisan décrit par Smith (1967) et Laufer (1974). Ce dernier précise que ce type de dirigeant refuse de croître et maintient l'autorité. Il demeure un des classiques de Smith –le dirigeant artisan-

La quatrième classe reflète le dirigeant extrapreneur de Collins et Moore 1970, elle se compose des dirigeants qui cherchent d'être indépendants financièrement, leurs objectifs est de maintenir et de conserver le pouvoir dans l'entreprise le plus longtemps possible. Les dirigeants restent maître de leur décisions, leurs aversions au risque restent moyenne puisqu'ils sont réticents envers les opportunités de développement. Ces caractéristiques nous renvoient à la définition de Carland et Al (1984) pour qui, « le propriétaire dirigeant de la

petite entreprise est un individu qui établit et gère l'entreprise pour l'objectif principal qui est la promotion des objectifs personnels. Celui-ci perçoit l'entreprise comme une extension de sa personnalité, liée d'une façon complexe aux besoins et désirs de la famille ». À cet effet, nous remarquons que le dirigeant de cette classe est un créateur d'entreprise ayant des traits similaires à l'entrepreneur indépendant.

Nous avons ressortie quatre profils types des dirigeants des entreprises familiales algériennes en fonction de leurs représentations. Le tableau suivant propose une synthèse de leurs caractéristiques :

Tableau 36 : Synthèse des classes

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
La dimension familiale	La famille	L'entreprise	La famille	L'entreprise
La dimension managériale	Pérennité	croissance	Pérennité	Pérennité
Profil	Dirigeant-patrimonial	Dirigeant-Manager	Dirigeant-Artisan	Dirigeant-Entrepreneur indépendant

Section 4 : Test des différentes relations, Conclusion sur les profils types issus de la typologie et discussion des résultats.

Dans la section précédente, nous avons mis en place une taxinomie des dirigeants des entreprises familiales enquêtées. Dans ce qui suit, nous allons essayer de détailler les classes obtenues lors de la classification des nuées dynamiques tout en s'intéressant aux relations pouvant exister entre ses classes et les caractéristiques personnelles des dirigeants, l'influence que peut exercer la famille sur ces dirigeants ainsi que la perception de la pérennité par le dirigeant.

Ensuite, l'analyse de quelques variantes va nous permettre de tester nos hypothèses de recherche en s'appuyant sur les résultats des tests qui vont être effectuées dans la partie antécédente.

4.4.1 Test des différentes relations

Dans la section précédente, nous avons élaboré une taxinomie de quatre classes de dirigeants en fonction de leurs représentations en termes de management et de pérennité. A travers cette partie, nous allons examiner les relations pouvant exister entre ces profils et les caractéristiques personnelles du dirigeant, les caractéristiques relatives à l'influence familiale, leur impact sur la pérennité et sur le management et ceci dans l'objectif d'approfondir la description de ces classes.

D'abord, Nous nous sommes intéressées à tester la relations pouvant exister entre les quatre profils et les caractéristiques personnelles de ces dirigeants.

	Age du dirigeant	Expérience professionnelle	Niveau de formation	Poste occupé	Origine du fondateur
Khi deux	4* 0.2**	7.640 0.266	21.303 0.002	23.51 0.005	11.106 0.85
Phi de cramer	0.26	0.309	0.516	0.542	0.373

* Valeur

** Signification asymptotique (bilatérale)

A travers les deux tests statistiques Khi deux et Phi de cramer, nous avons défini les différentes associations pouvant exister entre les profils ressortis et l'ensemble des

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

caractéristique personnelles qui constituent les dirigeants. Le tableau ci-dessus résume nos résultats.

D'après nos tests, le niveau de formation et les postes occupés au paravent par les dirigeants présentées dans le tableau ci dessus ont des assimilations avec les classes d'affectations puisque la signification de leur Khi deux s'approche du zéro. En effet, les dirigeants sont dotés d'une longue expérience et d'un niveau de formation assez important ($\Phi = 0.542$), qui leur permet une gestion appropriée de l'entreprise familiale.

En ce qui concerne l'âge du dirigeant, son expérience professionnelle et son origine, ils ont des valeurs qui ne sont pas significatives. A cet effet, l'hypothèse nulle est acceptée, en d'autres termes ces caractéristiques ne sont pas aussi significatives dans les profils ressortis.

Ensuite, Nous nous intéressons aux relations qui peuvent exister entre les profils et l'implication plus ou moins importante de la famille.

	Influence familiale sur les décisions	Dimension privilégiée du dirigeant
Khi deux	11.517 * 0.009 **	33.95 0.000
Phi de cramer	0.379	0.651

* Valeur

** Signification asymptotique (bilatérale)

Selon nos résultats, l'influence familiale impact significativement les décisions des dirigeants des quatre profils.

Et enfin, Nous nous intéressons aux relations qui peuvent exister entre les quatre profils et l'objectif recherché par le dirigeant selon sa logique d'action.

	Objectif du dirigeant	La conciliation entreprise /famille
Khi deux	45.523* 0.000 **	33.95 0.000
Phi de cramer	0.752	0.651

* Valeur

** Signification asymptotique (bilatérale)

Si on examine les résultats obtenus du khi deux et du phi de cramer, on constate que leur valeur est très significative car il existe une relation entre les profils ressortis et les objectifs des dirigeants avec une intensité importante. De ce fait, nous pouvons confirmer qu'au sein des entreprises familiales étudiées, la logique familiale ou affective est prédominante dans le choix des objectifs par les dirigeants au détriment de la croissance. Le premier objectif

recherché est de réunir les membres de la famille et les protéger. Ainsi, l'entreprise ne fonctionne pas selon une logique économique qui est tournée vers la maximisation des résultats, mais plutôt sur une logique familiale fondée sur les valeurs et l'affectivité.

Entre ces deux logiques, le dirigeant essaye de trouver un certain équilibre, un compromis qui permet l'équilibre de l'entreprise familiale.

Parmi les réponses recueillis auprès de nos dirigeants au tour de cette question. Pour eux, ils seraient plus cohérents si on privilégie la logique de l'entreprise sur la logique de la famille. Mais pour assurer l'équilibre, il est préférable de privilégier l'aspect familial mais non pas au détriment de l'entreprise mais à travers une bonne communication, une séparation entre la gouvernance de l'entreprise et la gouvernance de la famille, un style de management participatif, une répartition équitable des bénéfices,). Aussi, la logique familiale ne doit en aucun cas envahir la logique managériale. Les membres d'une entreprise familiale sont conscients qu'ils doivent veiller à poursuivre des objectifs économiques permettant à l'entreprise de continuer. Et ils estiment que dans le cas où la famille impliquée dans l'entreprise ne parvient pas à laisser le dirigeant maintenir l'équilibre souhaité, un certain nombre de conflits vont naître liées aux rémunérations, l'emploi ou autres. Et qui va impacté négativement l'entreprise, voir la détruire et la famille avec. Ils ajoutent que pour prospérer à long terme, une entreprise familiale a besoin à la fois d'une entreprise saine et d'une famille saine.

Une attention soutenue à chacune des deux sphères est donc indispensable pour assurer la survie et la propriété des deux.

Les résultats des tests de khi deux et le phi de cramer affirment l'existence d'une assimilation importante entre les profils et le comportement de conciliation entre l'entreprise et la famille. A cet effet, au sein des entreprises familiales donnant priorité à la famille, le dirigeant freine la croissance de son entreprise pour éviter d'ouvrir le capital ou de contracter des emprunts supplémentaires et ce, par crainte de perdre le contrôle de son entreprise et de subir des coûts d'agence. Ce frein à la croissance est une variable explicative de la taille réduite des entreprises familiales.

4.4.2 Conclusion sur les profils types issus de la typologie et vérification des propositions de recherche

Pour conclure ce chapitre, nous allons maintenant décrire nos quatre profils types des dirigeants des entreprises familiales algériennes au travers le modèle de recherche présenté précédemment. Nous pourrions ainsi décrire les dirigeants en fonction de leurs représentations en termes de management, de l'influence exercée par la famille détentrice du capital mais aussi en terme de pérennité.

Pour finir, nous pourrions enfin répondre à nos hypothèses à travers chaque type de profil des dirigeants.

- **1 er profil : le dirigeant patrimonial algérien :**

Le premier type de dirigeant issu de notre classe 1 et qu'on l'a appelé le dirigeant patrimonial. Il se caractérise par un style de management qui prend en considération les membres de la famille inclus et non inclus dans la gestion de l'entreprise. La famille est très proche et affecte les décisions du dirigeant de façon significative. Le pouvoir est détenu par la famille. tel qu'il a été avancé dans les travaux de (Marchesnay, 2003)

Il est aussi caractérisé par un âge qui dépasse les 56 ans avec un niveau de formation moyen, une expérience professionnelle conséquente, une faible attitude vis à vis du risque, conservateur de pouvoir puisqu'il préfère l'autofinancement que l'emprunt (voir annexe 16 a). Ces dirigeants aux comportements patrimoniaux s'apparentent à l'entrepreneur PIC. Autrement dit, ce profil regroupe les dirigeants ayant tendance à privilégier la pérennité au détriment de la croissance, ainsi et sur la base de nos résultats significatives (voir annexe 16 b), nous pouvons valider notre première hypothèse, **le profil du dirigeant algérien dans l'entreprise familiale est souvent de type PIC**. Ce qui confirme les résultats des études précédentes montrant que le dirigeant des entreprises familiales est souvent de type PIC (Marchesnay, 1996, 2002).

L'ensemble des résultats (voir annexe 16c), nous permet de valider notre deuxième hypothèse, à savoir **que l'influence familiale est très importante dans le management des entreprises familiales**. Plus particulièrement dans les pratiques managériales des dirigeants de ce profil.

Les résultats obtenus confirment les travaux de voyant, 2001 quand il explique que la forte présence de la dimension affective dans les pratiques de management au sein de l'EF, fait

apparaître des risques liés au paternalisme. Donc, les relations interpersonnelles dans l'entreprise familiale sont fortement teintées d'affectivité, en particulier vis-à-vis des dirigeants propriétaires (Voyant, 2001).

En ce qui concerne la troisième hypothèse à savoir ; **L'un des principaux objectifs des dirigeants des entreprises familiales algériennes est la transmission de l'entreprise.**

Les résultats obtenus (voir annexe 16 E) confirment l'hypothèse puisque ce type de dirigeants pense à mettre en place un plan de transmission permettant à l'entreprise sa continuité dans le temps.

- **2^{ème} profil : Le dirigeant -manager algérien**

Nous mettons ensuite en évidence le deuxième profil qui constitue notre deuxième classe. Les dirigeants au comportement managérial, ont un niveau de formation assez élevé. Ils sont motivés par la croissance de leurs entreprises, moins attachés à l'origine de l'entreprise (la culture familiale transmise par les fondateurs), plutôt opportuniste, il s'accapare la moindre information pour créer de la valeur et maximiser les profits. La logique privilégiée est celle de l'entreprise. Pour eux les objectifs de l'entreprise passent bien avant celles de la famille et cette dernière doit rester limitée aux fonctions qu'elles occupent et au capital qu'elle détient. Ils ont une vision très neutre vis-à-vis de leurs familles. Leur comportement est proactif, ils réagissent dans l'immédiat quand une opportunité se présente. Ce sont des opportunistes, preneurs de risque qui s'inspire du modèle managériale ou l'entreprise ne doit pas être considérée comme une affaire de famille et le statut familial ne doit avoir aucun impact sur le développement de l'entreprise et sa continuité.

Leur vision de la pérennité est plutôt organisationnelle tels définit par Mignon en 2009, elle est traduite selon nos résultats par la pérennité de l'activité (voir annexe 16b).

Etant donné le manque de résultats statistiquement significatifs(voir annexe16b), nous ne pouvons pas valider première et deuxième hypothèse soit, **le profil du dirigeant algérien n'est pas souvent de type PIC et l'influence familiale n'est pas très importante dans le management des entreprises familiales algériennes.**

Leur objectif de la transmission diffère des autres 3 autres types et se reflète dans leur désir de transmettre une entreprise forte et puissante. Par contre préparer la transmission telle édictée dans différents travaux (Colot, 2006) n'est pas une prérogative des dirigeants de

ce profil, la non signification de nos résultats en est la preuve. Donc, on ne peut affirmer notre 3^{ème} hypothèse.

- **3^{ème} profil : le dirigeant-artisan algérien**

Nous mettons en évidence un troisième profil différant des deux autres types car ces dirigeants considèrent que la pérennité, est le premier élément qui les motive. Ils adoptent un style directif, ils prennent la décision seul, et leurs aversions au risque restent limitées.

Ce sont des dirigeants majoritairement âgés entre 56 ans et plus, des autodidactes, qui ne font jamais appel à l'emprunt et préfèrent l'autofinancement de leurs activités. Ils choisissent de rester petit car il ne prend pas du tout de risque. Ils intègrent leur enfant dans l'entreprise tous en pensant qu'un jour l'un d'entre eux reprendra le flambeau de l'affaire familiale. Mais cette intégration des enfants restent très limitées vis-à-vis du pouvoir qui est exercé dans l'entreprise puisque dans la majorité du temps ils restent entre leurs mains.

Sur base des résultats statistiquement significatifs (voir annexe 16b), nous pouvons valider notre hypothèse de base et confirmer les résultats des études précédentes montrant que **le profil du dirigeant familial algérien est souvent de type PIC** ainsi le pouvoir de décision revient aux propriétaires.

L'importance est accordée à la famille détentrice du capital par ce type de dirigeant. Ainsi, et sur la base des résultats statistiques obtenus (voir annexe 16c), **l'influence familiale est importante dans le management des entreprises familiales algériennes.**

- **4^{ème} profil : le dirigeant-entrepreneur indépendant algérien**

La quatrième classe reflète le dirigeant entrepreneur indépendant, elle se compose des dirigeants qui cherchent d'être indépendants financièrement, leurs objectifs est de maintenir et de conserver le pouvoir dans l'entreprise le plus longtemps possible. Les dirigeants restent maître de leur décisions, leurs aversions au risque restent moyenne puisqu'ils sont réticents envers les opportunités de développement. Ces caractéristiques nous renvoient à la définition de Carland et Al (1984) pour qui, « le propriétaire dirigeant de la petite entreprise est un individu qui établit et gère l'entreprise pour l'objectif principal qui est la promotion des objectifs personnels. Celui-ci perçoit l'entreprise comme une extension de sa personnalité, liée d'une façon complexe aux besoins et désirs de la famille ».

L'interprétation des tests statistiques par rapport à ce profil confirme notre première hypothèse soit **le profil du dirigeant de l'entreprise familiale algérien est souvent de type PIC.**

Aussi, l'implication familiale reste moyenne dans le management puisque celle-ci n'exerce pas une influence significative sur les décisions du dirigeant. Ce qui nous permet pas de confirmer notre deuxième hypothèse.

S'agissant de la transmission, ce profil a pour objectif la transmission de l'entreprise puisque les résultats obtenus ont montré que ces dirigeants intègrent leurs enfants dans la vie quotidienne de l'entreprise et veulent transmettre leur savoir faire aux générations suivantes. Pour eux la transmission rime avec prestige.

Tableau 37 : Synthèse des profils des dirigeants des entreprises familiales algériennes

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Le profil	Dirigeant-Patrimonial	Dirigeant-Manager	Dirigeant-Artisan	Dirigeant-Entrepreneur individuel
La dimension privilégiée	La famille	L'entreprise	La famille	La famille
L'influence familiale sur le dirigeant	Subjectif	Objectif	Subjectif	Objectif
Objectifs recherchés par le dirigeant	1. pérennité 2. indépendance	1. croissance 2. autonomie décisionnelle	1. pérennité 2. indépendance financière	1. pérennité 2. croissance
Age de du dirigeant	56 ans et plus	Moins de 30 ans 56 ans et plus	56 ans et plus	30-55 ans
Profil	Dirigeant-patrimonial	Dirigeant-Manager	Dirigeant-Artisan	Dirigeant-Entrepreneur indépendant
Le comportement de conciliation famille/entreprise	La famille	L'entreprise	La famille	L'entreprise
Origine du fondateur	Héritier	Fondateur/manager extérieur	Héritier	Fondateur/manager extérieur
Nombre de génération/ cycle de vie de l'entreprise	2 ^{ème} génération	1 ^{ère} et 2 ^{ème} génération	3 ^{ème} génération	1 ^{ère} génération
Implication de la famille dans la gestion	Forte	Forte	forte	forte

Implication de la famille dans le conseil d'administration en %	100%	70%	100%	90%
Vision sur la transmission	Transmission d'une richesse	Transmission d'une entreprise forte	Préservation de l'emploi à la famille	Transmission d'un prestige
Perception de la pérennité	Pouvoir	Activité	Valeur/savoir faire	Savoir faire

Ces comportements des dirigeants familiaux algériens (PIC, CAP, Patrimonial, et managérial) sont recoupés avec une variable contingente qui à apporter plusieurs nuances à leurs comportements.

En effet, la variable famille qui est représentée par les membres de la famille inclus dans la gestion, les membres détenant le capital ainsi que les membres de la famille inclus dans le conseil d'administration est significative dans le comportement et les logiques d'action des dirigeants des entreprises familiales algériennes.

Le comportement des dirigeants des entreprises familiales est fortement teinté par les valeurs familiales, En effet, l'application des valeurs familiales dans l'entreprise est visible dans la gestion de ses dirigeants qui reste prudente et sans risque. Ces résultats affirment les travaux de Gersick et al 1997 quand ils ont considéré l'entreprise familiale autant que système complexe composé de trois ensembles : la famille, l'entreprise et la propriété tous en précisant que le sous système famille exerce une influence significative sur les deux autres. Cet engagement de la famille dans l'entreprise constitue un actif spécifique tel évoqué par Habbershon et Al 2003.

En ce qui concerne le comportement de conciliation entre l'entreprise et la famille. Celle-ci a été caractérisé par des aspects formels (propriété, management, et contrôle) de la famille et informels (comportements et valeurs). Ces aspects formels sont privilégiés dans le style de management de nos entreprises familiales algériennes (voir annexe 16 d) en dehors du deuxième profil.

L'interaction entre la famille et l'entreprise se matérialise au travers l'existence d'un éventuel successeur issu de la famille fondatrice. Les deux profils (patrimonial et artisan) reflètent clairement cette idée d'interaction puisque ses dirigeants sont des héritiers et comptent transmettre leur biens à leurs enfants. Nous concluons ainsi, que le comportement du dirigeant

CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique

de l'entreprise familiale tend plus vers le profil PIC, ce profil est fortement influencé par la famille détentrice du capital et permet l'assurance de l'équilibre de la famille et l'entreprise.

Autrement, le choix de la pérennité comme logique d'action est le gage de l'équilibre entre la famille et l'entreprise pour les dirigeants algériens familiaux enquêtés.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons, dans un premier temps, inscrit notre recherche dans deux paradigmes différents, ce qui nous a permis de décrire les EFA à travers leur implantation, leur statut juridique ainsi que leur secteur d'activité. Mais aussi, d'expliquer le profil du dirigeant qui concilie entre l'aspect familial et managérial dans le contexte algérien. Plusieurs analyses factorielles ont été déployé afin de synthétiser les données relatifs à la description et à l'analyser typologiques des dirigeants.

Dans un deuxième temps, nous avons proposé une taxinomie des dirigeants des entreprises familiales algériennes. Cette taxinomie a été construite sur la base des représentations des dirigeants en termes de management, implication familiale et de perception de la pérennité. Par la suite nous avons caractérisé en détail les quatre profils ressorties de la taxinomie à la fois en fonction des caractéristiques personnelles des dirigeants, aux logiques d'action de ces derniers ainsi qu'au travers l'influence exercée par la famille sur eux. Les résultats obtenus ont montré la corrélation des profils aux différentes variantes. En effet, l'influence familiale est importante dans les pratiques managériales des dirigeants des différents profils. Notons, néanmoins, l'exception que représente le profil du « dirigeant manager » pour lequel l'influence familiale n'a aucun impact sur l'entreprise.

Nous concluons que le comportement de nos dirigeants algériens n'est que la traduction de d'objectifs issus d'une logique d'action plutôt patrimoniale. Cette logique est la résultante d'une recherche de l'équilibre entre la famille et l'entreprise.

Le choix de la pérennité comme logique d'action est le gage de l'équilibre entre la famille et l'entreprise pour les dirigeants algériens familiales enquêtées.

Conclusion générale

Au terme de ce travail, nous avons pu apporter un éclairage sur le comportement des entreprises familiales algériennes pérennes à travers la description de ces dernières et aussi à travers les représentations des profils de leurs dirigeants.

Au commencement et tout au long de cette thèse, l'hypothèse que le profil des dirigeants des entreprises familiales soit souvent de type PIC, a guidé notre recherche et les résultats auxquels nous avons abouti ont confirmé ce postulat.

Dans la partie théorique, nous avons pu voir que le phénomène de l'entreprise familiale étudié est complexe et particulier. Cette complexité se reflète, dans les différentes définitions qui caractérisent les entreprises familiales, dans leurs spécificités en termes de gestion, gouvernance, et dans le difficile équilibre à maintenir entre le système « famille » et « entreprise » par leurs dirigeants. En effet, ces complexités sont générées par l'influence positive et négative, exercée par la famille détentrice du capital.

En nous appuyant sur une littérature assez riche, et malgré l'hétérogénéité des définitions, nous avons pu retenir une définition nous permettant d'apporter des éléments de réponse à notre question principale qui porte sur le dilemme du dirigeant face aux deux entités aux intérêts souvent contradictoires : la famille et l'entreprise.

L'imbrication des deux sous-systèmes, famille et entreprise, est reconnue, tant comme la principale source d'avantages stratégiques pour l'entreprise, que comme source de fragilités. Seulement, la connaissance des points forts et faibles liés à la présence de la famille dans l'entreprise permet aux dirigeants de surmonter les faiblesses inhérentes à l'entreprise familiale.

Ainsi, ce premier chapitre nous a permis de comprendre à quel point la dimension familiale apporte une épaisseur incontestable et nécessaire à l'analyse de l'objet de recherche.

Dans un deuxième chapitre, nous avons conclu que la cellule familiale joue un rôle important dans le comportement du dirigeant puisqu'elle modifie considérablement ses visions, ses objectifs, ses logiques d'actions. En d'autres termes, son mode de gestion qui est marquée par les valeurs et les normes familiales issues d'une culture propre à notre pays. Ce même patron, tout au sommet de son entreprise, doit

fonctionner non seulement selon une rationalité économique, mais également selon des rationalités politique et familiale telle que décrite par Bauer (1993). Nous avons pu mettre aussi en évidence l'influence pouvant être exercée par la famille à travers une liaison faite entre les profils des dirigeants et le processus de prise de décision. Ces profils ont été recensés selon les logiques d'actions des dirigeants des entreprises familiales.

Ensuite, nous avons constaté que la transmission de la direction de l'entreprise familiale reste un grand défi pour le dirigeant puisqu'elle conditionne la continuité de l'entreprise familiale. Cette continuité est favorisée par la préparation ou non du processus successoral. Néanmoins, la transmission des biens, dans le cadre algérien, obéit aux seules règles de l'héritage qui sont définies par la religion.

Dans notre troisième chapitre, nous avons tenté de montrer que les entreprises familiales algériennes possèdent une forme d'organisation aussi spécifique que celles de leurs homologues européennes et maghrébines. Elles appartiennent au secteur privé et constituent un vecteur clé de développement économique. En effet, l'état des lieux réalisé sur les entreprises familiales a mis en évidence plusieurs réalités qui caractérisent leur parcours et leur évolution. Toutefois, ce secteur évolue dans un environnement peu favorable entravant l'élargissement des entreprises qui demeurent de taille petite voire très petite (97 % TPE).

D'après nos analyses, nous remarquons que les grandes entreprises familiales qui enrichissent le paysage économique du pays, sont des opérateurs leaders dans leurs domaines. Leurs dirigeants donnent beaucoup d'importance à la famille qui dans la majorité des cas se sont imprégnés des valeurs et de l'esprit entrepreneurial de leurs prédécesseurs.

La famille est considérée pour eux, un signe de richesse qui a alimenté l'esprit entrepreneurial et managérial dans leurs comportements. En s'appuyant sur une rétrospective des grands groupes familiaux, nous avons pu comprendre que les dirigeants mettent en œuvre des modèles de management développés et appropriés à la grande entreprise pour conduire l'entreprise familiale vers un avenir et une continuité certaine.

Les résultats obtenus dans la partie empirique ont donc montré une influence importante et significative de la famille dans les pratiques managériales des

dirigeants. En effet, la prise en considération de la famille par les dirigeants est une caractéristique qui a été observé dans la majorité des profils.

La taxinomie des dirigeants des entreprises familiales algériennes construite sur la base des représentations des dirigeants en termes de management, implication familiale et de perception de la pérennité, nous a permis d'identifier quatre profils différents que sont : le dirigeant patrimonial, le dirigeant manager, le dirigeant artisan et le dirigeant entrepreneur indépendant.

L'approfondissement des lectures sur les résultats obtenus nous ont montré l'existence de corrélations entre ces profils et les différentes variantes choisies dans notre cadre de recherche. En effet, les comportements des dirigeants des entreprises familiales algériennes sont, en majorité, fortement imprégnés de l'esprit familial et tendent vers une logique patrimoniale selon laquelle la famille occupe une place importante dans les pratiques managériales des dirigeants des trois profils. Notons, néanmoins, l'exception que représente le profil du « dirigeant manager » pour lequel l'influence familiale n'a aucun impact sur l'entreprise.

Quant à la gestion de nos entreprises familiales, le dirigeant accorde un intérêt particulier au patrimoine, facteur de sauvegarde de la pérennité de l'activité. En effet, le dirigeant est prudent dans sa gestion, assure une stabilité dans la direction, ne fait pas appel au crédit (peu d'endettement) et ne prend pas de gros risques.

Tous ces résultats nous amènent à conclure que le comportement de nos dirigeants algériens n'est que la traduction d'objectifs issus d'une logique d'action plutôt patrimoniale. Cette logique est la résultante d'une recherche de l'équilibre entre la famille et l'entreprise.

Et La dimension privilégiée par nos dirigeants algériens est bien celle de la famille, qui à notre connaissance imprègne le dirigeant par son histoire, sa culture et ses choix.

1. Contribution, limites et perspectives de recherche.

Cette recherche nous a permis de mieux comprendre le comportement des dirigeants par rapport aux deux dimensions que sont la famille et l'entreprise. Elle offre plusieurs préconisations managériales aux dirigeants en quête de pérennité pour leur entreprise.

Cette recherche s'adresse à la fois aux pouvoirs publics qui soutiennent vivement les petites et moyennes entreprises privées « familiales » pour une économie prospère et aux dirigeants eux-mêmes.

Tout d'abord, soulignons le fait que les dirigeants des entreprises familiales algériennes n'ont pas tous les mêmes objectifs. Certains pensent vivement à leur croissance et à leur développement rapide en premier lieu afin de concurrencer les institutions de grande taille. D'autres ont des ambitions de croissance moindres voire inexistantes et semblent se contenter d'une très petite taille garantissant plus facilement la pérennité de leur entreprise et favorisant l'équilibre entre la famille et cette dernière.

Cette recherche permet plusieurs contributions, tant aux niveaux théorique et méthodologique qu'au opérationnel.

Sur le plan académique, cette recherche s'est basée sur une riche littérature permettant de mettre en évidence l'importance de l'entreprise familiale et de rapprocher les fondements théoriques relatifs à ces entités au contexte algérien.

En effet, nos analyses ont abouti à retenir une définition qui répond au mieux, non seulement au cas algérien, mais aussi à notre problématique de recherche. Elles ont abouti également à décrire les spécificités du modèle algérien à travers l'exposition des différentes composantes qui caractérisent le manager Algérien notamment, la structure familiale, la culture régissant l'entreprise et le management utilisé.

L'originalité de notre travail réside dans la conception d'un modèle, qui à notre connaissance, n'a jamais été abordé auparavant, bâti, à la fois, sur l'analyse des spécificités des entreprises familiales algériennes et sur la rétrospective d'un ensemble d'entreprises familiales algériennes jouissant d'un grand niveau de notoriété. En effet, ce modèle permet d'avoir un éclairage nouveau sur les multiples champs d'études couvrant le phénomène de l'entreprise familiale et offre une nouvelle grille de lecture des caractéristiques dans leur ensemble.

La contribution théorique de ce travail se reflète aussi dans le traitement des différentes relations sociales pouvant exister au sein de la famille et impactant, d'une manière ou d'une autre, l'entreprise.

Nous avons également suivi une démarche méthodologique propre qui nous a permis d'approcher au mieux notre problématique de recherche. D'une part, le cadrage épistémologique nous a permis de positionner nos hypothèses de recherche et de choisir les méthodes les plus appropriées pour répondre à nos questionnements. D'autre part, notre échantillon nous a permis d'aborder le cas algérien à travers 150 entreprises interrogées.

L'enquête menée auprès d'entreprises privées de différents secteurs a été d'un grand apport du fait de la rareté des travaux dans ce sens. En effet, l'apport méthodologique de notre thèse se situe dans les éclairages apportés quant aux profils des dirigeants des entreprises familiales tout en prenant en considération les deux aspects : famille et entreprise.

Comme toute recherche, celle-ci n'est pas exempte de limites. Nous allons à présent les aborder, afin de pouvoir éventuellement dégager des perspectives futures de recherche.

La première limite porte sur la population étudiée. En effet, le fait que la population mère ne soit pas identifiée dans un fichier national, a rendu difficile l'identification des entreprises familiales ainsi que l'estimation de leur poids dans l'économie nationale.

Retenir le seul critère « raison sociale » peut compromettre l'homogénéité de notre échantillon et par conséquent nos résultats.

Lors du traitement, on a observé que notre étude s'est portée sur un échantillon limité, constitué majoritairement d'entreprises familiales industrielles.

Notre choix de départ s'est porté sur une étude quantitative basée sur une diffusion de questionnaires auprès de notre échantillon. Cette méthode, comme nous l'avons bien expliqué dans la première partie du quatrième chapitre, a pour avantages, non *seulement*, le recueil de données à grande échelle *mais également le fait de nous permettre* d'effectuer nos tests statistiques en mettant simultanément en relation plusieurs variables. Seulement, le niveau de détail et de compréhension des phénomènes étudiés permis par une étude par questionnaire semble plus faible que celui qui serait obtenu sur la base d'entretiens qualitatifs (Gavard-Perret et Al, 2012). C'est pourquoi, et afin de lever cette limite, il serait pertinent d'effectuer une autre

étude basée sur des entretiens qualitatifs avec les dirigeants et qui permettrait de confronter nos résultats statistiques à leur interprétation de la part ces derniers.

Les méthodes utilisées telles que l'Analyse en Composante Principale (ACP), nous ont bien permis de réduire la quantité de variables à un petit nombre permettant l'étude de plusieurs items. Seulement, cette méthode reste limitée puisqu'elle peut négliger certains facteurs qui pourraient être significatifs pour notre étude.

Aussi, dans cette thèse nous avons voulu mettre en avant les profils des dirigeants d'entreprises familiales algériennes tout en considérant les aspects relatifs à la famille et à l'entreprise. Pour cela nous avons construit une taxinomie des dirigeants qui nous a permis de faire ressortir quatre profils types des dirigeants en fonction de leurs caractéristiques personnelles, leurs styles de management et des caractéristiques relatives à leurs entreprises. Cependant, l'utilisation de cette méthode ne nous a pas permis de mettre en évidence les relations de causalité directes pouvant exister entre les variables étudiées. Ceci, nous incite à utiliser, ultérieurement, notre base de données et à appliquer d'autres méthodologies telles que la régression linéaire ou les équations structurelles pour élargir le champ des résultats potentiels.

Pour finir, la dernière limite porte sur le choix des variables relatives au comportement et aux caractéristiques personnelles du dirigeant. Nous avons choisi son attitude vis-à-vis de la prise de risque et le degré de confiance qu'il accorde à ses employés. Bien que ces deux variables soient en relation directe avec les objectifs choisis par le dirigeant, en l'occurrence la pérennité et la croissance. Nous avons remarqué, sur notre terrain de recherche, que l'échelle utilisée pour mesurer ces deux variables est peu adaptée puisque sa factorisation ne remplit pas totalement les critères statistiques qui assureraient sa fiabilité et sa pertinence.

2. Pistes de réflexions

Dans le contexte actuel de chute des recettes des hydrocarbures, les petites et moyennes entreprises porteuses de développement doivent être mises en valeur et faire l'objet d'une attention particulière.

En effet, puisque les statistiques attestent la prépondérance de ce type d'entreprises dans le tissu économique algérien, il est important d'encourager les travaux académiques portant sur l'entreprise familiale et sur les difficultés auxquelles elles

font face, plus particulièrement, celles relevant de la gestion, de la gouvernance, de la transmission et de l'implication familiale.

De ce fait, il serait pertinent de susciter une réflexion pour la mise en place d'actions de la part des dirigeants d'entreprises familiales en vue d'assurer la pérennité de leur entreprise.

Il est recommandé aux dirigeants de nos entreprises familiales algériennes de dépersonnaliser la gestion dans le sens où ils doivent mener l'affaire familiale sur la base de techniques de management et de gouvernance nouvelles.

Les entreprises familiales doivent identifier les difficultés rencontrées lors de la transmission, dans le sens où le cédant doit mettre en place un plan de succession. Ce plan doit commencer par la préparation des nouvelles générations aux différentes tâches de gestion, soit à travers diverses expériences pratiques sur le terrain, soit par le biais de formations, académiques ou professionnelles, sachant, de toute façon que celles-ci sont bénéfiques, tant pour la performance et le développement de l'entreprise familiale, que pour sa pérennité.

Liste des tableaux

Tableau 1: Un Récapitulatif des définitions ayant porté sur les définitions de l'entreprise	25
Tableau 2: Les trois fondements de l'entreprise familiale	26
Tableau 3: Panorama sur les définitions récentes des entreprises familiales	28
Tableau 4: Les plus grandes entreprises familiales au monde (par chiffre d'affaires)	32
Tableau 5: Récapitulatif du poids économique des entreprises familiales en matière de PIB et D'emplois.	34
Tableau 6: Le rôle social des EF	36
Tableau 7: La différence entre entreprise familiale et non familiale	37
Tableau 8: La différence entre entreprise familiale et non familiale: une approche par les	38
Tableau 9: Les avantages des firmes familiales	55
Tableau 10 : Les désavantages des firmes familiales	58
Tableau 11 : Comparaison entre une firme familiale à fondateur unique et une firme	60
Tableau 12: Les études portant sur la performance des entreprises familiales	63
Tableau 13: Les modèles culturels de l'entreprise familiale	77
Tableau 14: Particularité décisionnelle au sein des EF	86
Tableau 15: Matrice propriété-management selon Neubauer et Lank (1998)	91
Tableau 16 : Typologie de Laufer	100
Tableau 17 : Quelques typologies de dirigeants	105
Tableau 18 : Principaux indicateurs macroéconomiques, 2013–17	130
Tableau 19 : Répartition des PME par secteur d'activité	133
Tableau 20 : Les thématiques retenues en Tunisie	147
Tableau 21 : Les thématiques retenues au Maroc	149
Tableau 22 : Les thématiques retenues en Algérie	151
Tableau 23 : Récapitulatif des deux paradigmes épistémologiques	159

Liste des tableaux

Tableau 24 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite	159
Tableau 25 : Analyse des retours des questionnaires	171
Tableau 26: Caractéristiques des dirigeants	188
Tableau 27 : Test d'indépendance entre (Age dirigeant / plan transmission)	191
Tableau 28: Test d'indépendance entre (âge de retraite / âge dirigeant)	192
Tableau 29 : Indice KMO et test de Bartlett	194
Tableau 30 : Variance totale expliquée	195
Tableau 31 : Matrice des composantes après rotation	196
Tableau 32 : Indice KMO et test de Bartlett	197
Tableau 33 : Variance totale expliquée	198
Tableau 34 : Matrice des composantes	200
Tableau 35 : Nombre d'observations dans chaque classe de la typologie	202
Tableau 36 : Synthèse des classes	205
Tableau 37 : Synthèse des profils des dirigeants des entreprises familiales algériennes	212

Liste des figures

Schéma 1: L'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes au fonctionnement différent	42
Schéma 2: Système de l'entreprise familiale	43
Schéma 3 : La différence entre le système de gouvernance des entreprises managériales et le système de gouvernance des entreprises familiales	93
Schéma 4 : Représentation graphique du système de gouvernance d'entreprise familiale	94
Schéma 5 : Le créateur d'une entreprise familiale devient d'abord entrepreneur pour finir fondateur	117
Schéma6 : Modèle de résistance à la planification de la transmission selon Handler et Kram (1988)	118
Schéma 7 : Le processus de la succession : une vue d'ensemble.	120
Schéma 8 : Evolution du produit intérieur brut de l'Algérie (en million de DA)	130
Schéma 9 : Evolution du nombre de PME et de l'emploi	134
Schéma 10: Modes de raisonnement et connaissance scientifique	161
Schéma 11 : Répartition par région	184
Schéma 12 : Répartition par secteur d'activité	184
Schéma 13 : Taille Des Entreprises selon le chiffre d'affaire et l'effectif	185
Schéma 14: Age des entreprises	186
Schéma 15: Graphique en radar- centre de classe finale des 4 classes	203

Liste des abréviations

EF : Entreprise familiale

FMI : Fond monétaire international

PAS : Programme d'ajustement structurel

PIB : Produit intérieur brut

IDE : Investissement direct étranger

ANDI : Agence nationale de développement

APSI : L'agence De Promotion, De Soutien Et De Suivi Des Investissements

CNI : Conseil national de l'investissement

PME : Petite et moyenne entreprise

TPE : Très petite entreprise

PE : Petite entreprise

INAPI : Etablissement public à caractère industriel et commercial

SARL : Société à responsabilité limitée

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

ONS : office national des statistiques

ANSEJ : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

CNAC : Caisse nationale d'assurance chômage

ANGEM : Agence Nationale de gestion du Micro-crédit

Annexe1 : Questionnaire

Madame, Monsieur,

Permettez-moi de solliciter un peu de votre temps pour répondre à un questionnaire portant sur votre activité et en particulier sur le management de votre entreprise afin de pouvoir mettre en lumière les difficultés que peut rencontrer un dirigeant d'entreprise familiale et d'apporter d'éventuelle enrichissement à une thématique peu abordé par les recherches scientifiques.

Ce questionnaire est conçu dans le cadre d'une recherche doctorale au sein de la faculté des sciences de gestion à l'université de Tlemcen. Il s'adresse aux petites et moyennes entreprises familiales algériennes. Il ne vous prendra pas beaucoup de temps (15 à 20min max). Le questionnaire est entièrement anonyme, aucune référence, ni à votre entreprise, ni à vous-même, ni à vos partenaires ne sera faite dans la présentation des résultats de cette étude.

Je vous prie d'y répondre personnellement entant que principal dirigeant. Ceci est important dans la mesure où la qualité et la fiabilité des résultats qui seront dégagés dépendent de vos réponses.

Pour que le questionnaire soit exploitable, je vous prie de prendre en compte l'intégralité des questions.

Merci d'avance pour la collaboration que vous apportez à cette recherche.

Questions ou informations :

SELKA MERYEM au 05 60 00 61 46 ou à l'adresse électronique suivante :
s17_meriem@hotmail.com

Annexe 2 : Questionnaire

-Questionnaire-

Le profil du dirigeant de l'entreprise familiale en Algérie: dimension familiale ou managériale ou un modèle mixte

Permettez-moi de solliciter un peu de votre temps pour répondre à un questionnaire portant sur votre activité et en particulier sur le management de votre entreprise afin de pouvoir mettre en lumière les difficultés que peut rencontrer un dirigeant d'entreprise familiale et d'apporter d'éventuel enrichissement à une thématique peu abordé par les recherches scientifiques.

I- Les données de cadrage de l'entreprise : (cochez vos réponses dans les tableaux)

1. Quelle est la raison sociale de votre entreprise :

2. Quel est votre secteur d'activité :

Services	Industrie	BTPH	Artisanat	Agriculture	Autres

3. Quel est votre statut juridique :

Eurl	Sarl	Snc	Spa

4. Quel est l'âge de votre entreprise depuis sa création ; date de création

Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 11 et 30 ans	Entre 31 et 50 ans	Plus de 50 ans

5. Quel est le nombre total des salariés de votre entreprise :

Moins de 5 employés	Entre 5 et 10 employés	Entre 10 et 30 employés	Entre 30 et 50 employés	Entre 50 et 100 employés	Plus de 100 employés

6. Quel est le Chiffre d'affaire correspondant à votre entreprise en milliers DA (moyenne des derniers exercices)

Moins de 10 000	Moins de 50 000	Entre 51 000 et 100 000	101 000 et plus

7. Quelle est l'origine de votre entreprise

Création	Reprise	Succession

II- Les données relatives à la famille

8. Qui est le fondateur de l'entreprise ?

Le grand père	Le père	Autres

9. Depuis la création de votre entreprise vous êtes à quelle génération actuellement

1 ^{ère} génération	2 ^{ème} génération	3 ^{ème} génération

10. Est-ce que le capital est réparti entre les membres de la famille : OUI NON

11. Si oui ; Combien de membres de la famille détiennent le capital

12. Veuillez les répartir selon le tableau suivant :

Propositions	Nombre de personnes	Part du capital %
Vous-même et votre famille très proche (frères et sœurs,		
Votre famille proche (cousins cousines directs)		
Votre famille éloignée (cousins cousines 2 ^{ème} degrés et plus)		
Aucun rapport		

13. Les parts du capital sont-elles égalitaires OUI NON

14. a Quel est le nombre des membres de la famille inclus dans le conseil d'administration

14. b Quel est le nombre de salariés membres de la famille impliqué dans la gestion de l'entreprise

15. Veuillez indiquer dans le tableau suivant la structure du personnel au sein de votre entreprise (responsabilités)

Postes occupés	Famille	Etranger
Cadres supérieurs		
Cadres moyens		
Main d'œuvre exécutante		
Autres		

16. les réunions que vous tenez concernant l'entreprise, sont-elles :

Des réunions de famille	Des réunions de direction	Des réunions d'administration

17. Qui préside généralement ces réunions ?

Le propriétaire	Le dirigeant	Autre membre de

18. Quelle est la source de financement de votre entreprise ?

Autofinancement	Emprunt

III-Les données concernant les différentes caractéristiques constituantes des profils des dirigeants des entreprises familiales

19. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Moins de 30 ans	30 ans à 55 ans	56 ans et plus

20. le dirigeant de l'entreprise est lui-même le :

Fondateur	L'Héritier	Manager extérieur

21. Quel est votre niveau de formation

Primaire	Secondaire	Supérieur	Autodidacte	Autres (précisez)

22. Quels sont les postes que vous avez occupés au paravent ?

Commerçant	Fonctionnaire	Salarié du privé	Variés Autres (précisez)

23. Combien avez-vous d'années d'expérience (en toutes activités cumulées)

De 1 à 5 ans	6-10 ans	11-20 ans	20 ans et plus

--	--	--	--

24. Comment voyez-vous l'impact de la famille sur les points suivants :

Les affaires devraient avoir la priorité sur la vie	Une entreprise doit être considérée avant tout comme une affaire de famille	Le statut familial de l'entreprise n'a aucun impact sur le développement de

25. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

Propositions	Tout à fait d'accord	D'accord	Plus au moins d'accord	En désaccord	tout à fait en désaccord
Travailler avec les membres de la famille nuit au bon déroulement du travail					
Les recrutements sont, en général, orientés sur les membres de la famille					
Les recrutements sont, en général, orientés sur les membres hors de la famille					
Les membres de la famille sont, en général, moins compétents que les autres employés					

26. Classez sur une échelle de 1 à 4 points, l'importance que vous accordez à chacun des priorités suivantes :

Les résultats de l'entreprise	La consolidation et ou la conservation du pouvoir	L'intérêt des enfants et des membres de la famille (garder la famille engagée)	Assurer la pérennité et transmettre le patrimoine

27. comment classez-vous les aspects suivants : (de 1 à 4 par ordre d'importance)

Pérennité	Indépendance financière	Croissance	Autonomie

28. La structure de votre organisation :

Hiérarchique (tâches centralisées)	Etoile (tâches divisées)	Fonctionnelle (tâches selon fonction)

29. Quel est le style de management que vous approuver le plus

Directif (donne les instructions)	Participatif (partage les idées)	Déléгатif (délègue les décisions)	Persuasif (explique ses décisions)

30. Dans quelle mesure l'énoncé suivant correspond t-il à ce que vous êtes ?

Propositions	D'accord	Plutôt	Désaccord	Plutôt en
--------------	----------	--------	-----------	-----------

		d'accord		désaccord
Je préfère avoir la décision finale				
J'aime diriger les autres				
J'ai de la facilité à motiver les autres à travailler avec moi				

31. Situez le degré de confiance que vous accordez au personnel sur une échelle de 1 à 5

Confiant 1 2 3 4 5 → méfiant

32. Aimez-vous prendre les risques dans vos décisions : précisez ;

Risque Faible	Risque Moyen	Risque Fort

33. quel est votre mode de prise de décision :

Réactif (interactive)	Pro-actif (par anticipation)

34. Lorsque vous êtes devant une opportunité de développement ou dans le cas où l'activité n'est plus rentable, vous agissez comment avant de prendre une décision ?

Propositions	Cochez
Vous saisissez directement l'opportunité, pour être le premier	
Vous attendez un peu pour voir ce que vont faire les autres	
Vous attendez le temps de voir les résultats des autres	
Vous organisez une réunion pour demandez conseil à votre famille	
Vous demandez conseil à votre comptable/ bureaux d'études (consulting)	
Vous organisez une réunion avec vos associés / actionnaires avant de Décider	
Autres	

35. Les décisions importantes au sein de votre entreprise ; sont elles prises par

Vous-même	En concertation avec vos employés	En concertation avec votre famille

36. L'influence de la famille sur certaines de vos décisions est-elle :

Objectif (jugement conforme à l'objet)	Subjectif (jugement qui prend en considération la famille)

37. a Selon vous ; quel est le comportement le plus adapté pour la conciliation entre l'aspect familial et l'aspect managérial

Privilégier les objectifs de la famille sur les objectifs de l'entreprise	Privilégier les objectifs de l'entreprise sur les objectifs de la famille

37. b Quel est le moyen le plus adéquat pour le maintien de l'équilibre?

Moyens adéquats pour le maintien de l'équilibre	La communication avec les membres de la famille inclus et non inclus de la vie quotidienne de	L'application des valeurs familiales dans l'entreprise	Autres

38. Quelles sont les plus grandes sources de conflits au sein de la famille au sujet de l'entreprise (cochez dans le tableau)

Propositions	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			
Autres s'il y a lieu.....			

39. Est-ce que vous avez pensé à mettre en place un plan de transmission de votre entreprise OUI NON

40. Si oui, avez vous déjà commencé à préparer votre successeur à la direction ? :

OUI NON

41. Préférez-vous attendre l'âge de la retraite avant de transmettre votre entreprise à l'un de vos enfants ? OUI NON

Si oui, dans combien de temps ?.....

42. Que craignez-vous pour la transmission de la direction ?

Que mon affaire soit	Que les bénéfices diminuent	Que l'affaire soit mal gérée

43. Parmi vos enfants, il y en a-t'il qui sont intéressés par la vie de l'entreprise :

OUI NON

Si non, Pourquoi ?.....

44. Votre vision sur la transmission de l'entreprise est (classez sur une échelle de 1 à 4) :

Propositions	1	2	3	4
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.....				

45. Pour vous ; la pérennité de l'entreprise est reflétée par :

Pérennité du pouvoir	Pérennité de l'activité	Savoir-faire traditionnel	Fidélité du personnel	Valeurs

Annexe3 : Répartition par région

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
centre	21	26,3	26,3	26,3
est	11	13,8	13,8	40,0
Valides ouest	48	60,0	60,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Annexe 4 : Répartition par secteur d'activité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
services	5	6,3	6,3	6,3
industrie	67	83,8	83,8	90,0
Valides BTPH	4	5,0	5,0	95,0
agriculture	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Annexe 5 : Taille des entreprises

Nombre de salariés					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10 à 30	23	28,8	28,8	28,8
	30 à 49	18	22,5	22,5	51,3
	50 à 100	13	16,3	16,3	67,5
	plus de 100	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
chiffre d'affaires					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 10000	6	7,5	7,5	7,5
	moins de 50000	5	6,3	6,3	13,8
	entre 51000et 100000	19	23,8	23,8	37,5
	101000 et plus	50	62,5	62,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Annexe 6 : Age des entreprises

Age de l'entreprise					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	1	1,3	1,3	1,3
	de 5 à 10 ans	9	11,3	11,3	12,5
	de 11 à 30ans	45	56,3	56,3	68,8
	31 à 50ans	20	25,0	25,0	93,8
	plus de 50 ans	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Annexe 7 : Statut et origine des entreprises familiales enquêtées

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
EURL	8	10,0	10,0	10,0
SARL	56	70,0	70,0	80,0
Valide SNC	7	8,8	8,8	88,8
SPA	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Annexe 8 : Répartition des entreprises selon le nombre génération

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1^{ère} génération	42	52,5	52,5	52,5
2^{ème} génération	30	37,5	37,5	90,0
3^{ème} génération	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Annexe 9 : Penser à un plan de transmission

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	49	61,3	61,3	61,3
VALIDE NON	31	38,8	38,8	100,0
TOTAL	80	100,0	100,0	

Annexe 10 : Les enfants intéressés par l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
VALIDE OUI	58	72,5	72,5	72,5
NON	22	27,5	27,5	100,0

TOTAL	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Annexe 11 : ACP 1

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
origine de l'entreprise	1,000	,780
nombre des membres de la famille detenant le capital	1,000	,682
répartition du capital	1,000	,544
salariés membres de famille impliqué dans la gestion	1,000	,821
structure du personnel supérieur	1,000	,800
recrutement orienté vers la famille	1,000	,593
impact de la famille sur l'entreprise	1,000	,815
prise de décision avec la famille	1,000	,526
l'influence de la famille sur les décisions	1,000	,495

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	2,818	31,311	31,311	2,818	31,311
2	1,807	20,081	51,392	1,807	20,081
3	1,280	14,225	65,618	1,280	14,225
4	,923	10,250	75,868		
5	,825	9,166	85,033		

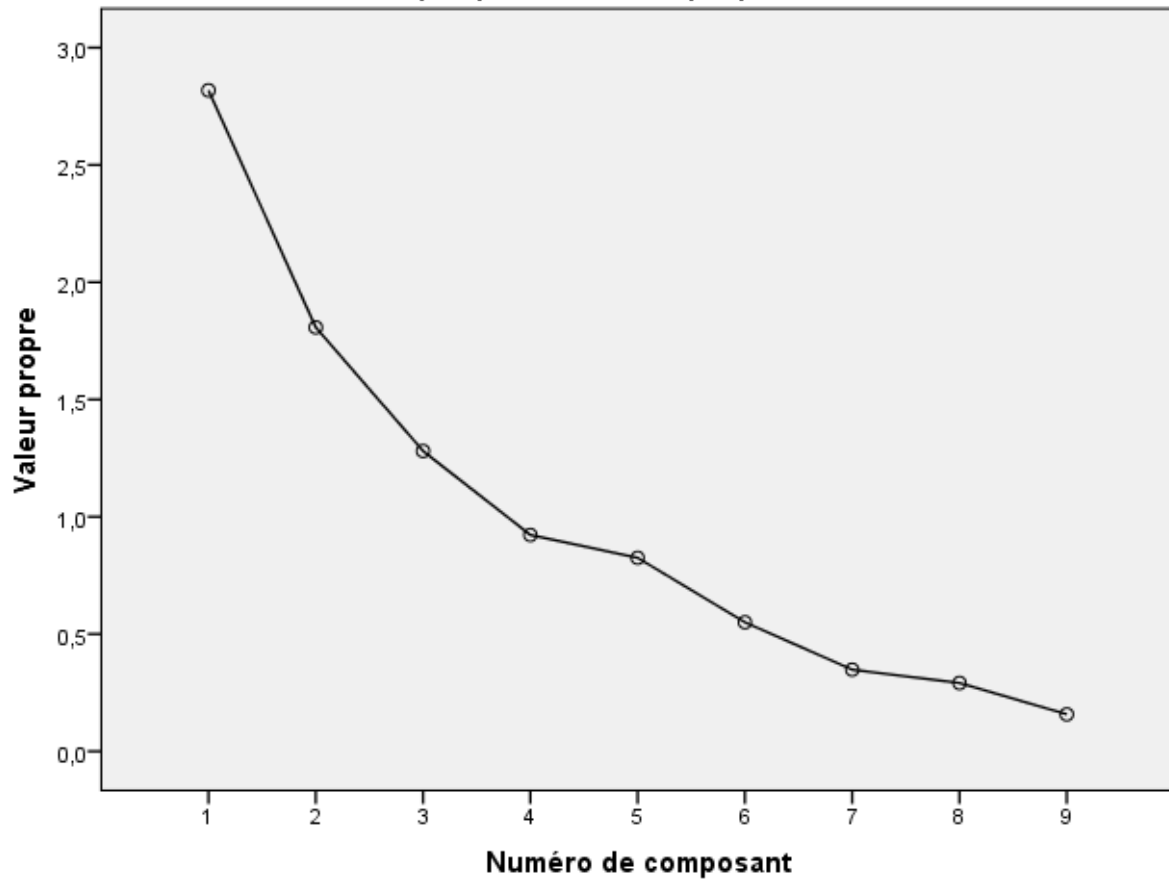
6	,550	6,113	91,146	
7	,348	3,867	95,013	
8	,291	3,237	98,250	
9	,158	1,750	100,000	

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	31,311	2,666	29,624	29,624
2	51,392	1,624	18,044	47,668
3	65,618	1,615	17,950	65,618
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique de valeurs propres



Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
salariés membres de famille impliqué dans la gestion	,874	,165	-,173
structure du personnel supérieur	,814	,326	-,176
nombre des membres de la famille détenant le capital	,774	,241	,157
impact de la famille sur l'entreprise	-,208	,738	,477
recrutement orienté vers la famille	-,437	,634	-,019
l'influence de la famille sur les décisions	-,125	-,571	,321
origine de l'entreprise	,411	-,513	,589

répartition du capital	-,433	-,166	-,574
prise de décision avec la famille	-,432	,227	,433

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante		
	1	2	3
structure du personnel supérieur	,877	-,132	-,113
salariés membres de famille impliqué dans la gestion	,870	-,252	,010
nombre des membres de la famille détenant le capital	,806	,056	,168
répartition du capital	-,462	-,393	-,420
impact de la famille sur l'entreprise	,093	,877	-,194
prise de décision avec la famille	-,312	,572	,044
origine de l'entreprise	,179	-,037	,864
l'influence de la famille sur les décisions	-,337	-,116	,564
recrutement orienté vers la famille	-,157	,524	-,542

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3
1	,922	-,274	,274
2	,388	,658	-,646
3	-,003	,702	,713

Matrice des coefficients des coordonnées des composantes

	Composante		
	1	2	3
origine de l'entreprise	,023	,096	,551
nombre des membres de la famille détenant le capital	,305	,098	,077
répartition du capital	-,176	-,333	-,302
salariés membres de famille impliqué dans la gestion	,322	-,119	-,070
structure du personnel supérieur	,337	-,057	-,136
recrutement orienté vers la famille	-,007	,263	-,279
impact de la famille sur l'entreprise	,089	,550	-,019
prise de décision avec la famille	-,094	,362	,118
l'influence de la famille sur les décisions	-,164	-,020	,371

Matrice de covariance des composantes

Composante	1	2	3
1	1,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000
3	,000	,000	1,000

Annexe 12 : Analyse factorielle management

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,805
Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approximé	235,482

ddl	36
Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
obj_perrenite	1,000	,757
obj_independance	1,000	,690
obj_croissance	1,000	,780
obj_autonomie	1,000	,767
priorité_perennite	1,000	,862
priorité_conservation	1,000	,512
priorité_resulta	1,000	,784
priorités du dirigeant	1,000	,777
directif	1,000	,810
participatif	1,000	,901
déléгатif	1,000	,611
persuasif	1,000	,713
risque_faible	1,000	,793
risuqe_moyen	1,000	,920
risque_fort	1,000	,910
réactif	1,000	,871
proactif	1,000	,871
prise de décision par le dirigeant	1,000	,780
prise de décision en concertation avec les emoloyés	1,000	,655
prise de decision avec la famille	1,000	,787
influence_objective	1,000	,922

influence_subjective	1,000	,922
concilia_famille	1,000	,881
conciliation_entreprise	1,000	,881
planification_oui	1,000	,857
emprunt	1,000	,786
degré de confiance au personnel	1,000	,564
réaction face à l'opportunité	1,000	,701
planification_non	1,000	,857
Autofinancement	1,000	,851

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	4,307	14,357	14,357	4,307	14,357
2	3,133	10,443	24,801	3,133	10,443
3	2,954	9,847	34,648	2,954	9,847
4	2,810	9,367	44,014	2,810	9,367
5	2,433	8,109	52,124	2,433	8,109
6	1,966	6,553	58,677	1,966	6,553
7	1,786	5,953	64,630	1,786	5,953
8	1,541	5,137	69,767	1,541	5,137
9	1,463	4,877	74,644	1,463	4,877
10	1,278	4,260	78,904	1,278	4,260
11	,996	3,321	82,225		
12	,936	3,119	85,344		
13	,915	3,052	88,396		
14	,798	2,661	91,057		

15	,619	2,062	93,119
16	,524	1,748	94,867
17	,377	1,257	96,124
18	,320	1,066	97,190
19	,294	,981	98,171
20	,220	,733	98,904
21	,172	,572	99,476
22	,157	,524	100,000
23	8,942E-016	2,981E-015	100,000
24	2,697E-016	8,989E-016	100,000
25	1,051E-016	3,503E-016	100,000
26	4,138E-017	1,379E-016	100,000
27	-5,134E-017	-1,711E-016	100,000
28	-1,044E-016	-3,479E-016	100,000
29	-2,478E-016	-8,260E-016	100,000
30	-4,960E-016	-1,653E-015	100,000

Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	14,357	3,085	10,284	10,284
2	24,801	2,733	9,112	19,396
3	34,648	2,535	8,450	27,846
4	44,014	2,530	8,433	36,279
5	52,124	2,509	8,364	44,642
6	58,677	2,384	7,948	52,590

7	64,630	2,083	6,942	59,532
8	69,767	1,975	6,585	66,117
9	74,644	1,933	6,444	72,560
10	78,904	1,903	6,344	78,904
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

Matrice des composantes^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
influence_objective	-,715	,121	-,088	,052	,275	,338

influence_subjective	,715	-,121	,088	-,052	-,275	-,338
priorité_perennite	-,629	,181	,389	-,440	-,131	-,069
priorité_resulta	,553	-,496	-,384	,250	,120	-,033
directif	-,549	-,282	-,199	-,172	,241	,160
obj_perrenite	-,537	,199	,146	-,505	-,194	-,305
persuasif	,534	-,105	,044	-,131	,243	,225
planification_non	,530	,509	,092	-,052	,405	-,239
planification_oui	-,530	-,509	-,092	,052	-,405	,239
concilia_famille	-,315	,655	-,266	,419	,103	-,045
conciliation_entreprise	,315	-,655	,266	-,419	-,103	,045
obj_autonomie	,036	,488	,005	,273	,147	,282
priorités du dirigeant	-,051	,407	-,086	,294	-,214	-,037
priorité_conservation	,183	,334	,065	,153	,189	,239
proactif	,206	,080	,772	-,088	,016	,368
réactif	-,206	-,080	-,772	,088	-,016	-,368
obj_croissance	,364	-,056	-,477	,265	,365	,271
risque_fort	-,122	-,162	,574	,662	,152	-,269
délegatif	-,062	-,293	,113	,500	-,376	-,045
prise de décision par le dirigeant	,205	,293	-,170	,094	-,603	,302
prise de decision avec la famille	,135	,057	,361	-,261	,561	-,030
degré de confiance au personnel	-,079	-,113	-,103	-,410	,525	,068
risuqe_moyen	,202	,013	-,435	-,400	-,081	,587
prise de décision en concertation avec les emoloyés	,033	-,353	-,163	,024	,403	-,457
obj_independance	,254	-,184	,365	,328	-,176	,071
réaction face à l'opportunité	,378	,258	-,005	-,368	-,146	,102

participatif	,246	,506	,088	-,082	-,123	-,247
risque_faible	-,095	,203	-,215	-,380	-,101	-,395
VAR00001	-,319	-,048	,222	,299	,246	,068
emprunt	-,433	-,223	,147	,206	,290	,047

Matrice des composantes^a

	Composante			
	7	8	9	10
influence_objective	-,218	-,008	-,313	,225
influence_subjective	,218	,008	,313	-,225
priorité_perennite	-,244	-,069	,047	-,002
priorité_resulta	,067	-,003	-,050	-,001
directif	,092	,415	,305	,040
obj_perrenite	,100	-,051	,030	-,094
persuasif	-,416	,268	,133	-,157
planification_non	-,215	,055	,100	,160
planification_oui	,215	-,055	-,100	-,160
concilia_famille	-,218	,023	-,021	-,214
conciliation_entreprise	,218	-,023	,021	,214
obj_autonomie	,407	,394	,102	,148
priorités du dirigeant	,395	,311	,266	-,380
priorité_conservation	,051	-,097	-,201	,306
proactif	,253	,067	-,097	,070
réactif	-,253	-,067	,097	-,070
obj_croissance	,326	-,156	-,080	,044
risque_fort	-,011	-,039	-,053	-,047
délégatif	-,180	,132	-,255	,025
prise de décision par le dirigeant	,046	-,086	,183	,340

prise de decision avec la famille	-,028	-,016	-,130	-,484
degré de confiance au personnel	,256	,113	-,072	-,051
risuqe_moyen	-,160	-,307	,072	-,233
prise de décision en concertation avec les emoloyés	-,016	-,088	-,056	,346
obj_independance	-,498	,243	,054	,066
réaction face à l'opportunité	-,424	,005	,335	,179
participatif	,264	-,620	-,197	,036
risque_faible	,222	,450	-,021	,365
autofiancement	,122	-,310	,646	,117
emprunt	-,013	-,322	,529	,118

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
priorité_perennite	-,874	-,055	,063	,251	-,074	,039
obj_croissance	,815	,008	-,044	,078	,066	,281
obj_perrenite	-,770	-,167	-,088	-,008	,021	,340
priorité_resulta	,747	-,033	-,220	-,288	-,263	-,091
planification_non	,102	,881	,043	-,076	,087	,053
planification_oui	-,102	-,881	-,043	,076	-,087	-,053
réaction face à l'opportunité	-,192	,583	,003	-,171	-,137	-,072
persuasif	,233	,468	,105	-,169	-,128	-,238
proactif	-,086	,054	,914	-,045	-,067	-,075
réactif	,086	-,054	-,914	,045	,067	,075
influence_objective	-,166	-,159	-,047	,913	,046	,059
influence_subjective	,166	,159	,047	-,913	-,046	-,059
priorité_conservation	,247	,277	,287	,328	,069	,039
priorités du dirigeant	-,004	-,123	,048	-,312	,796	,089

conciliation_entreprise	,064	-,167	,336	-,393	-,736	,109
concilia_famille	-,064	,167	-,336	,393	,736	-,109
obj_autonomie	,236	,178	,396	,134	,586	,232
prise de décision en concertation avec les emoloyés	,221	,151	-,348	,044	-,457	,152
obj_independance	,028	,200	,161	-,080	-,101	-,747
délégatif	,092	-,333	-,038	,043	-,014	-,621
degré de confiance au personnel	,080	,029	,076	,115	-,155	,571
risque_faible	-,271	,187	-,143	-,078	-,003	,468
risuqe_moyen	,161	-,040	-,085	,044	-,088	,189
risque_fort	,046	-,100	,186	,015	,086	-,526
VAR00001	-,035	-,015	,065	,015	,095	,026
emprunt	-,075	-,100	-,073	,133	-,084	,008
participatif	-,075	,152	,072	-,107	,059	,227
directif	-,124	-,222	-,116	,189	,024	,324
prise de decision avec la famille	-,066	,220	,244	-,047	,001	,129
prise de décision par le dirigeant	,050	,034	,113	-,079	,148	-,100

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	7	8	9	10
priorité_perennite	-,052	,116	,022	-,070
obj_croissance	-,107	,046	-,104	-,003
obj_perrenite	,068	-,027	-,075	-,035
priorité_resulta	,007	-,100	,073	-,034
planification_non	,082	-,060	-,175	-,107

planification_oui	-,082	,060	,175	,107
réaction face à l'opportunité	-,439	-,047	,051	,271
persuasif	-,358	-,140	,337	-,254
proactif	,024	,014	-,070	-,086
réactif	-,024	-,014	,070	,086
influence_objective	,006	,087	,140	-,032
influence_subjective	-,006	-,087	-,140	,032
priorité_conservation	,027	-,028	-,241	,135
priorités du dirigeant	,083	-,004	,057	,100
conciliation_entreprise	-,011	-,046	,159	,034
concilia_famille	,011	,046	-,159	-,034
obj_autonomie	,172	,002	,153	,235
prise de décision en concertation avec les emoloyés	,448	,119	,028	-,111
obj_independance	,037	-,018	,213	,047
déléгатif	,251	-,139	,030	,138
degré de confiance au personnel	-,009	-,037	,233	-,362
risque_faible	,367	-,379	,222	,334
risuqe_moyen	-,912	-,074	-,038	,041
risque_fort	,599	,350	-,128	-,286
VAR00001	,093	,907	,045	,044
emprunt	,071	,848	,121	-,047
participatif	,008	-,036	-,891	,080
directif	,038	,219	,735	-,025
prise de decision avec la famille	-,080	-,021	-,042	-,805
prise de décision par le dirigeant	-,282	-,048	-,171	,784

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.^a

a. La rotation a convergé en 13 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4	5	6	7
1	,529	,470	,195	-,521	-,162	-,130	-,171
2	-,253	,489	,098	,207	,654	,182	-,072
3	-,403	,080	,719	-,104	-,131	-,336	,251
4	,488	-,135	-,064	,124	,424	-,554	,372
5	,324	,398	,010	,337	-,063	,337	,163
6	,270	-,175	,506	,380	,084	-,036	-,642
7	,239	-,411	,366	-,280	,196	,630	,306
8	-,026	,128	,139	-,072	,287	-,047	,279
9	-,121	,233	-,094	-,451	,160	,076	-,184
10	,070	,295	,113	,339	-,439	,106	,346

Matrice de tranformation des composantes

Composante	8	9	10
1	-,282	-,194	,020
2	-,121	-,372	,162
3	,196	-,102	-,248
4	,282	-,105	,094
5	,287	,157	-,610
6	,081	,220	,143
7	,047	-,139	,106

8	-,447	,771	,040
9	,698	,337	,228
10	,096	,030	,668

Matrice des coefficients des coordonnées des composantes

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
obj_perrenite	-,251	-,048	-,045	-,083	,008	,120
obj_independance	-,032	,117	,027	,016	-,033	-,325
obj_croissance	,302	-,050	,025	,076	,020	,153
obj_autonomie	,118	,055	,211	,040	,228	,137
priorité_perennite	-,284	,033	,004	,050	-,056	-,027
priorité_conservation	,113	,095	,135	,216	-,051	,034
priorité_resulta	,228	-,041	-,081	-,060	-,072	-,013
priorités du dirigeant	-,005	-,101	,031	-,247	,400	,060
directif	-,011	-,005	,004	-,006	,052	,126
participatif	-,023	-,021	,000	-,011	-,047	,120
déléгатif	,027	-,113	-,015	,053	-,012	-,256
persuasif	,029	,172	,010	-,032	,012	-,133
risque_faible	-,089	,120	-,024	-,027	-,036	,201
risuqe_moyen	,049	-,065	-,022	,032	-,005	,038
risque_fort	,019	-,026	,039	-,010	,032	-,185
réactif	,005	,022	-,367	-,028	,018	-,011
proactif	-,005	-,022	,367	,028	-,018	,011
prise de décision par le dirigeant	,013	,023	,070	,010	-,004	-,021

prise de décision en concertation avec les emoloyés	,073	,117	-,143	,062	-,237	,079
prise de decision avec la famille	-,031	,013	,055	-,048	,082	,032
influence_objective	,016	,003	,031	,394	-,066	-,014
influence_subjective	-,016	-,003	-,031	-,394	,066	,014
concilia_famille	-,014	,061	-,139	,098	,271	-,086
conciliation_entreprise	,014	-,061	,139	-,098	-,271	,086
planification_oui	,006	-,337	,028	-,017	,004	-,015
emprunt	-,008	,043	-,038	-,024	-,055	,025
degré de confiance au personnel	,057	-,002	,060	,037	-,030	,239
réaction face à l'opportunité	-,118	,259	-,034	-,035	-,078	-,063
planification_non	-,006	,337	-,028	,017	-,004	,015
VAR00001	,003	,059	,016	-,085	,020	,051

Matrice des coefficients des coordonnées des composantes

	Composante			
	7	8	9	10
obj_perrenite	,027	-,024	-,061	-,035
obj_independance	,003	-,023	,157	,041
obj_croissance	-,033	,047	-,070	,002
obj_autonomie	,110	-,008	,163	,145
priorité_perennite	-,052	,033	-,011	-,023
priorité_conservation	,045	-,016	-,109	,117
priorité_resulta	,026	-,026	,024	-,020
priorités du dirigeant	,010	,003	,105	-,037
directif	,016	,082	,377	,030

participatif	,015	,033	-,482	,018
déléгатif	,106	-,136	,007	,049
persuasif	-,172	-,041	,226	-,135
risque_faible	,274	-,190	,163	,224
risuqe_moyen	-,450	,034	-,050	-,041
risque_fort	,228	,108	-,072	-,127
réactif	-,011	,011	,007	,002
proactif	,011	-,011	-,007	-,002
prise de décision par le dirigeant	-,095	,054	-,043	,413
prise de décision en concertation avec les emoloyés	,255	,056	-,027	,031
prise de decision avec la famille	-,086	-,043	-,030	-,453
influence_objective	-,005	-,048	,021	,023
influence_subjective	,005	,048	-,021	-,023
concilia_famille	-,037	-,008	-,050	-,088
conciliation_entreprise	,037	,008	,050	,088
planification_oui	-,077	-,023	,015	,012
emprunt	-,029	,458	,022	,047
degré de confiance au personnel	,015	-,038	,096	-,158
réaction face à l'opportunité	-,179	,076	,085	,168
planification_non	,077	,023	-,015	-,012
VAR00001	-,019	,510	,012	,092

Matrice de covariance des composantes

Composante	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000

5	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
6	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Matrice de covariance des composantes

Composante	8	9	10
1	,000	,000	,000
2	,000	,000	,000
3	,000	,000	,000
4	,000	,000	,000
5	,000	,000	,000
6	,000	,000	,000
7	,000	,000	,000
8	1,000	,000	,000
9	,000	1,000	,000
10	,000	,000	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Scores composante.

Annexe 13 : Classification hiérarchique ascendante

Classe

Récapitulatif de traitement des observations^a

Observations					
Valide		Manquante		Total	
N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
80	100,0	0	,0	80	100,0

13 a. Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	28	80	,000	0	0	52
2	27	79	,000	0	0	60
3	26	78	,000	0	0	51
4	25	77	,000	0	0	67
5	23	76	,000	0	0	40
6	21	75	,000	0	0	59
7	69	74	,000	0	0	12
8	15	73	,000	0	0	55
9	8	72	,000	0	0	33
10	51	71	,000	0	0	30
11	20	70	,000	0	0	49
12	18	69	,000	0	7	66
13	16	68	,000	0	0	47
14	14	67	,000	0	0	54
15	12	66	,000	0	0	47
16	11	65	,000	0	0	43
17	9	64	,000	0	0	45

18	7	63	,000	0	0	45
19	5	62	,000	0	0	64
20	39	61	,000	0	0	61
21	36	60	,000	0	0	72
22	34	59	,000	0	0	56
23	32	58	,000	0	0	46
24	56	57	,000	0	0	25
25	30	56	,000	0	24	31
26	29	55	,000	0	0	43
27	4	54	,000	0	0	53
28	3	53	,000	0	0	53
29	2	52	,000	0	0	44
30	1	51	,000	0	10	52
31	30	31	,000	25	0	58

Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
32	45	46	,049	0	0	44
33	8	40	,274	9	0	46
34	47	50	1,012	0	0	50
35	48	49	2,006	0	0	40
36	13	38	3,154	0	0	41
37	17	33	5,103	0	0	49
38	41	44	7,755	0	0	50
39	10	24	10,549	0	0	55
40	23	48	13,530	5	35	61
41	13	37	16,553	36	0	57

42	19	35	19,735	0	0	56
43	11	29	23,168	16	26	48
44	2	45	26,877	29	32	60
45	7	9	30,741	18	17	65
46	8	32	34,804	33	23	62
47	12	16	38,976	15	13	54
48	11	43	43,681	43	0	63
49	17	20	48,405	37	11	57
50	41	47	53,280	38	34	70
51	26	42	58,518	3	0	63
52	1	28	63,912	30	1	62
53	3	4	69,492	28	27	73
54	12	14	76,279	47	14	67
55	10	15	83,201	39	8	71
56	19	34	90,617	42	22	69
57	13	17	98,281	41	49	64
58	6	30	106,562	0	31	66
59	21	22	114,892	6	0	70
60	2	27	123,593	44	2	65
61	23	39	132,620	40	20	68
62	1	8	143,539	52	46	68

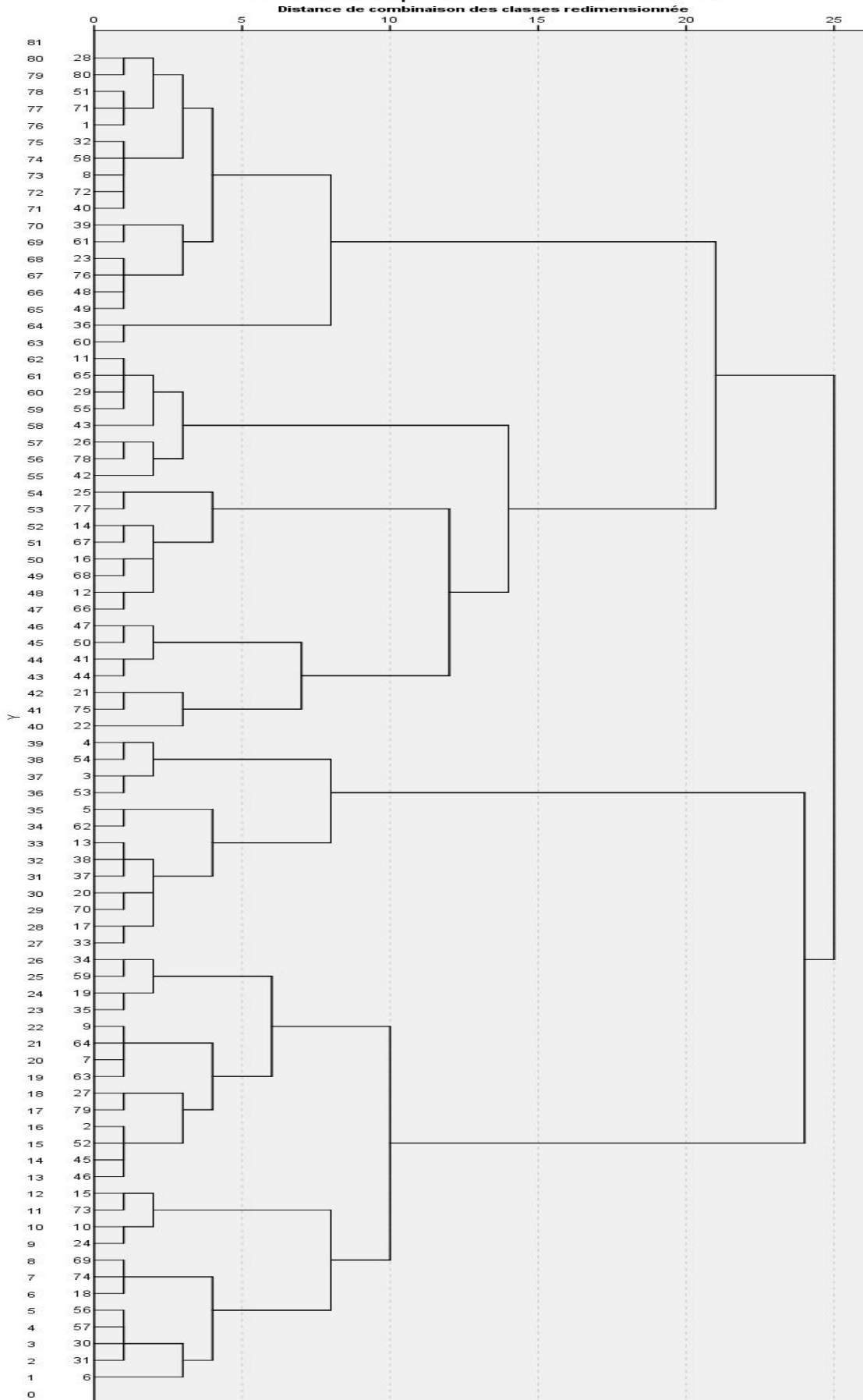
Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
63	11	26	154,875	48	51	76
64	5	13	167,786	19	57	73
65	2	7	180,903	60	45	69

66	6	18	196,038	58	12	71
67	12	25	211,356	54	4	75
68	1	23	227,358	62	61	72
69	2	19	247,956	65	56	74
70	21	41	275,093	59	50	75
71	6	10	304,274	66	55	74
72	1	36	333,947	68	21	77
73	3	5	366,360	53	64	78
74	2	6	404,247	69	71	78
75	12	21	450,508	67	70	76
76	11	12	506,317	63	75	77
77	1	11	591,394	72	76	79
78	2	3	688,404	74	73	79
79	1	2	790,000	77	78	0

13b. Dendrogramme

Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward



Annexe 14 : test ANOVA

	Classe		Erreur		F
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl	
REGR factor score 1 for analysis 1	1,886	3	,965	76	1,955
REGR factor score 2 for analysis 1	4,190	3	,874	76	4,794
REGR factor score 3 for analysis 1	19,025	3	,288	76	65,953
REGR factor score 1 for analysis 2	2,431	3	,944	76	2,576
REGR factor score 2 for analysis 2	5,842	3	,809	76	7,222
REGR factor score 3 for analysis 2	21,709	3	,183	76	118,921
REGR factor score 4 for analysis 2	10,200	3	,637	76	16,017
REGR factor score 5 for analysis 2	2,914	3	,924	76	3,152

ANOVA

	Signification
REGR factor score 1 for analysis 1	,128
REGR factor score 2 for analysis 1	,000
REGR factor score 3 for analysis 1	,000
REGR factor score 1 for analysis 2	,000
REGR factor score 2 for analysis 2	,000
REGR factor score 3 for analysis 2	,000

REGR factor score 4 for analysis 2	,000
REGR factor score 5 for analysis 2	,000

Annexe 15 : Centres de classes finaux

	Classe			
	1	2	3	4
REGR factor score 1 for analysis 1	2,94072	,55135	-1,09247	-1,03740
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,22183	-2,69342	,56262	-1,68879
REGR factor score 3 for analysis 1	-,535066	2,006743	-,784451	-,843663
REGR factor score 1 for analysis 2	-,61888	2,72199	-1,13188	-,74638
REGR factor score 2 for analysis 2	-,82044	1,19116	1,73898	-1,50384
REGR factor score 3 for analysis 2	-,74947	2,46674	-,57162	-2,32424
REGR factor score 4 for analysis 2	,08970	1,41501	-1,20931	3,22543
REGR factor score 5 for analysis 2	1,64267	1,93013	-1,28933	-,20373

Annexe 16 :

16 a. Tableau croisé source de financement * Classe d'affectation (nuées dynamiques)

		Classe d'affectation (nuées dynamiques)				Total
		classe 1	classe 2	classe 3	classe 4	
source de financement	Effectif	16	22	8	20	66
	%	88,9%	84,6%	61,5%	87,0%	82,5%
	Effectif	2	4	5	3	14
	%	11,1%	15,4%	38,5%	13,0%	17,5%
Total	Effectif	18	26	13	23	80
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,862 ^a	3	,182
Rapport de vraisemblance	4,178	3	,243
Association linéaire par linéaire	,223	1	,636
Nombre d'observations valides	80		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,28.

16b. Tableau croisé objectifs du dirigeant * Classe d'affectation (nuées dynamiques)

			Classe d'affectation (nuées dynamiques)				Total
			classe 1	classe 2	classe 3	classe 4	
objectifs du dirigeant	pérennité	Effectif	15	0	11	14	40
		% compris dans objectifs du dirigeant	37,5%	0,0%	27,5%	35,0%	100,0%
	indépendance financière	Effectif	3	10	1	2	16
		% compris dans objectifs du dirigeant	18,8%	62,5%	6,2%	12,5%	100,0%
	croissance	Effectif	0	14	1	7	22
		% compris dans objectifs du dirigeant	0,0%	63,6%	4,5%	31,8%	100,0%
	autonomie décisionnelle	Effectif	0	2	0	0	2
		% compris dans objectifs du dirigeant	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Total	Effectif	18	26	13	23	80
		% compris dans objectifs du dirigeant	22,5%	32,5%	16,2%	28,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	45,237 ^a	9	,000
Rapport de vraisemblance	61,330	9	,000
Association linéaire par linéaire	,038	1	,845
Nombre d'observations valides	80		

a. 9 cellules (56,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,33.

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,752	,000
V de Cramer	,434	,000
Nombre d'observations valides	80	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

**16 c. Tableau croisé l'influence de la famille sur les décisions * Classe d'affectation
(nuées dynamiques)**

		Classe d'affectation (nuées dynamiques)				Total
		classe 1	classe 2	classe 3	classe 4	
l'influence de la famille sur les décisions	Effectif	12	22	4	16	54
	objectif % compris dans l'influence de la famille sur les décisions	22,2%	40,7%	7,4%	29,6%	100,0%
	Effectif	6	4	9	7	26
	subjectif % compris dans l'influence de la famille sur les décisions	23,1%	15,4%	34,6%	26,9%	100,0%
Total	Effectif	18	26	13	23	80
	% compris dans l'influence de la famille sur les décisions	22,5%	32,5%	16,2%	28,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,517 ^a	3	,009
Rapport de vraisemblance	11,338	3	,010
Association linéaire par linéaire	,596	1	,440
Nombre d'observations valides	80		

a. 1 cellules (12,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,23.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,379	,009
V de Cramer	,379	,009
Nombre d'observations valides	80	

16 d : Tableau croisé le comportement le plus adapté pour la conciliation * Classe d'affectation (nuées dynamiques)

			Classe d'affectation (nuées dynamiques)				Total
			classe 1	classe 2	classe 3	classe 4	
le comportement le plus adapté pour la conciliation	Effectif	% compris dans le comportement le plus adapté pour la conciliation	9	9	11	2	31
	priorité des objectifs de la famille		15,0%	31,7%	55,0%	10,0%	100,0%
	Effectif		9	17	2	21	49

	de l'entreprise	% compris dans le comportement le plus adapté pour la conciliation	15,0%	35,0%	3,3%	35,0%	100,0%
		Effectif	18	26	13	23	80
Total		% compris dans le comportement le plus adapté pour la conciliation	22,5%	32,5%	16,2%	28,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	33,953 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	34,931	3	,000
Association linéaire par linéaire	1,165	1	,280
Nombre d'observations valides	80		

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,651
	V de Cramer	,651
Nombre d'observations valides	80	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

16 e : Tableau croisé pensé à un plan de transmission * Classe d'affectation (nuées dynamiques)

			Classe d'affectation (nuées dynamiques)				Total
			classe 1	classe 2	classe 3	classe 4	
penser à un plan de transmission	oui	Effectif	17	11	8	16	52
		% du total	17,5%	13,8%	10,0%	20,0%	61,3%
	non	Effectif	4	15	5	4	28
		% du total	5,0%	18,8%	6,2%	8,8%	38,8%
Total	Effectif	21	26	13	20	80	
	% du total	22,5%	32,5%	16,2%	28,8%	100,0%	

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,283 ^a	3	,000
Rapport de vraisemblance	8,023	3	,000
Association linéaire par linéaire	,032	1	,858
Nombre d'observations valides	80		

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,289	,083
	V de Cramer	,289	,083
Nombre d'observations valides		80	

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES :

- **AIT HABOUCHE . A**, La Question De L'investissement Prive En Algérie: un essai d'analyse des déterminants des PME à investir (Tome1 les déterminants macroéconomiques), Editions Dar El Adid , 2013
- **ALLOUCHE J, AMANN B, GARAUDEL P**, « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », Papier présenté lors du Colloque annuel, 2007 AIMS – Montréal 2007 Article accepté pour publication : Journal de l'Entreprise Familiale, Octobre 2007.
- **ALLOUCHE J., AMANN B**, « L'entreprise familiale : un état de la recherche », *Cahiers du Finance Contrôle Stratégie-Volume 3,N° 01,mars 2000, p.33-79.*
- **ALLOUCHE J., AMANN. B**, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economie et Société*, (série : sciences de gestion), n° 25, p. 129-154, 1998
- **AMBROSE D.**, "Transfer of the Family-owned Business", *Journal of Small Business Management*,1983, 21, 49-56.
- **ANTHEAUME.N, BARBELIVIEN.D, ROBIC.P, LEMNA**, Pérennité et profit à long terme, Les entreprises familiales font elles du développement durable sans l'afficher ? Université de Nantes, mars 2011.
- **ARABI M**, Profils Des Propriétaires Dirigeants Et Pratiques De Grh Dans Les Pme Algeriennes. Cas Des Pme Du Secteur Des Industries Agro-Alimentaires De Bejaia, *Recherches économiques et managériale – N° 14–Décembre 2013*
- **ARONOFF C. E., WARD J. L.**, "Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?" , 1995 *Family Business Review*, vol. 8, n°2, 121-130.
- **ARRÈGLE J-L, IS. MARI**, avantages ou désavantages des entreprises familiales?, Principaux résultats des recherches et perspectives et Lavoisier *Revue française de gestion* 2010/1 - n° 200 pages 87 – 109.
- **ARRÈGLE J-L, DURAND R, VÉRY P**, origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, *Management* 2004/2 (Vol. 7), p. 13-36.
- **ARREGLE J-L, VERY P, RAYTCHEVA S**, Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur, Nice France

- **AUDENCIA GROUP**, Les entreprises familiales vues par les dirigeants, chaire entreprenariat familial et société, entre pérennité et changement, 2014
- **BARACH J. A., GANTISKY J.** , "Successful Succession in Family Business", Family Business Review, 1995, 8(2), 131.
- **BARACH J. A.; GANTISKY J.; CARSON J. A., DOOCHIN B. A.**, "Entry of the next generation: strategic challenge for family business", Journal of small business management, 1988, vol. 26, n°2, 49-56.
- **BARBOT M.C., RICHOMME HUET K.**, "Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ?", Colloque AIREPME "L'entrepreneuriat en action : contextes et pratiques", 23 et 24 octobre, Agadir, 2003.
- **BAROMETRE EUROPEEN DES ENTREPRISES FAMILIALES**, Confiance dans l'avenir, Décembre 2014
- **BASLY S**, propriété, décision et stratégie de l'entreprise, familiale : une analyse théorique, "Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers France (2006).
- **BASLY S**, propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique, ISC Paris et CREFF (Centre de recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière) - Université Montesquieu –Bordeaux, 2007.
- **BASLY S**, L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage
- **BASLY.S**, La prise de décision dans l'entreprise familiale, intervention au colloque « entreprise familiale : vivier du tissu économique et unité d'affaires », Turquie ,1^{er} décembre, 2007
- **BASSO. O.**, Le manager entrepreneur Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur, Pearson Education France, 2006 Paris.
- **BATAC. J, BARREDY C**, les administrateurs extérieurs sont-ils des vecteurs d'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales ? L'Harmattan | Marché et organisations, 2009/2 - N°9 pages 31 à 66
- **BAUER M**, « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Paris, 1993, Collection L'Entreprise, InterEditions, 245 pages.
- **BAYAD M., BARBOT M. C.**, "Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père - fille", Actes du 6ème Congrès International Francophone sur la PME, 2002, HEC Montréal.
- **BECKARD R. et DYER G**, « Managing continuity in the family-owned business », Organizational Dynamics, 1983, summer, pp. 7-8.

- **BEN AISSA. H**, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Université Laval Québec.
- **BEN HAMMOUDA H, SMIDA. A**, Culture et transmission du réseau personnel entre prédécesseur et successeur : Cas des entreprises familiales tunisiennes
- **BEN JEMAA S**, L'entreprise familiale tunisienne : structure financière et problèmes de financement, Cahier 29 – 2008, université Montesquieu bordeaux IV.
- **BEN MAHMOUD-JOUINI .S ET MIGNON.S**, Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle, Management international / International Management, vol. 14, n° 1, 2009, p. 25-41.
- **BEN MAHMOUD-JOUINI. S et MIGNON S**, « Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle » International Management, vol. 14, n° 1, 2009, p. 25-41.
- **BENACHENHOU.A.**, Les Entrepreneurs Algériens, 2007, Alpha Design.
- **BENTEBBAA S., ABDOUNE R., LOUITRI A., PACITTO J-C.**, La pérennité des entreprises familiales: une affaire de valeurs? Essai de contextualisation sur le cas marocain, Université Cadi Ayyad, GREFSO-, Université Paris Est, IRGs,Radouane Abdoune, Université de Bordeaux, IRGO,Abdenbi Louitri,Université Cadi Ayyad, Jean-claude Pacitto, Université Paris Est, IRG
- **BIOLLEY G**, une entreprise familiale est à la fois du côté de l'entreprise une exigence de performance dans la durée, avec un profond respect pour les collaborateurs et, du côté familial, une volonté inextinguible, d'entreprendre durablement ensemble (entreprendre, durablement, ensemble), 2013
- **BIOLLEY.G**, préface d'Antoine Mayaud, L'ADN des meilleurs groupes familiaux (parcours de l'entrepreneur et pérennisation de l'organisation), PME &ETI la dynamique des entreprises en développement, 2013, 1^{er} édition De Boeck Supérieur.
- **BLOCH .A ET CHABAUD. D**, Christian Peugeot et PSA, une affaire de famille, Revue française de gestion, 2010/1 n° 200, p. 189-193.
- **BLOCH. A et CHABAUD.D**, Christian Peugeot et PSA, une affaire de famille lavoisier, Revue française de gestion 2010/1 - n° 200 pages 189 à 193
- **Blonde C**, Les femmes et l'entreprise familiale : rôles et révolution, Wendel international centre for family, entreprise 64/2005
- **BOUNGOU BAZIKA J.C**, L'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans une perspective africaine,Université Marien Nguabi Faculté des Sciences

Economiques Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE), (MURDOCK (G.P.).-in Lexique des sciences économiques et sociales.- 1996).

- **BOUNGOU BAZIKA J-C**, L'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans une perspective africaine, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses, et Politiques Economiques (CERAPE) Université Marien Ngouabi, N°04/74
- **BOUTEILLER. D, GUERIN. G**, la philosophie de gestion des ressources humaines ; un outil de gestion ?, mai 1989.
- **BOUTILLIER S et GÉRARD A. KOKOU DOKOU**, l'accompagnement familial à la création de pme: un mode de construction des compétences entrepreneuriales, L'Harmattan Marché et organisations 2006/2
- **BOUTILLIER S**, L'entrepreneur artisan. Entreprendre et dynamique du capitalisme essai d'analyse d'Adam Smith à David Audretsch
- **BOUZIDI. A**, Chronique du jour : decodages algérie l'economie ouffre aussi de ses entreprises familiales, le soir d'Alger.
- **BUGHIN C et COLOT O**, La performance des pme familiales belges une étude empirique, Lavoisier , Revue française de gestion 2008/6 - n° 186, pages 1 à 17
- **BÜHLER P, CARDINAUX P-A**, Rentabilité et règles du jeu des entreprises familiales, centre pour entreprises familiales, université De Saint-Gall / Ernst & Young, Janvier 2006
- **CADIEUX L., LORRAIN J.**, "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", 6ème Congrès International Francophone sur la PME – Octobre, 2002 HEC – Montréal.
- **CADIEUX L., HUGRON P., LORRAIN J.**, "La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes", Actes du 5ème Congrès international francophone sur la PME, octobre 2000, Lille.
- **CADIEUX. L**, La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises Manufacturières Fondées par des femmes, Mémoire de la Maitrise en gestion des PME et de leur environnement, L'Université du QUEBEC Trois-Rivières, aout 1999
- **CALVI-REVEYRON M**, Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat ?, Université de Savoie, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 1, mars 2000, p. 81 - 116.

- **CARRICANO. M, POUJOL. F**, Analyse de données avec SPSS, Institution d'Administration des Entreprises – Université Toulouse , 2009.
- **CHAPELLIER P, BEN HAMADI. Z**, Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, Impact générationnel et impérialisme managérial, 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir
- **CHARLEBOIS .L**, Les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales: l'analyse de trois récits de pratique, mémoire présenté à l'université du Québec en Abitibi-Témiscaminque comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, décembre 1995.
- **CHARLIER .P et LAMBERT G.**, « Analyse multi variable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence », International Management, vol. 13, n° 2, 2009, p. 67-79.
- **CHARLIER .P ET LAMBERT. G**, Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence », Management international / International Management /érudit, 2009 vol. 13, n° 2, 2009, p. 67-79.
<http://id.erudit.org/iderudit/029780ar>
- **CHARLIER P et LAMBERT G**, Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence Modes of Organization and Performances of French families firms according to the agency conflicts, <http://fcs.revues.org/1314>
- **CHARLIER P**, gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes, CESAG1 - Ecole de management Strasbourg - Université Robert Schuman, France 2008.
- **CHARLIER. P**, entrepreneuriat familial en Europe et stratégie de gouvernance : une perspective positive des théories de l'agence ? journée de recherche entrepreneuriat et stratégie, université robert schuman pole européen de gestion et d'économie, bordeaux, 1^{er} juillet 2008,
- **CHRISTIAN C**, Unité familiale: défense et performance Le cas Hermès (2010-2013), 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir
- **CHRISTIAN C**. Unité familiale: défense et performance Le cas Hermès (2010-2013), 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2014.

- **CHURCHILL N. C., HATTEN K. J.**, "Non Market Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Family Businesses", 1987, American Journal of Small Business, vol. 11, n°3. **CLIFFE S.** (1998), "Family business: facing up to succession", Harvard business review, vol. 76, n°3, 16-17.
- **COCHE C**, Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale, Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon
- **COLOT. O**, Profil de repreneur et performance de l'entreprise familiale (Profile of the successor and family firm performance), 1ères journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 – Deauville.
- **COMBLÉ K, COLOT O**, L'entreprise familiale : Concept et importance en Belgique, « Reflets et perspectives de la vie économique » 2006/2 Tome XLV | pages 91 à 108.
- **COSTA R et MASUY G**, Pratique de l'analyse de données SPSS appliqué à l'enquête «Identités et Capital social en Wallonie » Stroobant Louvain-la-Neuve 2013
- **COULBAULT H**, Les entreprises familiales : « héros méconnus » de l'économie mondiale, PWC, direction communication Neuilly-sur-Seine, le 12 décembre 2012
- **CUNNINGHAM J. B., HO J.**, "Succession in entrepreneurial organizations: a comparison of successful and less successful cases", Journal of Small Business & Entrepreneurship, 1994, vol. 11, n°3, 79-96. 179
- **DANET D**, famille moderne et conflits sociétaires dans les entreprises familiales, 2eme journée George Dorio 15 et 16 mai 2008, paris France
- **DANET.D**, Famille moderne et conflits sociétaires dans les entreprises familiales, 2^{ème} journées Georges Doriot, HEC Paris, mai 2008
- **DARBONNE L**, guide pratique des entreprises familiales manuel opérationnel, juridique et fiscal valérie tandeau de marsac. Groupe Eyrolles, 2011.
- **DAUMAS J-C**, Les dirigeants des entreprises familiales en france, 1970-2010 recrutement, gouvernance, gestion et performances presses de sciences po (P.F.N.S.P.), « vingtième siècle. revue d'histoire » 2012/2 N°114, pages 33 à 51.
- **DAUMAS J-C**, Familles et entreprises en France pendant les Trente Glorieuses (1945-1975), International Economic History Conference - Helsinki, Finland, August 21-25, 2006. Session 6: Beyond Chandler. The Survival of Family Firms in Europe, Asia and North America in the XIXth. And XXth. centuries.
- **DAVID A**, des rapports entre généralisation et Actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas, Ecole Normale Supérieure de Cachan, Article

présenté à la conférence de l'AIMS, La Havre, 2004, et publié dans la Revue Sciences de Gestion début 2005, (numéro 39 : 139-166)

- **DUCASSY I, PREVOT F**, Stratégies de diversification des entreprises familiales
- **EL CHAARANI H, EL CHAARANI Z.A**, Structure d'actionnariat et performance des entreprises familiales françaises à contrôle minoritaire
- **EI HOUMAI A**, La succession dans l'entreprise familiale marocaine Une approche par les ressources, A l'œuvre Espace d'exercice et d'apprentissage de la recherche ouvert aux doctorants , Critique économique n° 20,
- **ELMANAA MADANI W**, Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique¹, Université de la Manouba , Campus universitaire de la Manouba, 2010.
- **FATTOUM S, Fayolle A**, l'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, direction et gestion (la RSG) | « la revue des sciences de gestion », 2008/2 N° 230 | pages 105 à 113
- **FATTOUM S**, L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, Doctorante INP Grenoble, CERAG
- **FATTOUM S., FAYOLLE A. (2004)**, "L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales". 2004, <http://www.entrepreneuriat.com/Fattoum%20et%20Fayolle.pdf>, (Accès le 11/6/2006).
- FENN D. (1998), "Could your kids run your company?" Inc. Magazine Online, vol. 20, n°10, 121-122, <http://www.inc.com/magazine/19980701/967.html>.
- **FAYOLLE A**, Entrepreneuriat Apprendre à entreprendre, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012
- **FILION L-J**, Six types de propriétaires-dirigeants de PME, article a paru dans la Revue Organisations & Territoires, volume 9, no 1, février 2000, p. 5-16
- **GASSE. Y, LEE-GOSSELIN. H, CHRÉTIEN L, TREMBLAY M**, « étude sur les valeurs et attitudes des dirigeant/e/s de pme a l'égard de la conciliation travail-famille » Rapport d'analyse présenté au Ministère de la famille et des aînés (MFA) Août 2011.
- **GATTAZ Y**, « Atouts et handicaps des Entreprises Patrimoniales », Leçon inaugurale du DESS Droit du Patrimoine Professionnel 25 octobre 2001.

- **GAUTHIER N**, Performance et crise financière : Le cas des entreprises familiales canadiennes, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi, octobre 2013.
- **GEORGIN L**, Le statut du conjoint du chef d'entreprise Avantages, inconvénients et optimisations, mémoire de stage, Spécialité gestion de Patrimoine, Le statut du conjoint du chef d'entreprise – IAE Grenoble 2013.
- **GHANNAM .O, HANINE .S**, Dynamique émotionnelle dans les entreprises familiales : un essai théorique. L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des entreprises -ISCAE- Casablanca
- **GINALSKI. S, DAVID. T et MACH A**, Du capitalisme familial au capitalisme financier : Persistance et dissolution des liens familiaux dans le contrôle des grandes entreprises de l'industrie des machines au cours du 20e siècle.
- **GRIM. N**, Entrepreneurs, Pouvoir et Société en Algérie, préface de Boualem Aliouat Casbah Editions, 2012 Alger.
- **GUECHTOULI W., GUECHTOULI M.**, L'entrepreneuriat en Algérie : quels enjeux pour quelles réalités ?, working paper series 2014-150. Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, Université de Zurich.
- **GUIEU C, GUIEU G**, Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance : une revue de la littérature, le grand livre de l'économie PME, Chapitre 7
- **HAFSI.T**, Le Développement Economique De L'Algérie (expériences et perspectives), Casbah Edition, 2011
- **HAMMOUDA. N-E, LASSASSI. M**, La main d'œuvre familiale : quelle utilisation en algerie?, 2eme journée George Dorio 15 et 16 mai 2008, paris France
- **HAMROUNI DAKOUMI A, MNASSER K**, Les facteurs à l' origine de la réussite de la succession des entreprises familiales cas des entreprises tunisiennes ayant réussi leur transfert générationnel de la deuxième à la troisième génération.
- **HANDLER W. C.**, "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", Family Business Review, 1989, vol. 2, 257-276.
- **HANDLER W. C.**, "Succession in Family business: a review of the research", Family Business Review, 1994, vol. 7, n°2, 133-157.
- **HANDLER W. C.et KRAM K E.**, "Succession in family firms: the problem of resistance", Family Business Review, 1988, vol. 1, n°4, 361-381.

- **HANDLER, W.C.**, "Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990, Vol. 15 No.1, pp.37-51.
- **HÉLÈNE D**, Les entreprises familiales ont plutôt bien résisté à la crise, publiée le 05/11/2010.
- **HERVÉ P**, Peut-on être le patron de ses propres enfants ? Les limites éthiques de l'enrôlement des enfants mineurs dans l'entreprise familiale, *Ethique économique/Ethics and Economics*, 1, 2003 <http://Ethique.economique.org>
- **HERVE, BRUNO, CHRISTOPHE PICHARD**, La transmission de l'entreprise familiale, préface d'Yvon Gattaz , 2012 Lexis Nexis SA,.
- **HIRIGOYEN G**, biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts Université Montesquieu – Bordeaux IV
- **HIRIGOYEN G**, Comprendre le capitalisme familial Published on *Economia* (<http://www.economia.ma>), en Février 2011
- **HIRIGOYEN G**, Concilier finance et management dans les entreprises familiales, *Lavoisier | Revue française de gestion*, 2009/8 - n°198-199, pages 393 à 411
- **HIRIGOYEN G**, Entreprises familiales, «Ne laissez pas l'émotionnel déborder sur les affaires», *L'economiste.com* - Le premier quotidien économique du Maroc : (<http://www.leconomiste.com>)
- **HIRIGOYEN G, MINIALAI C, AYOUCHE M**, « Gérer et pérenniser votre entreprise familiale » , séminaire de formation séminaire organisé par le CESEM, centre de recherche de HEM, en partenariat avec l'université Montesquieu - Bordeaux iv, et le soutien de la CGEM vendredi 10 & samedi 11 juin 2011, Casablanca, Maroc
- **HIRIGOYEN G.J.C**, Entreprises familiales « Défis et performance », Préface de Yvon GATTAZ de l'institut, 2014, ED Economica.
- **HIRIGOYEN G.J.C**, La gestion des entreprises familiales, collection de gestion série politique générale, Finance et marketing, 2002, ED Economica.
- **HIRIGOYEN. G.J**, Biais Comportementaux Dans L'entreprise Familial : Antécédents et Impacts, Professeur des Universités, Université Montesquieu – Bordeaux I, 2008. http://www.ifge-online.org/docftp/geh_em-lyon.pdf
- **HUGRON P., DUMAS C.**, "Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises", *Cahier de recherche du GREF-93-05*, Hautes Etudes Commerciales, 1993

- **JAOUEN A**, Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques GSCM – Montpellier business school, juillet 2016.
- **JEANNE A**, Comment manager dans une entreprise familiale ?, 26 janvier , 2015.
- **KARRAY ELLOUZE.H.**, Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien, Doctorante à l'Equipe de Recherche de la Firme et de l'Industrie, Université Montpellier, Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
- **KENYON ROUVINEZ.D, WARD J. L.**, Les entreprises familiales, Que sais –je, les envies du savoir, collection encyclopédique, 2004, édition PUF.
- **KERZABI A, SAIDANI. M**, La taille des PME Algériennes : Une explication par les coûts de transaction », Université de Tlemcen
- **KERZABI. A, LACHACHI .W**, L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme, colloque international sur la vulnérabilité des TPE et des ME dans un environnement mondialisé, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada
- **KITSOU A**, Le gouvernement d'entreprise dans la société familiale non cotées, thèse pour le doctorat en droit des affaires, université de Strasbourg
- **KORICHI S., MDAGHRI A.A.**, Entreprise familiale marocaine : vers un capitalisme d'héritiers ?, International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 6, 2016 - pp. 44-53.
- **KOUAME. D.S**, Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs modes de financement et de gouvernance Thèse présentée et soutenue publiquement le Mardi 03 avril 2012 en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lorraine, France
- **KPMG** , Les enjeux et clés de succès des entreprises familiales , 2012
- **KPMG Entreprise**, L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres, 2007
- **L'ENTREPRISE FAMILIALE**, document de synthèse, International Finance Corporation, avril 2005
- **LABAKI R**, Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art, University of Bordeaux, January 2008
- **LABBRECHET J, et PIRANY F**, l'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu, la clef de la longévité, étude commandé par l'institut de l'entreprise famille, 2009

- **LACHAPELLE S**, La stratégie illustrée par le discours des propriétaires--dirigeants de petites entreprises, Sciences de la gestion (option stratégie), Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise, juillet 2013
- **LAGUESTE N**, Les entreprises familiales vues par les dirigeants. Chaire Entrepreneuriat Familial et Société, entre pérennité et changement
- **LAMBRECHT J , PIRNAY F**, L'entreprise familiale comme système Etude des huiles de l'engrenage ,Etude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, 2009
- **LAMBRECHT J, PIRNAY F**, transmission du pouvoir dans les entreprises familiales, recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale 2008.
- **LAMBRECHT J**, Les entreprises familiales qui fonctionnent selon ce système obtiennent de meilleurs résultats et sont mieux armées, pour affronter la crise, Bruxelles, le 3 juin 2009
- **LANK A.G.**, "Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas", L'Art d'entreprendre, les hommes et les équipes, Les Echos, dossier n°6, Octobre, 1997, p 9-11.
- **LAURENCE B, JEAN-PIERRE B, BÉRANGÈRE D**, Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15, Université. Pierre Mendès-France juin 2001.
- **LE TRIPLE DEFIS POSE PAR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES**, Conférence sur L'Entreprise familiale en Algérie –Challenges et opportunités Hôtel Sheraton Alger, le 18 Avril 2005.
- **LEROY .E**, le capitalisme familial allemand en perspective (un héritage certain et du lendemain en questions), université Robert Schuman, Strasbourg, juin 2008.
- **LEROY E**, Le capitalisme familial allemand en perspective, un héritage certain et des lendemains en question, mémoire de 4 eme année d'I.E.P, université Robert Schuman, juin 2008, Strasbourg
Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher?
Proposition d'une méthodologie d'investigation, XVIe Journées d'histoire de la comptabilité et du management
- **LIN Y**, Entrepreneuriat familial et succession, Enquête dans la province du Zhejiang, Perspectives chinoises 95 (Mai-juin 2006)
- **LORRAIN J.**, "La succession de la firme familiale : tout un défi pour l'entrepreneur et sa famille", Cahiers de Recherche du LIREF, 2005

- **LOUISE C**, la succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur, thèse présentée l'université du Québec a Trois-Rivières comme exigence partielle du doctorat en administration.
- **LOUISE C**, la succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes, mémoire présenté L'université Du Québec à Trois-Rivières, aout 2009
- **LWANGO A- B. R**, capital social, couts de mesure et efficacité organisationnelle : y a-t-il un avantage spécifique a l'entreprise familiale ? Working paper 08/14, 2008/2009
- **LWANGO A- B. R**, Fondement et limites de l'avantage concurrentiel a travers la croissance et la succession, l'entreprise familiale et son capital social, Université Catholique De Louvain, 2008/2009
- **LWANGO A. B.R**, Entreprise familiale : une littérature autonome à fonder sur les objectifs familiaux, 2009
- **LWANGO ALBERT B.R**, Entreprise familiale : Une littérature autonome à fonder sur les objectifs familiaux, Louvain School of Management.
- **MADAOUI. M**, Travail et organisation du travail dans les PME algériennes, Une approche socio anthropologique, Journal des anthropologues (2009), p 116-117.
- **MALAREWICZ. J.A**, Affaires de famille, comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession, village mondiale Edition Pearson, 2006
- **MARCHESNAY M**, La PME : une gestion spécifique, Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément, (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 11-17;
- **MENDRAS H.** Todd Emmanuel, La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques.. In: Revue française de sociologie, 1984, 25-3. pp. 484-489 consulté le 25/04/2017
- **MEZGHANI L.**, La transmission de l'entreprise familiale à Sfax : état des lieux et perspectives. Actes du colloque « Gouvernance et entreprises familiales : la place de l'éthique et du développement durable », 10 et 11 Mai, 2007 FSJES Marrakech.
- **MIGNON. S**, La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire, Finance Contrôle Stratégie Université de Paris Sud – Volume 3, N° 1, 2000, p. 169 - 196.
- **MILLER D, LEE J, CHANG S et Le BRETON-MILLER I**, Comblent le « vide institutionnel » : Le comportement social et les performances des entreprises familiales

comparés à ceux des autres entreprises des marchés émergents dans le secteur des hautes technologies, L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir Volume 14, numéro 1, automne 2009

- **MORRIS M. H., WILLIAMS R. O., ALLEN J. A. & AVILA R. A.** (1997), "Correlates of Success in Family Business in Transition", Journal of Business Venturing, vol. 12, n°5, 385-401.
- **MORRIS M. H., WILLIAMS R. W., NEL D.**, Factors Influencing Family Business Succession, International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research, 1996, vol. 2, n°3, 68-81.
- **MOULINE J. P.**, Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, Finance Contrôle Stratégie, 2000, vol 3, n°1, 197-222. 180
- **MZID BEN AMAR. I et MEZGHANI L.**, L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe , Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 1, 2010, p.125-154.
- **MZID I. , MEZGHANI L.**, Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement, 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie - Vallée de Seine, 2 au 4 juin, 2004 , N° 2, pages 3 à 21
- **NABLI R.**, Les paradoxes de l'entrepreneuriat familial : le cas des entrepreneurs sfaxiens , « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- **OUERDIA. M**, L'entreprise familiale en Algérie Quelle politique financière?, Revue DIRASSAT – N0 26A - Juin 2016 Université de Laghouat.
- **OUERDIA. M**, Les déterminants et les obstacles a la l'internationalisation des pme familiales algériennes, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2016.
- **PEDDER R, BERNARD C**, Baromètre Européen des Entreprises Familiales, préserver la croissance, Décembre 2013
- **PETIT. P**, D'un capitalisme managérial...à l'autre, Communication au colloque international John Kenneth Galbraith/22-25 septembre 2004, Paris. A paraître in Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation, 2005 , version anglaise in Challenge /Sept-Oct 2005

- **POULAIN-RHEIM. T**, Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 - n°219 pages 77 à 88.
- **PWC**, l'entreprise familiale, un modèle durable, Family Business Survey – France, 2012
- **RIBERT E**, Précarité socio-économique et relations familiales intergénérationnelles : l'incidence du mode de fonctionnement familial, Caisse Nationale des Allocations Familiales.
- **ROBIC P, BARBELIVIEN D, ANTHEAUME N**, La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales. Document de travail, juin 2013.
- **SAVALL A**, . Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention. Gestion et management. Conservatoire National des Arts et Metiers, 2014..
- **SRAER D, THESMAR D**, Les Entreprises Familiales sont-elles inefficaces?, Septembre 2003
- **STRAVOU Z. T. & SWIERCZ P. M.**, "Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business", Entrepreneurship Theory and Practice, 1998, vol. 23, n°2, 19-39.
- **TABET AOUL. W**, Innovation et PME en Algérie quelle perspective : étude exploratoire, chapitre 5, Université Abou Bekr belkaid Tlemcen.
- **TANDEAU DE MARSAC.V** , L'entreprise familiale, un modèle pour l'avenir et pour tous, prof associé EDHEC Family Business Centre, préface de Blandine Mulliez, , édition ligne de repère, 2014
- **TEYSSIER C**, l'influence de caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance : une approche par étude de cas, 10eme CIFE PME, congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
- **TODD, E**, les systèmes familiaux, selon emmanuel todd (1998). approche sociologique des familles, L'Illusion économique, Essai sur la stagnation des économies développées. Paris : Gallimard.
- **VALLAUD F**, Stratégie patrimoniale et stratégie d'entreprise, Conférence sur L'Entreprise familiale en Algérie –Challenges et opportunités Alger, le 18 Avril 2005 – Hôtel Sheraton

- **VAN CAILLIE D, MBILI ONANA A. M,** L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : une modélisation contingente The influence of family governance on the family business transmission process in Senegal: a contingent model.
- **VIÉNOT P,** La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils et bonnes pratiques de gouvernance à l'usage des administrateurs, actionnaires et dirigeants, Groupe Eyrolles, 2007
- **WINDOLF. P,** L'évolution du capitalisme la France dans une perspective comparative, R. franç. Sociol. XL-3, 1999, 501-529.

THESES :

- **BEDOUK MINIALAI. C,** La Succession dans les PME familiales marocaines. Une approche par le système familial, Thèse rédigée en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion et soutenue publiquement le 11 décembre 2013, université paris-ouest, Nanterre la défense.
- **BELLAKHDAR. M.A,** Contribution à la connaissance du cycle de vie du dirigeant-actionnaire dans le gouvernement de l'entreprise familiale non cotée : une approche exploratoire par la méthode des « récits de vie », doctorat es sciences de gestion, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU – BORDEAUX IV France, année 2011.
- **BENMOSTEFA F,** La transmission des entreprises familiales en Tunisie, thèse de doctorat, l'université de Bordeaux, 2015.
- **COLOT O,** La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises, Université de Mons-Hainaut, 2006/2007.
- **D'BOUZAR C,** Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de magister science économiques, université Mouloud Mammeri, 09/05/2011.
- **DJIMNADJINGAR. R,** Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad, thèse de doctorat, université des science et technologies de Lille, le 16 janvier 2016.
- **ELLOUZE KARRAY. H,** Représentations et logiques d'action : cas des dirigeants des entreprise face à la mondialisation, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'université Montpellier, 04 avril 2005.
- **ELMANAA MADANI W,** L'efficacité du conseil d'administration des les entreprises familiales : étude de ses déterminants dans le contexte tunisien, Thèse pour le doctorat

en Sciences Comptables, Université De La Manouba, Conservatoire National Des Arts Et Métiers- Paris, le 05 février 2010

- **GHEDDACHE. L**, « Etude du comportement stratégique de L'entreprise familiale», Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences Economiques, université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Algérie, 22/04/2012.
- **HAMELIN. A**, Contrôle, financement et croissance des petites et moyennes entreprises, thèse de doctorat école doctorale augustin Cournot et école thématique en science de gestion, université de Strasbourg et université libre de Bruxelles, 25/11/2010.
- **HAROUN M.A**, Caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale, Le cas algérien analysé à travers l'entreprise NCA Rouïba, Magister en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Année 2016.
- **KHERRAF H**, La gouvernance des entreprises familiales : étude de cas algérien, mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013/2014.
- **LACHACHI. W**, L'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien, thèse de doctorat, faculté des sciences université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, Algérie, année 2005-2006.
- **MZID I**, L'approche stratégique du développement des groupes familiaux :cas des hypogroupes, these pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Universite De Sfax, 08/07/2009.
- **SEKKAL H**, Force et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des reformes économiques, mémoire de magister, université d'Oran, 2010/2011.
- **TARILLON C**, Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up, thèse Pour obtenir le grade de docteur de l'Université de Grenoble spécialité : sciences de gestion, 7 août 2006.
- **TESSIER DARGENT C**, Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : Définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité, étude de la dimension effectuable des processus de création par nécessité thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Université Grenoble Alpes, 13 Juillet 2015,

ARTICLES PUBLIES DANS LES JOURNAUX ET AUTRES :

- **ALIOUAT.B**, Le secteur privé, dominé essentiellement par des entreprises familiales, est en pleine expansion. Ce type d'organisation est-il un atout ou un handicap pour l'économie nationale ?, Université Sophia-Antipolis de Nice, publié le 27.05.2014.
<http://www.reporters.dz/boualem-aliouat-lentreprise-familiale-doit-aller-chercher-des-competences-nouvelles-dans-des-cercles-plus-elargis/7701>
- **ARNAUD R**, Une aventure séduisante mais risquée, Entreprises Familiales, publié le 29/05/2001
- **CHANDLER, A**, apôtre du capitalisme managérial par Denis CLERC
http://www.alternatives-economiques.fr/print_article2.php?lg=fr&id consulté le, 14/09/2009.
- **LAMIRI A**, Algérie 2012-2022 : la décennie de la dernière chance Repères éco : les autres articles, Publié dans El Watan le 04 - 06 – 2012.
- **LAMIRI A**, ces entreprises algériennes au seuil de figurer parmi l'élite mondiale, repères éco : les autres articles, PHD en sciences gestion Publié dans El Watan le 07 - 05 - 2012
- **LAMIRI. A**, décider en pleine incertitude managériale le 15.06.15 10h00.
- **LAMIRI. A**, L'entrepreneurship, entre réalités et ambitions repères éco : les autres articles, Publié dans El Watan le 17 - 12 - 2012
- **LAMIRI. A**, Réfléchir et agir sur les facteurs de succès Repères éco : les autres articles , Publié dans El Watan le 24 - 12 – 2012
- **LAMIRI. A**, Repères économiques : Quelques éléments sur les réussites des politiques industrielles Economie : les autres articles Publié dans El Watan le 12 - 10 - 2015
- **LAMIRI. A**, Restructuration industrielle : Les bons côtés et ce qui reste à faire Repères éco : les autres articles, Publié dans El Watan le 17 - 11 – 2014
- **LAMIRI. A**, Secteurs public/privé : La grille de lecture erronée de nos dirigeants Repères éco : les autres articles, Publié dans El Watan le 18 - 04 – 2011
- **SABARLY F**, Dirigeants d'entreprises familiales, optimisez votre rémunération, publié le 01/04/2012 à 12:48, mis à jour le 25/08/2014 à 10:32.
- **SALENTEY P**, Allemagne: les 10 clés du succès des entreprises familiales, publié le 19/02/2014 à 12:18, mis à jour le 29/04/2014 à 18:51
- **THÉRIN F**, L'empire familial fondé en 1889, basé à Clermont-Ferrand, a connu bien des soucis et des drames mais ses pneus continuent de faire rouler des millions

d'automobiles aux quatre coins de la planète. publié le 01/12/2012 à 12:34, mis à jour
le 18/08/2014 à 10:21

Introduction et problématique de recherche

1.1 Introduction générale.....	4
1.2 Problématique et objectifs de recherche.....	8
1.3 Intérêt de la recherche.....	9
1.4 Approche générale et méthodologie.....	10
1.5 Plan du travail.....	13

Chapitre 1 : Revue de la littérature sur les entreprises familiales..... 14

Section 1 : Définitions et importance des entreprises familiales..... 16

1.1 Définition des entreprises familiales : les principales définitions.....	17
1.1.1 La famille.....	18
1.1.2 L'entreprise.....	19
1.1.3 Notion d'entreprise familiale.....	20
1.1.4 Définition de l'entreprise familiale retenue.....	30
1.2 Importance des entreprises familiales.....	31
1.2.1 L'importance économique des entreprises familiale dans le monde.....	32
1.2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales.....	35
1.3 Différence entre l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale.....	37

Section 2 : à l'intersection de deux systèmes opposés : la famille et l'entreprise. A qui la primauté ?..... 40

2.1 L'approche systémique.....	40
2.1.1 Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent.....	40
2.1.2 Entreprise familiale analysée en trois systèmes.....	42
2.1.3 Le familialisme.....	45
2.1.4 Les conflits existants dans l'entreprise familiale.....	46
2.1.5 La confiance comme facteur explicative de la pérennité de l'entreprise familiale	49
2.2 Congruence des intérêts entre la famille et l'entreprise.....	50
2.3 Inadéquation des intérêts de la famille et ceux l'entreprise.....	52

Section 3 : Avantages et désavantages des entreprises familiales..... 54

3.1 Les principaux avantages des entreprises familiales.....	54
3.2 Les principaux désavantages des entreprises familiales identifiés dans la littérature.....	57
3.3 Les objectifs des entreprises familiales.....	60

Section 4 : Performance des entreprises familiales.....	62
4.1 L'analyse de la performance par le biais de la théorie de l'agence.....	63
4.2 L'explication des écarts de performances au sein des entreprises familiales.....	65
Chapitre 2 : L'influence de la famille sur les pratiques managériales du dirigeant dans l'entreprise familiale	70
Section 1 : Structure et culture de l'entreprise familiale.....	72
1.1 Structure de la famille.....	72
1.2 Structure de la famille algérienne.....	73
1.3 Culture de l'entreprise familiale.....	74
Section 2 : Management des entreprises familiales : quelle influence de la famille ?	78
2.1 Structure de l'entreprise familiale.....	79
2.2 Caractéristique de management et particularité de la prise de décision au sein des entreprises familiales.....	80
2.2.1 Management des entreprises familiales : dimension affective.....	80
2.2.1.1 L'impact de la propriété du capital sur la pérennité de l'entreprise.....	81
2.2.1.2 La Vision long terme des EF.....	82
2.2.1.3 Prudence des EF.....	83
2.2.2 La particularité de la prise de décision.....	84
2.2.2.1 L'implication de la famille, acteur influençant le processus de prise de décision	86
2.2.2.2 Le processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale : nature et spécificité.....	87
2.3 Gouvernance des entreprises familiales.....	90
Section 3 : Diversité des dirigeants de l'entreprise familiale : Typologie et comportement du dirigeant.....	95
3.1 Le rôle de dirigeant.....	96
3.2 Typologie et comportement des dirigeants : un moyen pour la compréhension globale du profil du dirigeant.....	98
Section 4 : La transmission des entreprises familiales : entre continuité et rupture...	109
4.1 Les concepts clés liées à la transmission.....	111
4.2 Les difficultés rencontrées lors de la transmission des entreprises familiales.....	113

4.3 La planification au sein des entreprises familiales.....	115
4.4 Le processus de succession.....	120
Chapitre 3 : L'entreprise familiale en Algérie : état des lieux.....	122
Section 1 : Le climat de l'investissement en Algérie.....	123
1.1 Cadre institutionnel et juridique de l'investissement en Algérie.....	123
1.2 Evolution de l'investissement des PME privées en Algérie.....	126
1.3 Aperçu général sur les entreprises privées.....	130
Section 2 : La place de l'entreprise familiale dans l'économie algérienne.....	133
2.1 Rétrospectives de quelques grands groupes familiaux.....	133
Section 3 : Comparaison maghrébine.....	144
Chapitre 4: Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche.....	151
Section 1 : Le positionnement épistémologique et choix méthodologique.....	152
1.1 Les principaux paradigmes.....	154
1.1.1 Paradigme positiviste.....	154
1.1.2 Les paradigmes constructivistes et/ou interprétativistes.....	155
1.2. Les modes de raisonnement.....	157
1.3 Notre position épistémologique.....	158
1.4 Choix méthodologique.....	160
Section 2 : Démarche d'investigation empirique.....	162
2.1 La population étudiée.....	162
2.2 La méthode d'enquête.....	163
2.3 Démarche de l'élaboration du questionnaire.....	165
2.4 Echantillon.....	167
2.5 Analyse des retours des questionnaires.....	168
2.6 Opérationnalisation et mesure des variables.....	168
2.6.1 Variable à expliquer : le profil du dirigeant de l'entreprise familiale.....	168
2.6.2 Variables explicatives du profil du dirigeant.....	169
2.7 Méthode statistique de traitement des données.....	173
2.7.1 L'analyse univariée.....	174
2.7.2 L'analyse bivariée.....	174
2.7.2.1 Le test de KHI Deux.....	175
2.7.2.1 Anova.....	175
2.7.3 L'analyse multivariée.....	176

2.7.3.1 Les méthodes descriptives.....	176
2.7.3.1.1 L'Analyse en composante principale (ACP).....	178
2.7.3.1.2 L'analyse typologique : classification hiérarchique et non hiérarchique.....	179
Section 3 : Construction d'une typologie des dirigeants des entreprises familiales en Algérie et vérification des propositions de recherche.....	180
3.1 Description des entreprises familiales objet d'étude.....	180
3.1.1 Répartition par région.....	181
3.1.2 Répartition par secteur d'activité.....	181
3.1.3 Taille des entreprises.....	182
3.1.4 Age des entreprises.....	183
3.1.5 Statut et origine des entreprises familiales enquêtées.....	184
3.2 Analyse des dirigeants des entreprises familiales enquêtées.....	185
3.2.1 Caractéristique des dirigeants enquêtés.....	185
3.2.2 Analyse selon l'impact de la famille sur le management.....	186
3.2.2.1 Mode de management des dirigeants des EFA.....	187
3.2.3 Les dirigeants et la transmission de l'entreprise familiale.....	188
3.2.3.1. Volonté de transmission.....	189
3.2.3.2 Age dirigeant / plan transmission.....	189
3.3 Construction d'une taxinomie de dirigeants des entreprises familiales algériennes.....	191
3.3.1 Sélection des items selon la perception de la dimension familiale au sein de l'entreprise.....	192
3.3.1.1 Nombre de facteurs représentant l'influence de la famille sur l'entreprise.....	193
3.3.1.2 Interprétation des facteurs	193
3.3.2 Sélection des items selon le management de l'entreprise familiale.....	194
3.3.2.1 Nombre de facteurs représentant le management sur l'entreprise..	194
3.3.2.2 Interprétation des facteurs	195
3.3.3 Sélection des items composant le profil des dirigeants enquêtés.....	196
3.3.3.1 Nombre de facteurs représentant le profil des dirigeants.....	197
3.3.3.2 Interprétation des facteurs.....	198
3.3.4 Construction de la typologie des profils de dirigeants des entreprises	

familiales algériennes.....	198
3.3.4.1 Détermination du nombre de classes au sein de la typologie.....	199
3.3.4.2 Description des représentations des dirigeants obtenues dans chaque classe.....	201
Section 4 : Discussion des résultats de la recherche.....	203
4.4.1 Test des différentes relations et vérification des propositions de recherche	203
4.4.2 Conclusion sur les profils issus de la typologie	206
Conclusion générale.....	213
Contributions, limites et perspectives de la recherche.....	217
Liste des tableaux.....	220
Liste des figures	222
Liste des abréviations	223
Annexe	224
Bibliographie	265
Table des matières.....	283

Résumé

Les dirigeants des entreprises familiales font face à un défi de taille qui est la conciliation entre l'aspect familial et l'aspect managérial pour une pérennité certaine de l'entreprise.

Plusieurs travaux de recherche ont mentionné que le couple famille-entreprise peut être à la base de plusieurs conflits mais aussi à l'origine des plus grands succès. En effet, l'implication familiale dans la vie de l'entreprise modifie considérablement les objectifs suivis par celle-ci. Cette thèse analyse le comportement du dirigeant de l'entreprise familiale algérienne dans notre contexte culturel.

Le recours aux théories de l'organisation (théorie de l'agence, des ressources et de l'intendance) s'avère pertinent pour appréhender les dynamiques familiales et comprendre la famille et les différentes interactions qui peuvent se produire dans l'entreprise familiale plus particulièrement dans l'entreprise familiale en Algérie.

Notre partie empirique se propose de construire une taxinomie des dirigeants des entreprises familiales algériennes en se basant sur les représentations des dirigeants en termes de management, implication familiale et de perception de la pérennité. Quatre profils ont été ressortis en fonction des caractéristiques personnelles des dirigeants, aux logiques d'action de ces derniers ainsi qu'à travers l'influence exercée par la famille sur eux.

Les principaux résultats obtenus ont démontré une forte corrélation entre les profils et la variante famille et que celle-ci exerce une influence significative sur le mangement de l'entreprise. Il s'est avéré que le comportement de nos dirigeants algériens n'est que la traduction de leurs objectifs issus de leurs logiques d'action qui est plutôt patrimonial. Cette logique est le procédé de l'équilibre de la famille et l'entreprise ainsi que le gage de leur pérennité.

Mot clé : dirigeant de l'entreprise familiale, implication familiale, management, pérennité

ملخص

يواجه مسيري المؤسسات العائلية تحديا كبيرا يتمثل في التوفيق بين الجانب العائلي والجانب الإداري لاستمرارية أكيدة للشركة. وقد ذكرت العديد من الدراسات البحثية أن التناهي الأسرة - الأعمال يمكن أن يكون سبب في العديد من الصراعات ولكن أيضا سبب في أعظم النجاحات. والواقع أن مشاركة الأسرة في حياة الشركة تعدل إلى حد كبير الأهداف التي تتبعه هذه الأخيرة.

هذه الأطروحة تحلل سلوك قائد الشركة العائلية الجزائرية في سياقنا الثقافي. وذلك باستخدام نظريات المنظمة (نظرية الوكالة والموارد والإشراف)، وهو ذات الصلة لفهم ديناميكيات الأسرة وفهم الأسرة والتفاعلات المختلفة التي قد تحدث في الشركات العائلية وخاصة في قطاع الأعمال العائلية في الجزائر.

يقترح الجزء التجريبي تصنيف لمسيري الشركات العائلية الجزائرية و ذلك بناء على مجال الإدارة، ومشاركة الأسرة ومفهوم الاستدامة في الشركات الرائدة. وبالتالي ظهرت أربعة ملامح وفقا للخصائص الشخصية للمسيرين، ومنطق عملهم، وكذلك من خلال التأثير الذي تمارسه الأسرة عليهم.

النتائج الرئيسية أظهرت علاقة بين ملامح المسيرين و المتغيرة العائلة، وكذا تأثير الأسرة المهم في إدارة الشركة وسلوك مسيرينا. و بالتالي سلوك المسيرين الجزائريين ماهم إلا ترجمة للأهدافهم التي تعتمد على منطق موروث أبا عن جد. هذا المنطق معتمد عليه من طرف المؤسسات العائلية الجزائرية و يمكن التوفيق ما بين الجانب العائلي و الجانب الإداري ضمن المؤسسات العائلية. الكلمات المفتاحية: مسير المؤسسة العائلية؛ مشاركة العائلة؛التسيير؛ الإستدامة

Abstract

Managers of family business face, on a daily basis, a though challenge with respect to the successful management and the durability of their company. The difficulty appears to be the reconciliation between the two types of structures: business aspect and family aspect.

Several research studies mentioned that the Family-Business relationship does generate enormous conflicts and at the same time be the source of big success stories. Indeed the participation of the family members in the daily management of the business can have a big impact on the strategic objectives set by its managers. In this thesis, an analysis on the manager's behaviour of the Algerian family business within the cultural aspect is conducted.

The use of the theories of the "organisation" (Agency, resources and stewardship theory) is relevant to understand family dynamics and understand family and the different interactions that can occur in a family based company particularly in the family based business in Algeria.

Our empirical part of this study is proposing to build a taxonomy of the leaders of the Algerian family businesses based on the representations of the leaders in terms of management, family involvement and perception of sustainability. Four profiles have emerged based on the personal characteristics of leaders, to the logics of action of these as well as through the influence of the family on them.

The main results have shown a strong correlation between the profiles and the variant family, and that it has a significant influence on the management of the company. It transpires that the behaviour of our Algerian leaders is only the conversion of their objectives based on their logic of action which is rather of a heritage origin. This logic is the process of the balance of the family and the company as well as the guarantee of their sustainability.

Keywords: managers of family business, family implication, management, durability