



HAL
open science

L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypogroupes

Imen Mzid

► **To cite this version:**

Imen Mzid. L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypogroupes. domain_other. Université du Sud Toulon Var, 2009. Français. NNT : . tel-00482973

HAL Id: tel-00482973

<https://theses.hal.science/tel-00482973>

Submitted on 12 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR
Institut d'Administration des Entreprises
ETUDES ET RECHERCHES MEDITERRANEENNES EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES

UNIVERSITE DE SFAX
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
UNITE DE RECHERCHE EN GESTION DES ENTREPRISES

**THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT
EN SCIENCES DE GESTION**

**L'APPROCHE STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT DES
GROUPES FAMILIAUX :
CAS DES HYPOGROUPES**

Présentée par : Imen MZID épouse BEN AMAR

Soutenue le 08 juillet 2009

JURY

Directeurs de recherche : **M. Lassaâd MEZGHANI**
Professeur à l'Université de Sfax
M. Philippe VERY
Professeur à l'EDHEC de NICE

Rapporteurs : **M. Alain FAYOLLE**
Professeur à l'EM LYON
Melle. Wafa KHLIF
Professeur à l'université de Manouba

Suffragants : **M. Jamil CHAABOUNI**
Professeur à l'université de Sfax
M. Pierre GENSSE
Professeur à l'université de Toulon

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« La curiosité est une faculté propre de la nature humaine. Elle est fille de l'ignorance, et elle devient mère de la science, lorsque l'étonnement lui a ouvert les portes de notre esprit. Elle procède ainsi : dès qu'un effet extraordinaire, tel qu'une comète, une parhélie, ou une étoile en plein jour l'a frappée, elle recherche immédiatement ce qu'une chose pareille peut signifier »

*Giambattista VICO, la science nouvelle
(1725)*

DEDICACES

A mes enfants,
A mon mari,
A la mémoire de ma grand-mère,
A mes parents
A tous ceux qui me sont chers

REMERCIEMENTS

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaite, par ces quelques lignes, exprimer ma reconnaissance envers les personnes qui ont le plus contribué à l'élaboration de cette thèse qui est l'aboutissement de quelques années de travail, d'apprentissage, de découverte et de rencontres.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Monsieur Lassaâd MEZGHANI, pour son encadrement, son soutien permanent et sa disponibilité tout au long de ces années de travail. Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans son aide.

Mes remerciements vont également à Monsieur le Professeur Philippe VERY, qui a accepté de diriger ma thèse dans le cadre de la cotutelle, pour ses encouragements, ses précieux conseils académiques ainsi que la gentillesse avec laquelle il a patiemment corrigé les travaux que je lui ai présenté.

Mes remerciements s'adressent également à tous les dirigeants propriétaires d'entreprises familiales tunisiennes qui ont eu la courtoisie de me recevoir, de me faire partager leurs parcours et de m'avoir prodigué leur confiance.

A tous les chercheurs de l'ERGE, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance pour leur écoute et leurs précieux conseils. Je tiens aussi à remercier les membres de la scolarité de l'université du Sud Toulon Var pour m'avoir aidé dans les procédures administratives. Je témoigne aussi ma plus grande sympathie à tous ceux que j'ai rencontré à l'EDHEC de Nice.

Je voudrais adresser mes remerciements à tous mes amis, où qu'ils se trouvent, pour leurs encouragements et leur appui moral. Et évidemment, ce travail n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de mon cher mari et de mes chers enfants qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ces années. Que ce travail soit pour eux, ainsi qu'à mes parents, une raison pour être fiers de tout ce qu'ils ont fait.

Merci à toutes les personnes qui me sont chères et qui m'ont particulièrement entouré dans les différentes étapes de ma recherche...

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	IV
REMERCIEMENTS	V
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES TABLEAUX	XII
LISTE DES FIGURES	XV
INTRODUCTION GENERALE	1
1 L'OBJET DE LA RECHERCHE	3
2 LE CADRAGE THEORIQUE	6
3 LES INTERETS DE LA RECHERCHE	9
4 LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	10
5 LA STRUCTURE GENERALE DE LA THESE	12
CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE FAMILIALE : SPECIFICITES ET PRISE DE DECISION	15
1 LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	15
1.1 La définition de l'entreprise familiale	16
1.2 Les objectifs de l'entreprise familiale.....	19
1.2.1 <i>Le maintien du contrôle de la propriété et du management</i>	20
1.2.2 <i>La pérennité</i>	22
1.2.3 <i>L'objectif de croissance : la petite taille</i>	24
1.3 Le comportement stratégique de l'entreprise familiale.....	26
2 LA PRISE DE DECISION DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE	29
2.1 Les théories de la prise de décision.....	29
2.2 La particularité décisionnelle de l'entreprise familiale.....	31
2.3 La nature du processus stratégique dans l'entreprise familiale	34
3 LA DECISION DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	37
3.1 Les objectifs prioritaires.....	37
3.1.1 <i>La pérennité</i>	39
3.1.2 <i>L'indépendance</i>	39
3.1.3 <i>La croissance</i>	39
3.1.4 <i>L'autonomie</i>	40
3.2 Les logiques d'action.....	41
3.3 La vision stratégique.....	43
3.4 Le style managérial.....	45
4 CONCLUSION.....	47
CHAPITRE 2 : LES DETERMINANTS DE LA DECISION STRATEGIQUE DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	49
1 LA FAMILLE	50
1.1 La transmission	50
1.1.1 <i>Définition</i>	51
1.1.2 <i>Les difficultés de la transmission</i>	53
1.2 La confiance.....	56
1.3 L'altruisme	58
1.4 La structure de la famille	60
2 L'ENVIRONNEMENT	63
2.1 L'environnement institutionnel	63
2.2 Les opportunités de marché.....	66
2.3 La dépendance envers les partenaires	68

3	CONCLUSION.....	70
CHAPITRE 3 : LE CHOIX STRATEGIQUE ET STRUCTUREL DE L'ENTREPRISE.....		72
1	LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE	73
1.1	Les stades de développement	74
1.2	La spécialisation.....	77
1.2.1	<i>Les contextes de la spécialisation.....</i>	78
1.2.2	<i>Les types de la spécialisation.....</i>	78
1.2.3	<i>Les motifs de la spécialisation.....</i>	80
1.3	La diversification : proposition et controverse	81
1.3.1	<i>Le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoa (1983).....</i>	82
1.3.2	<i>Les contextes de la diversification.....</i>	83
1.3.3	<i>Les types de la diversification.....</i>	84
1.3.4	<i>Les motifs de la diversification</i>	85
2	LE DEVELOPPEMENT STRUCTUREL DE L'ENTREPRISE.....	88
2.1	L'explication de la structure par les traits de l'environnement.....	89
2.1.1	<i>L'explication de la théorie de la contingence.....</i>	89
2.1.2	<i>Les limites de la structure contingente.....</i>	90
2.2	Le développement stratégique : l'explication du courant rationaliste.....	93
2.2.1	<i>Les aspects structurels de la spécialisation.....</i>	94
2.2.2	<i>La structuration de la diversification.....</i>	94
3	L'INGENIERIE DU CHOIX STRUCTUREL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	96
3.1	...Pour la voie de la spécialisation.....	96
3.2	...Et pour le développement par la voie de la diversification.....	99
4	CONCLUSION.....	101
CHAPITRE 4 : LE CHOIX STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE.....		103
1	L'HYPOGROUPE FAMILIAL	104
1.1	La finalité du groupe.....	105
1.2	Les différentes appellations du groupe	105
2	DE LA DIVERSIFICATION A L'HYPOGROUPE	108
3	L'HYPOGROUPE : DES AVANTAGES POUR UNE NOUVELLE DIVERSIFICATION	111
3.1	La croissance versus la petite taille.....	112
3.2	Le contrôle versus le développement d'activité.....	114
3.3	L'indépendance des unités et le développement des compétences	116
4	LE MODELE DE RECHERCHE.....	119
5	LE CONTEXTE TUNISIEN	122
5.1	Le tissu industriel	123
5.2	Les incitations à la création d'entreprise.....	124
6	CONCLUSION	126
CHAPITRE 5 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE		127
1	LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	128
1.1	Le débat positivisme - constructivisme.....	128
1.2	Le choix de l'approche de la recherche	130
2	LE POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE.....	133
2.1	Le choix de la démarche qualitative	133
2.2	Le choix de la méthode des cas	136
3	LA DEMARCHE DE RECUEIL DES DONNEES.....	139
3.1	L'objet et le contexte de l'étude	140

3.2	La sélection des cas	140
3.3	Les outils de recueil des données qualitatives	142
3.4	La construction du guide d'entretien	144
3.5	La conduite de l'entretien	148
4	LE PROCESSUS DE L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES	149
4.1	Le codage thématique	151
4.2	Les étapes de l'analyse de contenu catégorielle	151
4.3	La fiabilité et la validité dans l'analyse de contenu	154
5	CONCLUSION	158
CHAPITRE 6 : L'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES FAMILIALES EN HYPOGROUPE : CAS DES DIRIGEANTS PROPRIETAIRES AYANT DES OBJECTIFS DIVERGENTS.....		160
1	L'ANALYSE DU CAS 1	161
1.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	161
1.2	La famille.....	164
1.2.1	<i>La transmission.....</i>	<i>164</i>
1.2.2	<i>La confiance</i>	<i>166</i>
1.2.3	<i>L'altruisme</i>	<i>167</i>
1.2.4	<i>La structure de la famille.....</i>	<i>168</i>
1.3	L'environnement	168
1.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	<i>169</i>
1.3.2	<i>Les opportunités de marché.....</i>	<i>169</i>
1.3.3	<i>La dépendance envers les partenaires.....</i>	<i>170</i>
1.4	La stratégie de diversification	171
1.4.1	<i>Le contexte de la diversification.....</i>	<i>171</i>
1.4.2	<i>Le type de la diversification.....</i>	<i>171</i>
1.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	<i>172</i>
1.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	172
1.6	Le diagramme causal	174
2	L'ANALYSE DU CAS 3	177
2.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	177
2.2	La famille.....	179
2.2.1	<i>La transmission.....</i>	<i>180</i>
2.2.2	<i>La confiance</i>	<i>182</i>
2.2.3	<i>L'altruisme</i>	<i>182</i>
2.2.4	<i>La structure de la famille.....</i>	<i>183</i>
2.3	L'environnement	184
2.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	<i>184</i>
2.3.2	<i>Les opportunités de marché.....</i>	<i>185</i>
2.3.3	<i>La dépendance envers les partenaires.....</i>	<i>185</i>
2.4	La stratégie de diversification	185
2.4.1	<i>Le contexte de la diversification.....</i>	<i>186</i>
2.4.2	<i>Le type de la diversification.....</i>	<i>186</i>
2.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	<i>186</i>
2.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	187
2.6	Le diagramme causal	188
3	L'ANALYSE DU CAS 5	191
3.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	191
3.2	La famille.....	193
3.2.1	<i>La transmission.....</i>	<i>193</i>
3.2.2	<i>La confiance</i>	<i>195</i>
3.2.3	<i>L'altruisme</i>	<i>196</i>
3.2.4	<i>La structure de la famille.....</i>	<i>197</i>
3.3	L'environnement	198
3.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	<i>198</i>
3.3.2	<i>Les opportunités de marché.....</i>	<i>198</i>
3.3.3	<i>La dépendance envers les partenaires.....</i>	<i>200</i>
3.4	La stratégie de diversification	200

3.4.1	<i>Le contexte de la diversification</i>	200
3.4.2	<i>Le type de la diversification</i>	200
3.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	201
3.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	201
3.6	Le diagramme causal	202
4	CONCLUSION.....	205
CHAPITRE 7 : L'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES FAMILIALES EN		
HYPOGROUPE : CAS DES DIRIGEANTS PROPRIETAIRES AYANT DES OBJECTIFS		
CONVERGENTS.....		
1	L'ANALYSE DU CAS 2	206
1.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	207
1.2	La famille.....	209
1.2.1	<i>La transmission</i>	209
1.2.2	<i>La confiance</i>	211
1.2.3	<i>L'altruisme</i>	212
1.2.4	<i>La structure de la famille</i>	213
1.3	L'environnement	213
1.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	213
1.3.2	<i>La dépendance envers les partenaires</i>	214
1.3.3	<i>Les opportunités de marché</i>	214
1.4	La stratégie de diversification	215
1.4.1	<i>Le contexte de la diversification</i>	216
1.4.2	<i>Le type de la diversification</i>	216
1.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	217
1.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	218
1.6	Le diagramme causale	218
2	L'ANALYSE DU CAS 4	221
2.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	221
2.2	La famille.....	223
2.2.1	<i>La transmission</i>	224
2.2.2	<i>La confiance</i>	225
2.2.3	<i>L'altruisme</i>	226
2.2.4	<i>La structure de la famille</i>	227
2.3	L'environnement	228
2.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	228
2.3.2	<i>Les opportunités de marché</i>	229
2.3.3	<i>La dépendance envers les partenaires</i>	229
2.4	La stratégie de diversification	230
2.4.1	<i>Le contexte de la diversification</i>	230
2.4.2	<i>Le type de la diversification</i>	230
2.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	231
2.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	232
2.6	Le diagramme causal	233
3	L'ANALYSE DU CAS 6	235
3.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	236
3.2	La famille.....	237
3.2.1	<i>La transmission</i>	238
3.2.2	<i>La confiance</i>	239
3.2.3	<i>L'altruisme</i>	240
3.2.4	<i>La structure de la famille</i>	240
3.3	L'environnement	241
3.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	242
3.3.2	<i>Les opportunités de marché</i>	242
3.3.3	<i>La dépendance envers les partenaires</i>	243
3.4	La stratégie de diversification	244
3.4.1	<i>Le contexte de la diversification</i>	244
3.4.2	<i>Le type de la diversification</i>	244
3.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	245
3.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	246
3.6	Le diagramme causal	248

4	L'ANALYSE DU CAS 7	251
4.1	Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.....	252
4.2	La famille.....	253
4.2.1	<i>La transmission</i>	253
4.2.2	<i>La confiance</i>	256
4.2.3	<i>L'altruisme</i>	257
4.2.4	<i>La structure de la famille</i>	258
4.3	L'environnement	259
4.3.1	<i>L'environnement institutionnel</i>	259
4.3.2	<i>Les opportunités de marché</i>	260
4.3.3	<i>La dépendance envers les partenaires</i>	261
4.4	La stratégie de diversification	262
4.4.1	<i>Le contexte de la diversification</i>	262
4.4.2	<i>Le type de la diversification</i>	263
4.4.3	<i>Les motifs de la diversification</i>	263
4.5	L'hypogroupe : une manœuvre de contrôle.....	264
4.6	Le diagramme causal	265
5	CONCLUSION.....	267
CHAPITRE 8 : LA CONDUITE DU DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE CHEZ LES ENTREPRISES FAMILIALES : ANALYSE INTER CAS		269
1	LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE.....	270
1.1	Les objectifs du PIC.....	271
1.2	Les objectifs du CAP	272
2	LA FAMILLE	276
2.1	La transmission	276
2.1.1	<i>La préparation des futurs dirigeants</i>	277
2.1.2	<i>La taille de la famille</i>	279
2.1.3	<i>Les conflits entre successeurs</i>	280
2.1.4	<i>Les conflits inter générations</i>	281
2.2	La confiance.....	283
2.3	L'altruisme.....	284
2.4	La structure de la famille	287
3	L'ENVIRONNEMENT	288
3.1	L'environnement institutionnel	288
3.2	Les opportunités de marché.....	290
3.3	La dépendance envers les partenaires	293
4	LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION	295
4.1	Le contexte de la diversification.....	295
4.2	Le type de la diversification	296
4.3	Les motifs de la diversification	299
4.3.1	<i>Les hypogroupes intégrés</i>	300
4.3.2	<i>Les hypogroupes non intégrés</i>	301
5	L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE	302
6	CONCLUSION.....	303
CHAPITRE 9 : DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE		305
1	LA FAMILLE	306
1.1	La transmission	306
1.1.1	<i>La préparation des futurs dirigeants</i>	306
1.1.2	<i>La taille de la famille</i>	307
1.1.3	<i>Les conflits entre successeurs</i>	308
1.1.4	<i>Les conflits entre générations</i>	309
1.2	La confiance.....	309
1.3	L'altruisme.....	311
1.4	La structure de la famille	311

2	L'ENVIRONNEMENT	312
2.1	L'environnement institutionnel	313
2.2	Les opportunités de marché.....	313
2.3	La dépendance envers les partenaires	314
3	LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION	315
4	LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT	316
5	L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE	318
6	RAPPEL DES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE.....	319
7	LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	323
7.1	Les apports théoriques	323
7.2	Les apports managériaux	324
8	LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	325
9	LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES	327
	LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	329
	ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN.....	352
	ANNEXE 2 : META MATRICE DE REGROUPEMENT PAR CONCEPT.....	353
	ANNEXE 3 : DES EXTRAITS D'OUTPUT DE NVIVO	358

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les choix effectués pour la collecte des données	11
Tableau 2 : Le développement du système de contrôle.....	20
Tableau 3 : Les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	32
Tableau 4 : Les typologies des styles managériaux selon la prédictibilité de l'environnement.....	46
Tableau 5 : Les stades de développement de la PME.....	76
Tableau 6 : Les motivations de la diversification	87
Tableau 7 : Mécanismes conducteurs, voie de développement et formation des hypogroupes.....	110
Tableau 8 : Le tissu industriel de la Tunisie.....	123
Tableau 9 : Les éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme.....	130
Tableau 10 : Le positionnement épistémologique	132
Tableau 11 : Une définition comparative de l'étude de cas	137
Tableau 12 : La démarche de recueil des données	139
Tableau 13 : Définition des déterminants du développement en hypogroupe.....	145
Tableau 14 : Le processus de construction théorique à partir d'études de cas.....	150
Tableau 15 : Les quatre tests de Yin : suggestions et tactiques mobilisés	156
Tableau 16 : Présentation des unités de l'hypogroupe 1	161
Tableau 17 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 1	162
Tableau 18 : L'impact de la transmission sur le développement de l'hypogroupe 1	164
Tableau 19 : L'importance de la confiance pour le management de l'hypogroupe 1	166
Tableau 20 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 1	167
Tableau 21 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 1	168
Tableau 22 : Les facteurs de l'environnement institutionnel pour l'hypogroupe 1	169
Tableau 23 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 1	170
Tableau 24 : La nature de l'activité d'origine de l'hypogroupe 1	170
Tableau 25 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 1.....	172
Tableau 26 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 1	173
Tableau 27 : Présentation des unités de l'hypogroupe 3	177
Tableau 28 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 3	178
Tableau 29 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 3	180
Tableau 30 : L'impact de la confiance sur le développement de l'hypogroupe 3	182
Tableau 31 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 3	183
Tableau 32 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 3	183
Tableau 33 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 3.....	187
Tableau 34 : Présentation des unités de l'hypogroupe 5	191
Tableau 35 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 5	192

Tableau 36 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 5	194
Tableau 37 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 5	197
Tableau 38 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 5	199
Tableau 39 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 5	201
Tableau 40 : Présentation des unités de l'hypogroupe 2	207
Tableau 41 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 2	207
Tableau 42 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 2	210
Tableau 43 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 2	212
Tableau 44 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 2	215
Tableau 45 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 2.....	217
Tableau 46 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 2	218
Tableau 47 : Présentation des unités de l'hypogroupe 4	221
Tableau 48 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 4	222
Tableau 49 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 4	224
Tableau 50 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 4	226
Tableau 51 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 4	227
Tableau 52 : L'environnement institutionnel et le développement de l'hypogroupe 4.....	228
Tableau 53 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 4.....	231
Tableau 54 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 4	232
Tableau 55 : Présentation des unités de l'hypogroupe 6	235
Tableau 56 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 6	236
Tableau 57 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 6	238
Tableau 58 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 6	243
Tableau 59 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 6.....	245
Tableau 60: Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 6	247
Tableau 61 : Présentation des unités de l'hypogroupe 7	251
Tableau 62 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 7	252
Tableau 63 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 7	254
Tableau 64 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 7	257
Tableau 65 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 7	258
Tableau 66 : L'environnement institutionnel et le développement de l'hypogroupe 7.....	259
Tableau 67 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 7	261
Tableau 68 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 7.....	263
Tableau 69 : Le type des dirigeants propriétaires des hypogroupes étudiés.....	270
Tableau 70 : La méta matrice de la relation entre la transmission et l'hypogroupement	276
Tableau 71 : Méta matrice de la relation entre l'altruisme et le développement de l'hypogroupe ..	285
Tableau 72 : Méta matrice de la structure de la famille des hypogroupes	287

Tableau 73 : Méta matrice des éléments de l'environnement institutionnel des hypogroupes.....	289
Tableau 74 : Meta matrice de regroupement conceptuel opportunité de marché/type de dirigeant	291
Tableau 75 : Méta matrice de la nature des activités d'origine des hypogroupes.....	292
Tableau 76 : Méta matrice de la relation entre la dépendance envers les partenaires et le développement en hypogroupe	294
Tableau 77 : Méta matrice du contexte de la diversification des hypogroupes	295
Tableau 78 : Meta matrice du type de diversification des hypogroupes	296
Tableau 79 : Méta matrice par regroupement conceptuel type de diversification/type de dirigeant	297
Tableau 80 : Méta matrice des motifs de la diversification.....	299
Tableau 81 : La méta matrice du contrôle familiale	302
Tableau 82 : Méta Matrice de regroupement par concept du développement des entreprises familiales en hypogroupe	354

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les principales étapes de la thèse	14
Figure 2 : L'univers de l'entreprise familiale	18
Figure 3 : Les déterminants potentiels du processus de décision stratégique.....	31
Figure 4 : Les déterminants du choix stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale	Erreur ! Signet non défini.
Figure 5 : Les déterminants du choix stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale	70
Figure 6 : Les logiques de la diversification selon le contexte.....	84
Figure 7 : Un exemple de configuration d'un hypogroupe	107
Figure 8 : Les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et développement en hypogroupe	111
Figure 9 : Les stratégies de croissance et les risques liés	113
Figure 10 : Le choix stratégique du dirigeant propriétaire	119
Figure 11 : Le modèle de recherche.....	122
Figure 12 : La production de recherche	127
Figure 13 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 1.....	176
Figure 14 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 3.....	190
Figure 15 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 5.....	204
Figure 16 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 2.....	220
Figure 17 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 4.....	234
Figure 18 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 6.....	250
Figure 19 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 7.....	266
Figure 20 : Les objectifs du PIC et développement en hypogroupe	272
Figure 21 : Les objectifs du CAP et développement en hypogroupe.....	274
Figure 22 : Le modèle retenu.....	319

INTRODUCTION GENERALE

La PME et son propriétaire dirigeant ont souvent été exclus de l'analyse stratégique au nom de la spécificité de la PME, notamment le pouvoir décisionnel et l'emprise de son dirigeant (Etrillard, 2004). Pour Paturel (1998), les idées reçues sur les raisons de l'applicabilité des outils de management stratégique reposent sur trois caractéristiques de la PME : l'assimilation de la PME à son propriétaire - dirigeant qui a le "pouvoir de décider ce qu'il veut" et qui "en conséquence ne ressent pas le besoin d'un éclairage très important de la décision". La deuxième raison porte sur l'importance de l'intuition en PME. Enfin, la troisième raison résulte du fait qu'on a parfois détourné des outils de leur champ d'application conduisant ainsi à donner une mauvaise réputation à l'ensemble des outils stratégiques dans la PME.

Par l'unicité de l'acteur (propriétaire et dirigeant), l'entreprise entrepreneuriale ne souffre pas de dysfonctionnements issus de la séparation entre pouvoir de propriété et pouvoir de décision. Les valeurs de l'entrepreneur donnent une représentation du management de l'entreprise. En revanche dans l'entreprise managériale, la délégation de décision génère des coûts d'agence pour l'actionnaire afin de contrôler le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. L'entreprise familiale se situe entre ces deux représentations normatives. De ce fait, le management de ce type d'entreprise nécessite le développement d'outils et concepts propres. Par ailleurs, l'échec des écoles de pensées à reconnaître et à incorporer délibérément l'entreprise familiale dans les principales théories de management peut les amener à négliger des facteurs qui rendraient ces théories plus robustes et valables (Chrisman et al, 2003).

En effet, l'enquête de l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA) menée dans 45 pays en 2003 est éloquent. Elle montre que les entreprises familiales jouent un rôle économique de première importance quoique largement sous-estimé. En Europe, le pourcentage d'entreprises familiales oscille entre 60 et 93%. Sur les autres continents, on constate une répartition similaire. En Amérique latine et centrale, les entreprises familiales constituent 65% de l'activité économique. En Australie, trois-quarts des entreprises sont familiales. Pour le cas du marché tunisien, sur les 200 premières entreprises, 77 sont sous le contrôle familial (Ellouze Karray, 2005). Ceci signifie que certaines théories ne peuvent pas s'appliquer à la majorité des entreprises qui existent dans le monde. Lorsqu'on ignore l'implication de la famille, on ne prend pas en compte des

facteurs qui sont liés à l'interrelation famille - entreprise et qui sont critiques pour la création de nouvelles entités.

Devant ces difficultés, une approche "qualitative" considère que ce qui constitue le point commun des PME, c'est un mode de gestion caractérisé par le rôle du dirigeant. Le rôle et la place du dirigeant propriétaire comme élément principal de la notion d'entreprise familiale renvoie à l'hypothèse de l'unicité du centre de décision en matière de choix stratégiques. Ceci entraîne un dépassement de la notion de type d'entreprises étudiées pour celle d'objet de recherche.

Il est à constater que l'entreprise familiale est une combinaison de réalités économiques et non économiques dans la vie de l'organisation. Ainsi, elle est particulièrement attractive pour comprendre comment le concours des considérations économiques et non économiques affecte les décisions stratégiques (Chrisman et al, 2003).

L'entreprise familiale est aussi unique du fait que son fondateur l'a créée et développée en ayant l'objectif de la transmettre aux générations futures. Perpétuer cet héritage nécessite le management de la succession familiale qui se traduit par le remplacement du fondateur et souvent par un changement de stratégie et/ou de structure avec de profondes implications sur la survie de l'entreprise et sa croissance.

Cependant, même si l'attitude conservatrice de l'entreprise familiale est une conséquence directe de la force familiale, Drozdow et Carroll (1997) soulignent que cette vertu peut devenir la faiblesse de l'entreprise familiale. Ils expliquent que les impératifs stratégiques et les événements cycliques de la vie familiale ne sont pas souvent en phase. En plus, l'orientation stratégique de l'entreprise familiale est moins tournée vers le profit et la croissance que l'entreprise non familiale (Rosenblatt et al, 1985). Ses spécificités contribuent à former ce qu'on peut appeler un modèle propre aux entreprises familiales (Mignon, 2000).

Au sein de ces entreprises, le processus de développement stratégique peut être graduel durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une harmonie familiale et une continuité inter-génération. Or, le manque d'intérêt pour les stratégies de développement des entreprises familiales est manifeste. De ce constat est née la présente recherche et c'est dans cette veine que nous nous sommes interrogés sur les contextes de développement des entreprises familiales en hypogroupe.

Nous voulons, par ce travail, contribuer à l'enrichissement du domaine de l'entreprise familiale et mieux comprendre le développement de ce type d'entreprise.

1 L'OBJET DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature montre que les stratégies décrites sont parfois réductrices, car elles limitent le choix de développement à une évolution vers une moyenne voir une grande entreprise (Churchill et Lewis, 1993). Néanmoins, il est démontré que certaines entreprises resteront petites toute leur vie mais emprunteront d'autres formes de développement que la croissance en taille. Ce qui fait, qu'à partir du milieu des années 70, on observe une multiplication des travaux sur les nouvelles formes d'organisation : groupe, entreprise post-hiérarchique, quasi-firme, stratégie d'impartition, réseaux,... (Debray et Leyronas, 1996).

La croissance des entreprises est accompagnée du développement de structure comme les groupes. En matière de petite entreprise (PE) et toute petite entreprise (TPE), on voit émerger le concept d'hypogroupe, un groupe au sens juridique et financier du terme organisé autour de l'ensemble holding – filiale. Les groupes, très longtemps réservés aux grandes entreprises, apparaissent comme des choix stratégiques et organisationnels possibles pour les entreprises de petite dimension (Leyronas, 2004).

Pour le cas de la Tunisie, les groupes ont, comme la plupart des entreprises tunisiennes, un caractère familial (Srairi, 2003). En effet, ils sont dirigés et liés à une personne ou sa famille. Leur survie et leur développement dépendent de cette personne ou de sa famille. Souvent, c'est le même dirigeant propriétaire qui détient plusieurs entreprises familiales organisées sous forme de groupe. Ce groupement d'entreprises peut être qualifié d'hypogroupe s'il s'agit d'une structure de groupe dont les composantes sont de petites, voire toutes petites entreprises, unies entre elles par des relations financières.

Cette structure de groupe peut être étudiée selon quatre approches. L'approche historique éclaire l'émergence de la structure de groupe. Elle se prolonge par une réflexion sur le rôle des organisations dans une économie de marché (relations entre entreprises et marché) par l'approche institutionnelle. L'analyse des relations de pouvoir qui se nouent entre les composantes du groupe justifie une approche organisationnelle. Enfin, l'approche stratégique s'intéresse au groupe en tant qu'ensemble centralisé et lieu de mise en œuvre d'objectifs personnel et familiaux.

En fait, Debray (1997) montre que le groupe familial est plutôt organisé en hypogroupe familial où le dirigeant propriétaire est mû par le souci de pérennisation de l'affaire dans l'objectif de la transmettre à ses héritiers. Afin d'approfondir ces propos, l'approche stratégique s'avère la plus appropriée. Cette approche sera retenue dans le cadre de cette recherche pour montrer que l'hypogroupe est objet d'analyse spécifique dont l'étude se fait au niveau du dirigeant propriétaire de la petite entreprise familiale.

Cette recherche part de certains constats :

Une observation sur le terrain français montre que la forme originale d'organisation en hypogroupe dans le domaine des petites entreprises est plus fréquente qu'on le croit, et présente des avantages certains, notamment en matière de pérennisation et transmission des entreprises familiales. Ce type de groupe d'entreprises possède selon Jacquemin (1989) une double fonction : allocation centralisée des ressources et centralisation de la propriété, éléments caractéristiques des entreprises familiales.

D'après Trehan (2002), l'hypogroupe, particulièrement, permet de conserver des unités de petites tailles. L'entreprise d'origine, appelée aussi holding, en concentrant le pouvoir de direction au sein d'une seule société, garantit le maintien de la centralisation des prises de décision. Elle permet d'assurer un verrouillage du capital de l'hypogroupe. Elle est, donc, un instrument de la prise ou du maintien du contrôle d'une ou plusieurs entreprises familiales.

Dans le contexte tunisien, Srairi (2003) abouti au fait que 68,75% des groupes tunisiens sont nés par diversification à partir d'une activité centrale profitable ou protégée. Tout de même, si les investissements familiaux dans le groupe augmentent, la famille maintient son contrôle, mais elle doit considérer le risque lié à une diversification excessive, surtout dans les secteurs sans lien avec l'activité principale. En fait, la famille engage les stratégies de diversification en fonction de ses intérêts (Lee, 2007). Elle sera prudente en matière de diversification.

L'avantage de l'hypogroupe est qu'il autorise une répartition des risques filiale par filiale. L'indépendance juridique des filiales permet de diminuer le risque financier provenant de la diversification des activités (Very, 1993). Ainsi, l'une des préoccupations de ce travail de recherche consistera à identifier la part des opérations de diversification dans l'ensemble des manœuvres réalisées par les groupes familiaux, en distinguant les opérations d'intégration amont, aval, de diversifications liées et non liées.

Pour le cas de la Tunisie, la législation fiscale favorise la création des nouvelles entreprises afin d'encourager le développement rapide des PME ce qui a engendré la constitution de plusieurs groupes d'affaires. Devenus des acteurs incontournables de l'économie de ce pays, ces groupes, familiaux pour l'essentiel, font partie désormais du patrimoine économique national et constituent une véritable richesse qu'il convient de sauvegarder et de développer. Ainsi, la réorganisation du marché financier tunisien dictée par une volonté de développement de la finance directe a été, entre autres, motivée par une logique entrepreneuriale qui consiste en la recherche d'une valorisation d'une dynamique de développement pour assurer la pérennité de l'entreprise et servir de plate-forme pour sa transmission.

Dans le but de caractériser cette forme de développement de la petite entreprise et toute petite entreprise, Julien et Marchesnay (1987) adoptent la notion d'hypogroupe. Pour ces auteurs, le groupe est une forme de développement de ce genre d'entreprise mais "la forme de groupe pourra inclure des firmes de taille très différentes. Les ensembles intégrés d'hyperfirmes donneront les hypergroupes. Les mêmes montages intégrant des petites et toutes petites unités seront nommés par antithèse hypogroupes".

En fait, les conceptualisations existantes tant pour le développement des entreprises familiales tunisiennes que pour la structuration en hypogroupe ne sont pas abondantes. Par conséquent, dans ce travail, nous essayons de montrer qu'il existe des circonstances dans lesquelles l'hypogroupement peut avoir un intérêt stratégique. Il permet d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise familiale notamment dans le cas de la transmission.

Dès lors, notre recherche est concentrée sur l'examen de l'organisation stratégique des hypogroupes familiaux. Il s'agit de comprendre pourquoi et comment de telles structures organisationnelles se forment dans le temps. Notre question de recherche est la suivante :

Pourquoi et comment les entreprises familiales se développent-elles en hypogroupes ?

La problématique stratégique des hypogroupes diffère sensiblement des problématiques stratégiques des autres types de groupes, tant du fait des spécificités des entreprises familiales que de la petite dimension. Ces critères déterminent le positionnement de la petite entreprise familiale dans son environnement.

Deux objectifs guident alors cette recherche. Tout d'abord, nous identifions, si elles existent, des stratégies et des formes d'organisation permettant de mieux gérer l'interdépendance famille – entreprise pour comprendre comment se développent les

hypogroupes familiaux. Puis, nous étudions l'impact des objectifs personnels et familiaux sur le développement des entreprises familiales en hypogroupe afin de comprendre pourquoi le choix de ce type d'organisation stratégique.

A cet effet, pour savoir pourquoi les entreprises familiales se développent en hypogroupe, nous identifions les objectifs personnels du dirigeant et les objectifs familiaux clés de ce type d'entreprise et leur impact sur l'organisation. Alors que pour clarifier comment est mis en œuvre ce processus de développement, nous présentons les caractéristiques de ce processus de structuration emprunté, ses déterminants et ses avantages.

Notre ambition, grâce à l'étude du processus de développement de l'entreprise familiale, apporter des réponses aux raisons de la formation des organisations stratégiques des hypogroupes. Cependant notre approche n'a pas pour but d'établir un tracé du processus étape par étape pour les entreprises étudiées. Ce sont les objectifs visés d'un tel développement qui nous intéressent. En d'autres termes, les objectifs personnels du dirigeant et ceux de la famille qui participent à la construction de l'organisation stratégique de l'hypogroupe.

Avant de préciser l'approche adoptée pour cette problématique, "la première tâche est de mettre de l'ordre dans les idées et les conceptions mélangées les unes aux autres... c'est seulement lorsqu'on est mis d'accord sur la signification des termes que l'on peut espérer progresser avec clarté et facilité dans l'analyse des problèmes" (Von Clausewitz, 1990 ; cité par Barreyre, 1992, p771).

2 LE CADRAGE THEORIQUE

Trois notions méritent d'être clarifiées et délimitées : la petite entreprise, l'entreprise familiale et l'hypogroupe.

Concernant la notion de petite entreprise, une revue de la littérature sur ce sujet fait état d'une absence de consensus concernant les concepts de PME et de PE. Face à la difficulté de définir les PME, le GREPME (1997), Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME du Québec, propose une typologie en suggérant de positionner les entreprises sur plusieurs continuums allant de moins à plus. Sept continuums sont identifiés :

- La dimension : exprimée le plus souvent en termes de nombre d'employés, parfois en total de l'actif ou du chiffre d'affaire (de 1 à 500 employés).

- Le secteur : de traditionnel, mature, produits pour les consommateurs à secteurs modernes, produits secondaires ou de pointe.
- Le marché : de local protégé à international, ouvert.
- L'organisation : de centralisée à décentralisée ou à plusieurs niveaux.
- Le contrôle : d'indépendance forte à faible.
- La stratégie : d'une stratégie intuitive, de survie, à faible risque à une stratégie formalisée, de croissance à haut risque.
- La technologie : traditionnelle, mature, innovation faible, spontanée, incrémentale à une technologie de pointe, organisée, radicale.

L'idée développée par le GREPME est que les petites et très petites entreprises se retrouveront plutôt à gauche des continuums alors que les moyennes entreprises seront situées plutôt vers la droite (Trehan, 2000).

Le critère de taille n'est alors pas suffisant pour juger de la nature de l'entreprise puisqu'il n'est qu'un paramètre parmi d'autres mais il permet de délimiter un champ d'investigation spécifique. Une revue des classifications des entreprises dans quelques pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume uni) limite le nombre de salariés à 49-50 salariés. Compte tenu de nos préoccupations de recherche reposant sur les déterminants du choix de la configuration en hypogroupe, il nous paraît raisonnable de retenir le nombre de 50 salariés comme une taille limite pour la petite entreprise. Cet effectif jouerait, dans certains cas, un rôle important dans le processus de développement et les orientations du dirigeant propriétaire.

L'entreprise familiale de petite dimension constitue un sous ensemble de la population des firmes communément appelées PME. Tout comme la notion de PME, il n'y a pas de consensus sur les critères à retenir pour définir ce type d'entreprises. Néanmoins, de la majorité des définitions répertoriées, l'entreprise familiale est définie sur la base des trois critères de la propriété, le contrôle managérial et de la transmission.

Concernant la propriété, nous avons considéré qu'une entreprise est familiale si la majorité absolue du capital est détenue par une seule famille. Cette famille peut être nucléaire composée du père, la mère et les enfants nés de leur union comme elle peut être étendue, c'est-à-dire, regrouper des membres sur plus d'une génération et des relations de parenté du second degré ou plus.

Le management de cette entreprise est alors assuré par un membre de cette famille au moins. Pour notre recherche empirique, nous avons exclu les cas où la direction est assurée par un dirigeant professionnel et nous nous sommes adressés aux dirigeants propriétaires.

Quant à la transmission, l'intention de transmission aux générations futures est retenue par de nombreux auteurs afin de caractériser l'entreprise familiale. Ce critère est plus facile à apprécier si l'entreprise est effectivement transmise à la deuxième génération. En conséquence, la définition qu'on va retenir dans le cadre de cette recherche est celle qui paraît la plus complète et surtout la plus opérationnelle et la plus facile à mettre en œuvre pour se décider si une entreprise est familiale ou non.

Par souci de cohérence, c'est-à-dire pour laisser un peu de temps pour que l'entreprise se développe et pour qu'elle entame le cas échéant le processus de transmission, nous avons ajouté le critère de l'âge à la sélection des entreprises familiales de petite taille. Cette entreprise doit avoir au moins dix années d'activité d'après la définition d'Astrachan et Kolenko (1994).

Notre recherche se situe, donc, dans le champ des petites entreprises familiales. De la même manière, la recherche consacrée à la constitution d'un groupe à partir d'une petite entreprise se caractérise par sa diversité. La particularité de l'organisation stratégique en hypogroupe est que, quelle que soit la combinaison utilisée dans la structure de propriété du capital, elle confère au dirigeant propriétaire une place centrale et le pouvoir de décision final concernant la gestion stratégique de l'hypogroupe.

En fait, l'analyse du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupe s'est construite à partir de différentes théories. Tout d'abord, pour tenter de comprendre la décision de développement des entreprises familiales, nous étions amenés à nous intéresser à la démarche de la prise de décision propre à ces organisations. Nous avons présenté les différentes théories de la prise de décision pour arriver, par analogie, à caractériser la prise de décision de l'entreprise familiale.

Ensuite, compte tenu de la finalité de ce travail, nous nous efforçons d'avoir une approche contingente. Nous avons alors considéré la théorie de la contingence, la théorie de la croissance, la théorie du pouvoir de marché et la théorie néo-institutionnelle afin de prendre en compte les thèses prônant la contrainte de l'environnement.

Mais, comme nous pensons que la petite entreprise familiale peut être envisagée sous l'angle de l'approche volontariste en raison de la proximité de son environnement et de l'importance de son dirigeant et de sa vision, nous nous sommes concentrées sur les actions stratégiques effectuées par le dirigeant propriétaire. En fait, les choix des entreprises familiales ne sont pas axés uniquement sur les états de l'environnement en raison de leurs caractéristiques propres. Ainsi, nous avons mobilisé la théorie des coûts de transaction liée à la confiance dans l'entreprise familiale, la théorie de l'efficience, l'altruisme et l'anthropologie de la famille pour découvrir si l'entreprise familiale peut choisir le développement en hypogroupes pour des raisons autres qu'environnementales.

Il est important de noter que, par rapport à la classification des problèmes de management proposée par Barreyre (1976) et inspirée d'Ansoff, les stratégies de développement relève typiquement d'un problème de management stratégique dans le sens où "la décision à prendre va affecter de manière sensible la position que l'entreprise familiale occupe dans son environnement et le rôle qu'elle entend y exercer". C'est une adéquation dynamique entre les aspirations de la coalition au pouvoir, la famille, le potentiel de l'entreprise et les exigences de l'environnement.

3 LES INTERETS DE LA RECHERCHE

Comme le souligne Boissin (2000), le préambule de l'ouvrage de stratégie d'Ansoff (1965) conserve toute sa pertinence : l'entreprise est animée par des objectifs autres que ceux de ses participants. La notion originelle de l'efficience réapparaît. Elle repose sur les besoins des êtres humains, sur le bien être procuré par une entité collective à ses parties prenantes et non pas sur les seules valeurs d'échange monétaire (Charreaux, 1999).

L'intérêt du choix de l'entreprise familiale comme objet d'analyse permet, selon Boissin (2000) de replacer l'action stratégique de l'entreprise familiale dans ses différents champs de valeurs économiques mais aussi non économiques. Nécessairement, le management stratégique demeure ancré dans l'économique et le sociologique (Boissin et al, 1999). Notre recherche présente alors des intérêts conceptuels et managériaux.

Au niveau conceptuel :

Cette recherche vise à produire une modélisation des déterminants du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupe. Vu le manque de conceptualisations existantes tant pour le développement des entreprises familiales que pour la structuration en hypogroupe, nous essayons de contribuer à enrichir la façon de

concevoir le développement des entreprises familiales et le processus de la structuration en hypogroupe. Nous allons alors :

- Identifier des liens conceptuels parmi les différents courants de recherche pour examiner le développement en hypogroupe par les entreprises familiales.
- Eclairer la nature du processus d'hypogroupement.
- Identifier les facteurs favorisant ce développement dans le cadre des entreprises familiales.

Au niveau managérial :

Au-delà de ces intérêts conceptuels, il convient de souligner les contributions de notre recherche sur le plan managérial. La description et l'analyse du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupe permettent d'orienter les dirigeants propriétaires et de leur illustrer les possibilités d'action afin d'assurer la survie et la pérennité de leur entreprise et surtout de maintenir le contrôle familial.

Nous cherchons à montrer l'importance de la notion d'hypogroupe, dans le contexte de l'entreprise familiale, sur un plan managérial. Nous espérons donc proposer aux chefs des entreprises familiales un cadre d'analyse pour favoriser le développement de celles-ci.

Il s'agit de souligner qu'il existe des circonstances dans lesquelles le développement en hypogroupe peut avoir un intérêt stratégique notamment dans le cas de la transmission afin d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise familiale. Si la transmission de l'entreprise familiale a fait l'objet de nombreuses études concernant ses étapes et les causes de son échec, la thèse que nous défendons vise à montrer que le développement en hypogroupe est d'une utilité réelle pour la pérennité de l'entreprise familiale à travers les générations.

4 LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Face au silence de la littérature sur le sujet, nous avons étudié les travaux couvrant les champs les plus proches de notre objet de recherche afin de sélectionner les modèles et les théories adéquates. La présente recherche a adopté, alors, une démarche théorique qui a nécessité l'examen de trois types de littérature. Le premier type de littérature est lié aux spécificités des entreprises familiales. Nous avons pu alors conclure que ces entreprises se trouvent face à des problèmes spécifiques de croissance et de développement pour se maintenir et pour répondre aux conditions de réussite. En l'occurrence, les personnes dans une entreprise familiale sont tiraillées entre leur rôle de membre de la famille et celui de

professionnel puisque ce genre d'entreprise a besoin d'un processus de décisions qui préserve les intérêts de la famille et celui de l'entreprise à la fois.

Le deuxième type de littérature examiné concerne le développement stratégique et structurel des entreprises. Nous avons étudié les différentes structures classiques et les différentes stratégies de développement en tant que déterminant de la structure.

Finalement, nous analysons le processus de développement des hypogroupes familiaux à travers différents courants théoriques liés à la fois à la structure de groupe et aux spécificités de l'entreprise familiale. Ainsi, nous avons pu formuler nos propositions de recherche et par la suite construire notre modèle théorique.

Dans la démarche méthodologique, nous avons pu construire notre modèle conceptuel suite aux pré entretiens que nous avons menés auprès des dirigeants propriétaires à travers une recherche qualitative exploratoire. Ensuite, nous avons élaboré un guide d'entretien et nous l'avons testé auprès d'un certain nombre de dirigeants propriétaires d'hypogroupes : deux fondateurs et deux successeurs (deuxième génération). Nous avons alors adopté une démarche qualitative à travers l'étude de cas multiples. En fait, l'ambiguïté des concepts étudiés et la volonté de comprendre la logique du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupe, difficilement quantifiable, sont propices à l'adoption d'une démarche qualitative.

Par la suite, afin de s'assurer de la conformité des données recueillies, nous avons croisé les discours des personnes interrogées. Nous avons alors interviewé différents dirigeants propriétaires et différentes générations. L'étude en profondeur de ces cas contribue à l'intérêt de notre recherche. Le choix de cas multiples, repose sur la volonté de comparer plusieurs processus afin de parvenir à une classification des hypogroupes familiaux selon les logiques explicatives de leurs développements.

Tableau 1 : Les choix effectués pour la collecte des données

Dispositif de collecte composé de trois phases
<ul style="list-style-type: none">• La phase exploratoire• La phase de test du guide d'entretien (quatre dirigeants propriétaires)• La phase approfondie
Les méthodes et techniques de collecte
<ul style="list-style-type: none">• Entretiens non directif avec trois dirigeants propriétaires• Entretiens semi directifs (sept cas soit 14 dirigeants)

5 LA STRUCTURE GENERALE DE LA THESE

La structure globale de la thèse reflète bien la démarche théorique et méthodologique présenté ci-dessus.

En effet, le premier chapitre vise à faire une revue de littérature sur les spécificités, les objectifs et la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale. Dans un premier temps, nous présentons les spécificités de l'entreprise familiale : nous précisons la définition de l'entreprise familiale, les caractéristiques comportementales de cette dernière, ses objectifs et les objectifs de son dirigeant propriétaire. Dans un deuxième temps, nous décrivons la prise de décision dans l'entreprise familiale. Nous présentons alors les principales théories de la prise de décision, nous démontrons la particularité décisionnelle de ce type d'entreprise, nous décrivons son processus stratégique et nous présentons les caractéristiques du style de management de son dirigeant propriétaire.

Le deuxième chapitre présente les déterminants de la décision stratégique du dirigeant propriétaire. Il s'agit en fait de présenter le cadre conceptuel et la nature des relations causales qui lient l'entreprise familiale et le développement par création de nouvelles unités.

Le troisième chapitre présente les différents types de structures et les développements stratégiques correspondants. Le lien entre structures et stratégie de développement sera appréhendé selon les modèles des stades de développements. Nous avons fait ressortir les différentes voies de développement puis les explications générales du développement structurel dont l'explication par les traits de l'environnement et l'explication du courant rationaliste. Nous avons abouti enfin à une ingénierie du choix structurel par le dirigeant de l'entreprise familiale qui a conduit à une stratégie de diversification. Le choix stratégique du développement en hypogroupe n'a été abordé qu'au chapitre quatrième. En fait, l'analyse du processus de développement de l'hypogroupe familial passe par la délimitation du champ du groupe. Ensuite, l'hypogroupe est défini comme un mode efficient de conduite de la stratégie de diversification. Les avantages que procure cette forme en tant que mode de gestion des relations familiales et de réponses aux contraintes de l'environnement poussent vers de nouvelles diversifications. Finalement, nous synthétisons les explications proposées dans le modèle de recherche et nous précisons les dimensions de ce modèle.

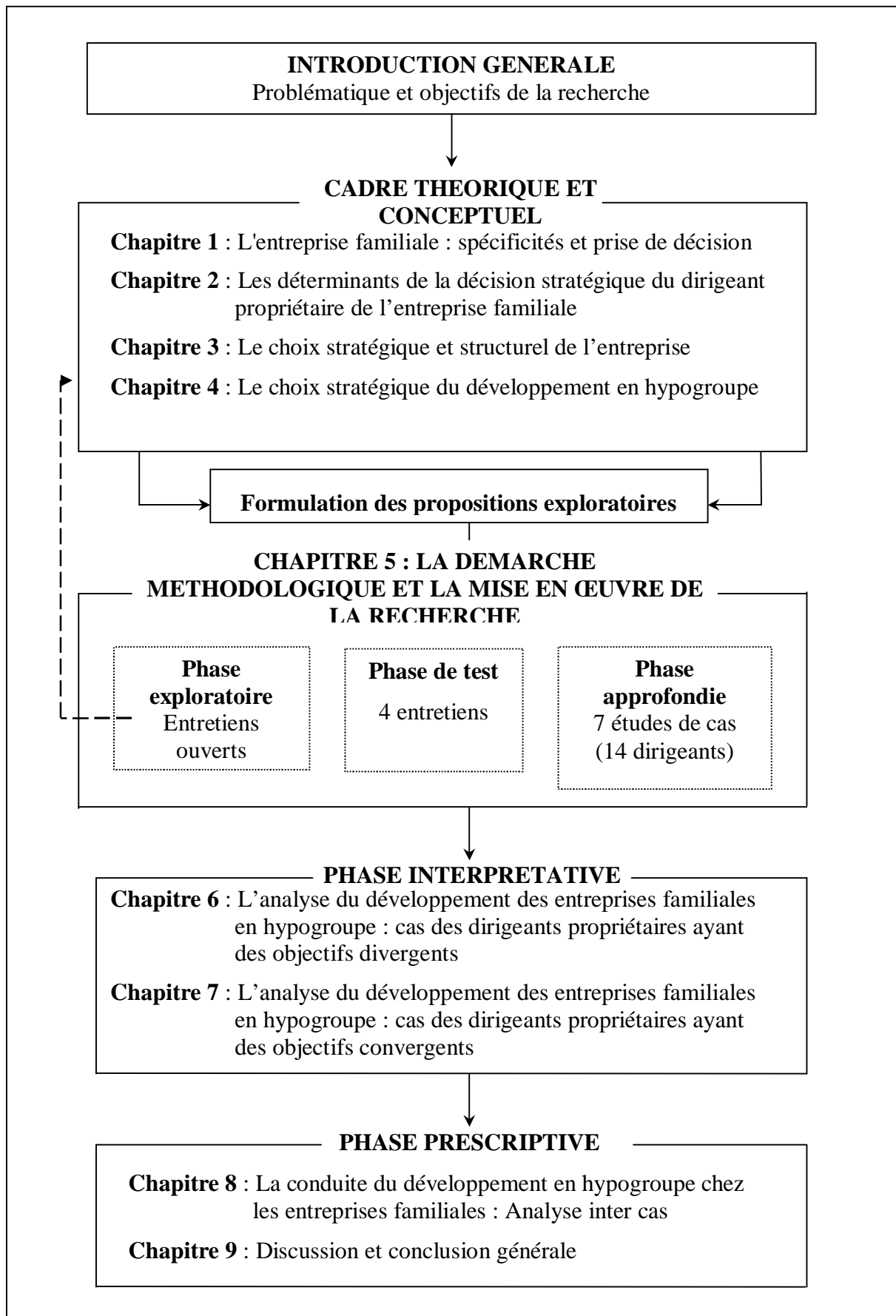
Nous définissons par la suite notre stratégie de recherche et d'analyse puis nous énonçons notre plan de la recherche sur le terrain, objet du chapitre cinquième. Ce chapitre présente le cadre épistémologique et justifie nos choix méthodologiques visant la collecte et l'analyse des données afin de pouvoir opérationnaliser les déterminants du développement en hypogroupe.

Le sixième chapitre présente une analyse du développement des entreprises familiales en hypogroupe par les dirigeants propriétaires ayant des objectifs divergents alors que la conduite de ce développement par les dirigeants propriétaires ayant des objectifs convergents fait l'objet du chapitre septième. Enfin le huitième chapitre est une analyse inter cas qui va nous mener à une typologie des hypogroupes familiaux.

Quant au dernier chapitre, il est dédié à la discussion des résultats et à la conclusion générale.

La figure suivante présente les principales étapes de la thèse :

Figure 1 : Les principales étapes de la thèse



CHAPITRE 1 :

L'ENTREPRISE FAMILIALE : SPECIFICITES ET PRISE DE DECISION

L'authentique entreprise familiale aurait commencé lorsque le dirigeant propriétaire d'une petite entreprise, qu'il a créée ou reprise, aurait refusé de vendre son affaire, organisé une transmission familiale capable de conserver le contrôle et de construire dans la durée. L'entreprise familiale est alors à l'origine une micro entreprise qui a développé un créneau compétitif, piloté par une direction patrimoniale complètement engagée dans le capital et qui, à la vocation de développement, ajoute la vocation de pérenniser et transmettre son œuvre (Morris et al, 1997).

En effet, bien que relevant fréquemment du sous-ensemble des PME, l'entreprise familiale se distingue de celle-ci même si l'amalgame apparaît parfois. L'élément majeur de discrimination repose sur la présence de plus d'un acteur familial influençant, par le management et/ou par les droits de propriété, la marche de l'entreprise. Celle-ci incarne un fort esprit de communauté réduisant les divergences entre les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation (Allouche et Amann, 2001). Elle crée, dans ce cas, une rupture avec les idéaux types de l'entreprise entrepreneuriale ou de l'entreprise managériale où domine une conception séquentielle d'unicité ou de séparation des rôles (Boissin, 2000).

Par conséquent, notre ambition étant de comprendre la formation des décisions dans les entreprises familiales et d'identifier le rôle du dirigeant propriétaire dans les choix stratégiques, nous définissons les particularités de ce type d'entreprise notamment ses objectifs. Ce chapitre comporte, donc, différentes sections. Tout d'abord, nous identifions les spécificités de l'entreprise familiale quant à sa définition, ses objectifs et son comportement stratégique. Ensuite, nous essayons de cerner la prise de décision de l'entreprise familiale en précisant l'impact des objectifs de son dirigeant propriétaire, sa logique d'action et sa vision sur la décision stratégique.

1 LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Aussi surprenant que cela puisse paraître, il n'existe pas de définition unique pour déterminer ce qu'est l'entreprise familiale. Il est largement admis qu'il y a un manque de consensus sur la définition de cette dernière (Mouline, 2000, p.2). Celle-ci ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles

spécifiques. De l'enchevêtrement de valeurs famille / entreprise, il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies puisque même les critères utilisés pour définir les entreprises familiales demeurent problématiques.

Bien que très répandue, l'entreprise familiale a fait l'objet de peu d'études malgré sa prédominance (Hugron, 1998). Cela est probablement du en partie aux caractéristiques qui lui sont propres et qui font que les chercheurs ne parviennent même pas à s'entendre sur ce qu'est une entreprise familiale. Elle connaît à peu près autant de définitions qu'il y a de chercheurs. En effet, il n'est pas aisé de trouver une définition unique de l'entreprise familiale vu que l'objet même de cette définition n'est pas unique. A l'instar de Gersick et al (1997) qui identifient trente-six types possibles de firmes familiales, Carsrud et al (1997) proposent une classification de celles-ci sur la base de quatre dimensions. Ils présentent des catégories mutuellement exclusives et identifient toutes les configurations d'entreprises que l'on qualifie généralement de familiale ou ayant l'esprit familial. Les classes sont identifiées sur la base :

- des sources d'obligation : le groupe de personnes contrôlant l'entreprise peut être réuni grâce à quatre type de liens : biologiques, affectifs, légaux ou enfin pour une certaine durée ou un évènement particulier.
- de l'intensité des valeurs partagées : le degré d'engagement envers les valeurs culturelles, organisationnelles ou éthiques.
- des sources du contrôle de la décision qui peuvent être internes ou externes.

Par conséquent, la définition de l'entreprise familiale est primordiale car selon la définition choisie la nature de l'échantillon peut varier. De ce fait, la difficulté de spécifier les entreprises familiales éveille une curiosité certaine et mérite l'intérêt du chercheur. Ainsi la première question clés est de spécifier comment une entreprise familiale devrait être définie.

1.1 LA DEFINITION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

La diversité observée de l'objet d'étude qu'est l'entreprise familiale montre qu'une définition doit tout d'abord obéir à un impératif théorique. Cette définition doit distinguer l'entité, l'objet ou le phénomène d'un autre et ce en montrant conceptuellement en quoi il diffère et pourquoi la différence importe (Chua et al, 1999). Essayons, donc, de caractériser théoriquement l'entreprise familiale.

Les études qui se sont penchées sur la question des spécificités de l'entreprise familiale l'ont conceptualisé comme étant une entité unique contribuant ainsi à la mise en évidence des caractères pouvant être pris en compte dans le cadre d'une définition théorique. Ainsi, pour Davis et Pett (2000), l'unicité de l'entreprise familiale serait due à :

- l'évènement de la succession ;
- l'implication familiale dans la prise de décision ;
- la question du développement professionnel des membres de la famille ;
- la question de l'incorporation de gestionnaires non-membres de la famille ;
- l'existence d'un écart entre les objectifs de la famille et les objectifs institutionnels.

Des critères particuliers de définition ont été énoncés tout au long de l'évolution de la recherche sur l'entreprise familiale. Les définitions de ce type d'entreprise sont diverses, nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité (Amann et Allouche, 2000). On peut distinguer dès lors entre les définitions mono-critère et les définitions pluri-critères.

Les définitions mono-critère sont les moins nombreuses. Elles retiennent soit le critère de la propriété ou du contrôle par une seule famille (Barry, 1975 ; Alcorn, 1982 ; Barnes et Hershon, 1985 ; Landsberg, Perrow and Roglosky, 1988), soit le critère de l'interaction famille / entreprise (Beckhard et Dyer, 1983 ; Davis, 1983 ; Keppner, 1983 ; Dyer, 1986), soit encore la volonté de la transmission de la propriété aux générations futures (Churchill et Hatten, 1987 ; Ward, 1987 ; Habbershon, Williams et Mcmillan, 2001) pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. Par contre, les définitions qui retiennent plus d'un critère pour caractériser l'entreprise familiale sont plus nombreuses (Gélinier et Gaultier, 1975 ; Handler, 1989 ; Rosenblatt et al, 1985 ; Hollander et Elman, 1988 ; Daily et Dollinger, 1992 ; Gallo et Estapé, 1992 ; Nabasque, Boussier et Ri-chen, 1993 ; Astrachan et Kolenko, 1994 ; Lank, 1994 ; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995 ; Arrègle, Very et Raytcheva, 2002).

En outre, les résultats d'enquêtes faites par Chua et al. (1999) auprès d'un large échantillon d'une population de dirigeants d'entreprises familiales canadiennes et européennes montrent qu'en dépit de l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, c'est avant tout par l'attitude et par l'intention de continuité du dirigeant propriétaire que se définit une entreprise familiale. De ce fait, les auteurs considèrent le critère d'intention de continuité comme déterminant dans leurs définitions. Ils affirment que dans le cas où il

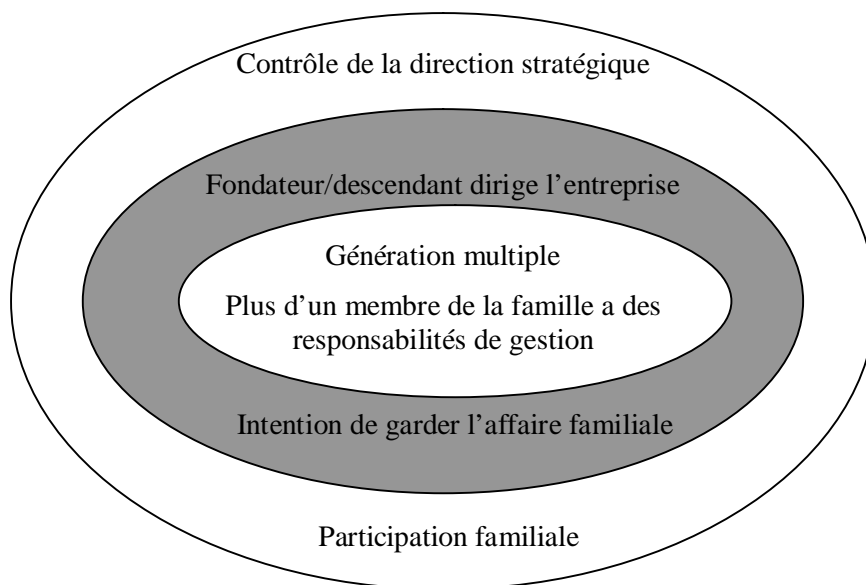
n'existerait pas de volonté ferme chez le ou les dirigeants de transmettre l'entreprise à la génération suivante, nous serions devant une "famille en affaires" ou une "entreprise entrepreneuriale" plutôt qu'une entreprise familiale ce qui influence notablement l'orientation stratégique de l'entreprise.

Au delà de ces critères, Astrachan et al, (2002) préconisent qu'afin d'être fonctionnelle une définition doit obéir à certaines normes : elle doit être non ambiguë et transparente pour qu'elle puisse être quantifiée. De plus, elle doit mesurer ce qu'elle est censée mesurer et permettre de produire des résultats fiables et reproductibles.

En conséquence de ces résultats de recherche, la définition qui sera retenue dans le cadre de ce travail est celle d'Astrachan et Kolenko (1994) qui paraît la plus complète, la plus opérationnelle et la plus facile à mettre en oeuvre pour se décider si une entreprise est familiale ou non. En ce sens, "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 avoir au moins dix années d'activité continue. Plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ses activités. Le dernier critère est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération".

A partir de cette définition, Astrachan et Shanker (2003) ont identifié trois niveaux de définition de l'entreprise familiale (étroit, moyen et élevé) sous forme de "œil de taureau"

Figure 2 : L'univers de l'entreprise familiale



Le terme "entreprise familiale" recouvre, en effet, des réalités différentes et un ensemble d'entreprises fortement hétérogène. Une étude partant d'une définition générale et floue ne

peut que produire des résultats et explications globales et difficilement applicables aux cas particuliers. De la même manière, les résultats d'une recherche utilisant une définition particulière, se basant sur certains critères et excluant d'autres, ne peuvent être appliqués à l'ensemble des sujets exclus par cette définition. Dans cet esprit, Astrachan et al (2002) soulignent : "*Les définitions qui se distinguent seulement d'une manière très légère rendent difficiles non seulement les comparaisons entre les recherches mais aussi l'intégration de la théorie*" (Astrachan et al, 2002, p. 46)

Les résultats des recherches diffèrent bien sûr selon la définition adoptée. Les trois niveaux de la figure 2 montrent quelles définitions affectent la taille de l'univers des entreprises familiales. Les auteurs ne suggèrent pas que le niveau central est le vrai ou le meilleur univers pour l'entreprise familiale. C'est tout simplement la définition la plus étroite. Ainsi, pour ne pas trop limiter le champ d'étude et pour avoir plus de chance de trouver un membre de la famille propriétaire à la direction de l'entreprise, la définition adoptée peut être placée au niveau moyen de cet "œil de taureau".

Quelque soit la définition utilisée, l'entreprise familiale se distingue des autres types d'entreprises sur plus d'un point. Le dirigeant propriétaire se trouve écartelé entre deux sphères aussi exigeantes qu'affectivement importantes. Il doit faire face aux obligations cartésiennes d'une gestion rigoureuse de son entreprise mais également à un management symbolique qui "ménage" la famille (Fotso Yungue, 2004).

Du point de vue du management stratégique, cela implique qu'il existe des buts à poursuivre, une mission à réaliser et qu'une stratégie est définie afin d'atteindre ces buts. L'entreprise familiale a, donc, des buts spécifiques qui résultent du recouvrement famille - entreprise - management.

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Les recherches concernant l'entreprise familiale indiquent que les objectifs familiaux sont souvent des facteurs déterminants pour les décisions stratégiques puisque ce sont des facteurs qui influencent la dynamique organisationnelle de celle-ci (Dyer, 2003). Il est à noter que les objectifs de l'entreprise familiale sont multiples et complexes (Dunn, 1996). Ils sont, en plus, très différents de ceux des entreprises non familiales et publiques et dépassent l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise (Daily & Dollinger, 1992). En effet, la définition de l'entreprise familiale traduit des objectifs communs à toutes ces entreprises. Elles sont l'expression de l'objectif du maintien du contrôle de la propriété et

du management en plus de celui de la pérennité. Ces deux objectifs prioritaires font que ce type d'entreprise se méfie particulièrement de la croissance par peur de perdre le contrôle de l'entreprise et par conséquent mettre en péril sa pérennité.

1.2.1 Le maintien du contrôle de la propriété et du management

La séparation entre la propriété et le contrôle managérial est une caractéristique fondamentale des entreprises capitalistes. Cette séparation est une source de conflit qui se traduit par des problèmes d'agence dépendant du degré de divergences entre les objectifs des dirigeants et ceux des actionnaires.

En ce qui concerne l'entreprise familiale, la préférence de la famille de maintenir un contrôle personnel s'explique par un système de contrôle peu formalisé où la propriété et le contrôle sont réunis plutôt que de se compter sur des procédures impersonnelles formalisées pour contrôler les comportements des employés, les processus de l'entreprise et ses opérations (Daily et Dollinger, 1992). Néanmoins, même si l'objectif de préserver le contrôle de la propriété ou du management est au cœur de la notion d'entreprise familiale, le développement de celle-ci tout en préservant la nature familiale de l'entreprise demeure problématique.

Ainsi, Scase et Goffee (1982) ont lié le développement interne du système de contrôle organisationnel au degré externe de l'orientation marché. Ils ont pu établir une typologie (tableau 2) qui peut être utilisée pour décrire les différents modèles de développement des entreprises familiales.

Tableau 2 : Le développement du système de contrôle

Orientation marché	Développement du système de contrôle	
	Très développé	Sous-développé
Elevé	Managérial ⁽¹⁾	Entrepreneur ⁽²⁾
Faible	Paternaliste ⁽³⁾	Conservateur ⁽⁴⁾

Le propriétaire managérial est très attiré par les opportunités de marché. Il donne la priorité à la maximisation du profit. Il est fier de l'efficience et souvent d'une structure organisationnelle assez complexe. Il est l'héritier typique de l'entreprise familiale mais il ne cherche pas la légitimité dans ce sens. Pour lui, le développement de son entreprise et son succès prouvent suffisamment ses compétences personnelles. Ses relations avec les employés sont du type méritoire plutôt que paternaliste : un bon salaire pour un bon travail.

Le propriétaire entrepreneur est très orienté marché mais son entreprise a sous développé les systèmes de contrôle. Généralement, il est le fondateur propriétaire qui a rapidement

développé son entreprise. Souvent il externalise certaines fonctions à fin d'éviter les problèmes associés à des structures complexes de management. Les relations avec les employés sont définies en termes de liens salariaux et les décisions sont légitimées par référence au marché. Ceux qui ne sont pas satisfaits peuvent quitter l'entreprise ou créer leur propre affaire.

Le propriétaire paternel voudrait que son entreprise soit héritée par un grand nombre de générations et il lui éprouve une croissance stable. L'orientation "marché" est faible mais les systèmes de contrôles sont développés ce qui accentue les obligations sociales et morales de l'emploi. Ce type de propriétaire ne cherche pas simplement à réaliser des profits, il croit à ses responsabilités sociales envers les employés, les clients et la société au sens le plus large.

Le propriétaire conservateur est l'héritier d'une entreprise familiale qui a connu une faible croissance et parfois une stagnation durant ses dernières années. Qu'il s'agisse de choix ou de manque de compétences, son entreprise a une faible orientation marché et des structures organisationnelles peu développées. Ces ambitions pour la croissance et le changement sont réduites. Les pratiques traditionnelles persistent, le propriétaire est peu impliqué dans la gestion, il ne dirige pas lui même son entreprise mais il cherche plutôt le loisir. En absence de plus d'engagement des héritiers de l'entreprise, celle-ci disparaîtra.

Selon Scase et Goffee (1982), plusieurs propriétaires débutent comme entrepreneurs, exploitent les opportunités de marché mais n'arrivent pas à développer les systèmes de contrôles compatibles avec le rythme de croissance. D'autres échouent par manque de moyens et seulement une minorité qui arrive à développer les mécanismes organisationnels nécessaires pour une transition au propriétaire managérial.

La structure organisationnelle devient un outil permettant de résoudre les problèmes spécifiques au maintien de la nature familiale de l'entreprise puisque cette structure précise le cadre explicite des relations entre acteurs et la répartition des rôles de prise de décisions, d'orientation stratégique et de contrôle. Cependant, si l'entreprise familiale introduit un formalisme excessif, ceci peut conduire à diluer le contrôle et dans ce cas cette structure ne résout pas toutes les difficultés (Barrédy, 2002).

Certaines structures organisationnelles facilitent la rétention de la propriété et du contrôle de l'entreprise familiale. Elles sont caractérisées par un haut niveau d'informel et peu de décentralisation (Goffee, 1996). De telles structures permettent aux dirigeants de se doter

d'une autonomie considérable dans la prise de décision. L'absence de processus de décision formellement défini, par exemple, donne aux dirigeants de plus grandes possibilités d'exécuter des décisions arbitraires. Ceci reflète le besoin d'investigations plus détaillées de la façon dont les stratégies sont poursuivies par les dirigeants des entreprises familiales (Goffe, 1996).

1.2.2 La pérennité

La pérennité de l'entreprise suppose continuer à être la propriété de la famille et à être dirigée par les membres de la famille (Mignon, 2000). Le principal problème qui se pose au dirigeant est de décider comment assurer la pérennité de l'entreprise par sa transmission à la génération suivante. Du fait qu'elle engage la pérennité de l'entreprise, la transmission de la direction au sein de l'entreprise familiale apparaît comme l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu & Filion, 1996).

En effet, Gaultier (1990) explique que très souvent, des entreprises familiales sont menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des héritiers qui poursuivent des buts différents. Certains fondateurs recherchent un héritier unique qui pourra maintenir la concentration du pouvoir entre les mains du dirigeant propriétaire de l'entreprise. Un plus grand nombre d'entre eux, toutefois, conçoivent l'entreprise comme un patrimoine collectif qu'ils partagent entre les membres de la famille dans un esprit de partenariat (Ward, 2005).

Cependant, pour le fondateur, renoncer à l'exercice du pouvoir serait selon Brunner (1975) la contrainte absolue, qui mettrait un obstacle définitif aux projets de développement dans lesquels l'exercice du pouvoir serait aliéné. De ce fait, la transmission d'une entreprise est un aspect fondamental en gestion. Les décisions qui seront prises pour la mettre en place seront difficilement réversibles, et viendront peser sur toutes les autres décisions qu'initiera l'entreprise. Etape majeure dans la survie de l'entreprise, la transmission de cette dernière reste un objectif de premier ordre car toutes les entreprises ne réussissent pas leur transmission (Chua et al, 1999).

Cette transmission, peut être définie comme "un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété (Cadieux et Lorrain, 2002).

En effet, Marshall et al (2006) expliquent qu'eu regard à la transmission, il existe un gap entre les désires des propriétaires et leurs actions : l'objectif de 81% des dirigeants propriétaires des entreprises familiales est de maintenir le contrôle de leurs entreprises par les membres de la famille et de préserver la propriété familiale afin d'atteindre l'objectif de la pérennité. Cependant, 70% de ces dirigeants résistent à la préparation de la transmission et seulement 28% des entreprises familiales enquêtées ont établi des plans pour cette transmission.

Sharma (1997) définit le plan de la transmission comme un processus délibéré et formel qui facilite le transfert du contrôle managérial d'un membre de la famille à un autre. Sharma et al (2003) proposent aussi que le processus de la transmission comporte plusieurs composantes telles que la sélection et la formation du successeur mais aussi le développement d'un plan de transmission. De ce fait, les actions que porte la transmission ne sont pas neutres dans le développement futur de l'entreprise. Celles qui seront menées parmi l'ensemble des choix possibles sont des éléments moteurs qui doivent concourir à terme à assurer la pérennité de l'entreprise. En fonction de la nature de la transmission qui aura été mise en place dans l'entreprise, des changements stratégiques et de nouvelles orientations stratégiques spécifiques à cette transmission prendront place (Haddadj et Andria, 2001).

Considérées sensibles aux transferts de générations, depuis plusieurs années, les statistiques véhiculant sur le taux de survie des entreprises familiales sont stables : dans l'ensemble, on estime que 30 % de celles-ci réussissent le passage à la seconde génération, que 10 % à 15 % passent à la troisième et que seules entre 3 % et 5 % survivent jusqu'à la quatrième génération (Aronoff, 2001). Sachant que pour Haddadj et Andria (2001), il faut environ dix ans pour préparer la transmission dans de bonnes conditions, Bayad et Barbot (2002) soulignent que la succession n'est pas un événement mais un processus lent et graduel durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une harmonie familiale et une continuité de l'entreprise à travers les générations. Par conséquent, la succession au sein de l'entreprise familiale apparaît alors comme étant l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu et Filion, 1996).

Considéré indispensable par certains (Brown et Coverley, 1999; Davis et Harveston, 1998; Lansberg et Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris et al, 1996; Morris et al, 1997; Seymour, 1993; Sharma et al, 2000; Ward, 1988), dans quelle mesure la mise en place

d'activités de planification formelles correspond-elle aux réelles préoccupations des propriétaires dirigeants d'entreprises familiales aux prises avec la problématique de la continuité de leurs entreprises?

Ce que nous voulons apporter par l'étude de la pérennité et par conséquent la transmission en tant que but organisationnel de l'entreprise familiale, c'est de déterminer le poids de cette variable dans le processus de développement de ce genre d'entreprise. Plus particulièrement, ce but stratégique montre qu'un engagement de très long terme est nécessaire. Il ouvre donc des portes à l'élaboration de nouveaux modes d'intervention de nature plus contingente et mieux adaptés à la réalité de l'entreprise familiale.

1.2.3 L'objectif de croissance : la petite taille

Souvent présenté comme une fin en soi, la croissance est non seulement perçue comme désirable mais comme obligatoire. De ce fait, les théoriciens du développement organisationnel ont cherché à expliquer la croissance de l'entreprise par différents modèles de stades (Thain, 1969 ; Vargas, 1984 ; Perry, 1987 ; Churchill et Lewis, 1993). Ils prévoient généralement l'évolution de la petite entreprise vers la grande et y associent une caractérisation du management et du développement de l'organisation.

Selon cette approche, il y a un rythme de croissance particulier à chaque entreprise et l'une des habiletés premières du dirigeant c'est de bien l'identifier et de se sentir toujours en contrôle de la situation malgré les turbulences inévitables qui se présenteront. Cependant, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, une autre contrainte s'ajoute au processus. L'aspect critique de la croissance pour l'entreprise familiale est la dilution du capital. Ce type d'entreprise veut garder la propriété et le management dans les mains de la famille le plus longtemps possible (Donckels, 1996).

En revanche, au fur et à mesure que l'entreprise croît, les ressources familiales en capitaux humains et financiers sont généralement insuffisantes pour permettre à l'entreprise d'atteindre le seuil de la taille efficiente (Williamson, 1981). Pour des problèmes de taille, la famille devient incapable d'internaliser toutes les activités afférentes à l'organisation. Pour remédier à ces insuffisances, les dirigeants sont obligés de recourir aux apports de partenaires externes au sein de l'entreprise familiale ce qui modifie les expériences et les perspectives de certains membres familiaux (Hirigoyen, 2002). Cette évolution atténue l'intensité des liens sociaux qui les réunissent au sein d'un système familiale hermétique.

Pour cette raison, la croissance n'est pas un objectif prioritaire de l'entreprise familiale car le dirigeant sait que gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration du pouvoir. Ainsi, les entreprises familiales sont parfois amenées à refuser les opportunités de croissance car elles sont réticentes à la dilution du capital ce qui explique le fait que ce type d'entreprise représente 70 à 90% des PME des pays d'Asie, d'Amérique et d'Europe. Pour le cas de la Tunisie, l'étude de Mzid (2003), confirme que plus de 95% des entreprises familiales étudiées sont des petites entreprises. Cette même étude a montré que la majorité des dirigeants des entreprises familiales n'ont pas comme motivation personnel pour le développement de faire croître leur entreprise par crainte de perte de contrôle. L'entreprise familiale souhaite donc rester en deçà d'une certaine taille pour préserver le contrôle familial.

Les principes qui inspirent ce type d'entreprise, sa structure et sa façon d'être gérée peuvent lui ouvrir la porte à de nouvelles formules pour la croissance et utiliser différentes solutions pour les moments difficiles (Neubauer et lank 1998). Les modèles des théoriciens de l'organisation paraissent les plus proches de la réalité des entreprises familiales. Ils penchent en faveur de la croissance cellulaire à fin de préserver la propriété (Stevenson et Jarillo-Mossi, 1986). Mais, bien que ce soit le seul type d'approche qui envisage la multiplication d'entreprises comme un développement possible, voire privilégié de la petite entreprise, il ne nous éclaire pas sur les logiques sous-jacentes et les objectifs de cette forme de croissance (Debray, 1997).

En fait, parmi les facteurs déterminants de la croissance d'une entreprise, le dirigeant est sans aucun doute le plus important. C'est souvent une question de choix personnel. Certains dirigeants croient que le caractère familial de leur entreprise est lui même une partie de leur stratégie concurrentielle. Ainsi, émerge une contradiction potentielle entre "la famille" et "la croissance" comme sources d'avantage concurrentiel (Barrett, 1998). Au cours du développement de l'entreprise familiale, le dirigeant se demande donc s'il va continuer à faire croître son entreprise. Si oui, est ce que la famille perdrait le contrôle?

Le dirigeant a besoin de gérer la croissance et maintenir la nature familiale de l'entreprise en préservant son indépendance. L'indépendance qui se caractérise essentiellement par une structure de propriété concentrée, permet au dirigeant d'avoir une grande liberté dans l'élaboration des stratégies et des objectifs à long terme en échappant aux contraintes de formalisation et de communication des comportements. Les comportements autocratiques

que l'on retrouve chez certains fondateurs prédisposent ces derniers à privilégier l'indépendance et à refuser la planification (Pichard-Stamford, 2002).

Ces impératifs propres à l'entreprise familiale l'amènent à adopter des formes d'organisation adaptées à sa taille et à ses particularités, mais, aussi et surtout, qui répondent aux besoins et aux capacités de son dirigeant (Gasse et d'Amboise, 1998).

1.3 LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

De manière générale, de rares études ont porté sur la stratégie de l'entreprise familiale en ce qui concerne les questions récurrentes de la succession et de la transmission de l'affaire. Le management stratégique de l'entreprise familiale reste, en conséquence, un domaine peu exploré (Basly, 2006). Les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultantes, pour l'entreprise familiale, seraient différentes de ceux de l'entreprise non familiale (Daily et Thompson, 1994; Gudmundson et al, 2001).

Cependant, Sharma et al (1997) observent que les processus stratégiques basiques sont similaires entre entreprise familiale et non familiale. Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en oeuvre et la qualité des participants au processus.

Pour ceux qui dissocient la propriété et le contrôle tel que Mintzberg (1979), il est possible de différencier entre deux modèles organisationnels en fonction de la propriété et le contrôle du management. Cet auteur qualifie de "simple" les PME familiales alors que les grandes entreprises (publiques) sont des entreprises "complexes". Ce que Goffee (1996) reproche à cette analyse, c'est que Mintzberg oublie le fait que la majorité des entreprises familiales, relativement de petite taille, incarne des interrelations hautement complexes entre deux systèmes analytiquement séparés mais très liés socialement : la famille et l'entreprise.

En fait, d'un point de vue structurel, voire même organisationnel, l'entreprise se perçoit comme familiale suite à la manifestation d'un certain nombre d'échanges formels et informels entre l'entité "entreprise" d'une part et "famille" d'autre part, avec une forte implication de cette dernière dans l'appropriation du patrimoine de l'entreprise. Appropriation très souvent visible et manifeste par l'identification de l'entreprise au nom de la famille. Il en découle les considérations suivantes :

- L'importance de l'harmonie familiale (Trostel et Nichols 1982) : l'affaire reste avant tout une histoire de famille et la croissance ne doit pas conduire à dilapider ce patrimoine familial.
- Le maintien du contrôle de la famille sur l'entreprise (Ward 1988) : les entreprises familiales adoptent des stratégies de défense dans le but de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise.
- L'orientation vers l'environnement familial (Donckels et Fröhlich 1991) : en comparant les comportements stratégiques des entreprises familiales à ceux des entreprises non familiales, Donckels et Fröhlich (1991) ont pu conclure que les entreprises familiales sont orientées vers l'environnement familial. Leur comportement stratégique est plutôt conservateur et leur équipe dirigeante comprend le plus souvent des généralistes.
- La concentration sur les marchés locaux (Gallo et Sveen 1991) : les entreprises familiales poursuivent souvent des stratégies de concentration sur les besoins des marchés locaux. Ces stratégies sont difficilement modifiables compte tenu de l'interaction entre les systèmes famille et entreprise. Les entreprises familiales sont peu présentes sur les marchés internationaux.
- L'influence de la vision du dirigeant (Marchesnay 1994) : les décisions stratégiques touchent à la mission de l'entreprise, ses objectifs et ses perspectives. Elles font souvent référence au plan stratégique, donc à la vision du dirigeant.
- La structure du capital (Daily et Thompson 1994) : la majorité du capital est détenue par une famille et au moins un des membres de cette famille est impliqué dans la direction de l'entreprise. Cette caractéristique n'est pas sans conséquences organisationnelles puisque, malgré la séparation juridique entre le patrimoine de l'entreprise et le propre patrimoine des dirigeants, l'amalgame existe souvent.
- La vision à long terme moins tournée vers la croissance (Cadieux 1999, Mouline 2000) : la vision d'une entreprise familiale est avant tout la pérennité du pouvoir et de la direction. C'est à dire que la vision d'une entreprise familiale est qu'elle puisse continuer à être la propriété de la famille et à être dirigée par les membres de cette famille. Cette vision donne un horizon de long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement (Basly, 2006). Pour Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation "intérieure" ("*Inward Orientation*") c'est-à-dire vers l'efficacité des opérations plutôt que par une orientation "extérieure" ("*Outward Orientation*") vers de nouveaux marchés. Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'entreprise familiale ne désire pas prendre de risque, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille (Basly, 2005). L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Ces caractéristiques n'ont pas nécessairement un effet positif ou négatif sur les résultats de ce genre d'entreprise, mais elles ont le potentiel d'influencer significativement le processus de la prise de décision dans l'entreprise familiale. Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit de petite taille soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients. Dans ce cas, la croissance risque t'elle d'être évitée vu la rigidité du dirigeant et sa résistance au changement mais aussi vu les conflits entre les successeurs et la divergence entre les objectifs, les valeurs et les besoins de la famille (Ward, 1997). Mais, selon la conclusion de Harris, Martinez et Ward (1994), l'identification des caractéristiques de l'entreprise familiale et de l'effet qu'elles ont sur la stratégie reste plutôt des questions que des réponses.

Ainsi, dans cette section, partant de l'étude des caractéristiques évoquées ci-dessus, nous analyserons les implications stratégiques des relations famille / entreprise dans les entreprises familiales. La structure organisationnelle de l'entreprise familiale apparaît comme une symbiose des acteurs et des fonctions qu'ils opèrent au sein de l'entreprise (à travers leurs attributions, leurs relations les uns vis à vis des autres) et avec la hiérarchie. Cette dernière, qui se limite parfois à la personne seule du dirigeant propriétaire, assure la coordination de l'activité, la diffusion des informations et les prises de décision (Fotso Yumgue, 2004).

2 LA PRISE DE DECISION DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

Pour comprendre le processus de décision stratégique notamment le développement de l'entreprise familiale, nous nous appuyons sur les principales théories de la décision stratégique au sein des organisations en tenant compte des objectifs organisationnels décrits ci-dessus.

2.1 LES THEORIES DE LA PRISE DE DECISION

En sciences de gestion et dans la pensée stratégique, la théorie de la rationalité est étroitement liée à la théorie de la décision analysée comme un problème à résoudre, le résultat d'un processus ou un processus continu dans un contexte d'action (Auriol, 1995) et ce, dans un environnement général où la raison reconquiert du terrain (Allouche et Schmidt, 1995).

Même dans les critiques les plus radicales de la rationalité instrumentale du béhaviorisme économique (Cohen et al, 1972), la rationalité reste inséparable des conditions d'exercice de l'activité managériale dans sa triple dimension représentationnelle, comportementale et processuelle (Paillot, 1996). Cela n'empêche que la théorie de la décision a connu de profondes évolutions. Dans ce cadre, Simon, dont la contribution aux théories de la décision a été couronnée par le prix Nobel 1978, estime que les concepts de but et d'intentionnalité sont fondamentaux dans la conception du management stratégique (Stratégor, 1997).

En fait, pour Simon (1983), le comportement est intentionnel puisqu'il est guidé par des buts généraux et l'organisation s'efforce d'intégrer les comportements individuels de ses membres. Ce comportement est rationnel dans la mesure où il choisit des alternatives favorables à la réalisation des objectifs choisis précédemment. Les conduites actuelles sont le résultat des décisions passées et limitent l'horizon des décisions futures. Les décisions dans une organisation sont donc interdépendantes, hiérarchisées et selon le niveau considéré, ils constitueront soit une fin, soit un moyen.

Mais cette rationalité est limitée car d'une part, la rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun des choix. Or, il lui est difficile d'anticiper les évènements futurs. D'autre part, en pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité d'alternatives possibles. Dans la lignée de ces travaux, Cyert et March (1963) ont élaboré une théorie comportementale de la firme qui avait pour ambition d'expliquer les décisions des entreprises à partir de l'observation. L'organisation est alors conçue comme une

coalition d'individus qui ont des objectifs différents. Les objectifs de l'organisation sont donc traités par les individus comme des contraintes à satisfaire.

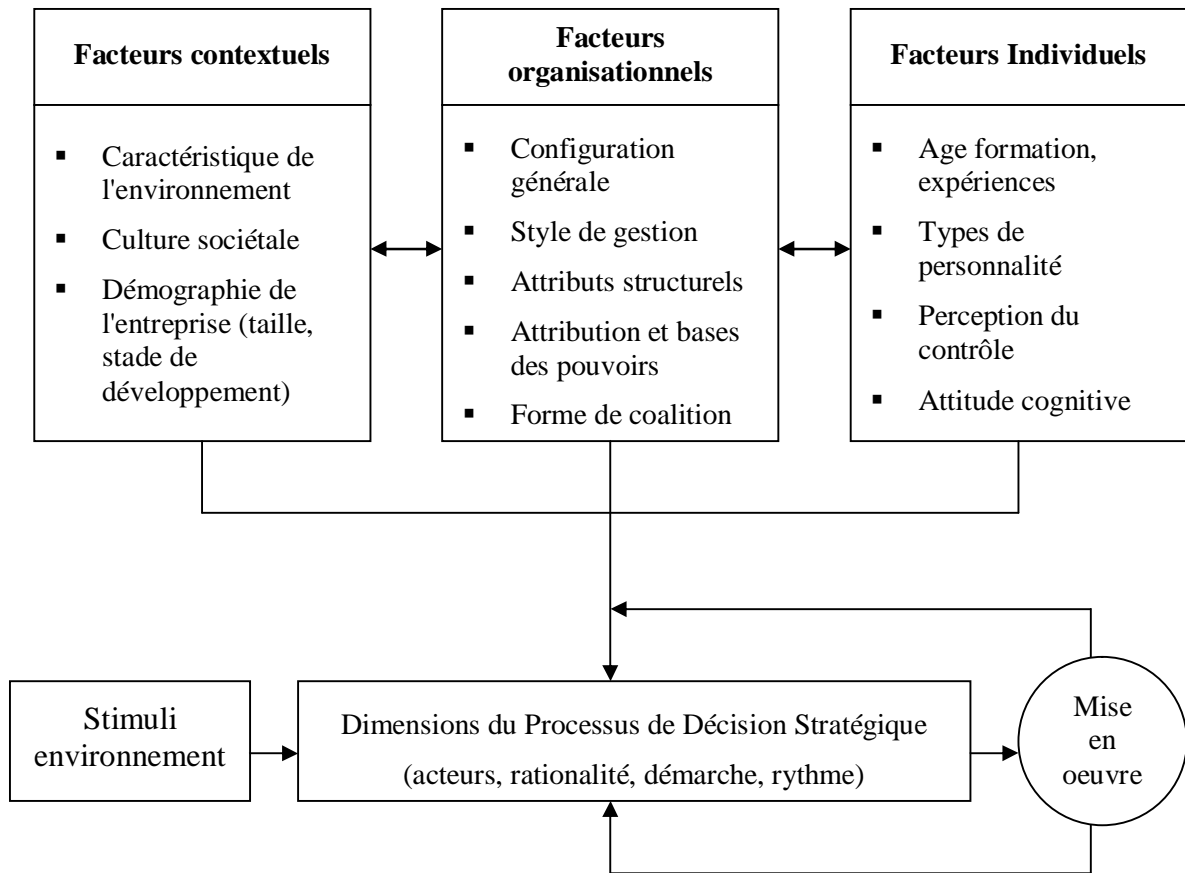
En s'inspirant des travaux de ces auteurs, Mintzberg (1979) explique que les personnes influentes au sein de l'entreprise se regroupent en coalitions officielles ou officieuses et établissent les structures du pouvoir de l'organisation. Pour cet auteur, il existe trois formes de coalitions : la coalition dominée où une influence a un pouvoir dominant, la coalition non dominée caractérisée par différents groupes influents où aucune ne domine l'autre et la coalition passive caractérisée par un grand nombre d'influences qui ne peuvent pas négocier des accords. Ainsi, les détenteurs d'influence interne forment des systèmes de pouvoir plutôt stables et habituellement centralisés par nature. Ces personnes ont la responsabilité de prendre des décisions et agissent en prenant des mesures d'une manière permanente et régulière. Ces mêmes personnes déterminent les résultats de l'organisation et ces résultats révèlent les buts poursuivis par l'organisation (Mintzberg, 1986).

Quant à Crozier et Friedberg (1987), ils estiment que seul l'acteur est le porteur et le témoin du construit organisationnel. De ce fait, si la réflexion sur la stratégie de l'acteur constitue le point de départ indispensable de la démarche, c'est la réflexion sur le pouvoir qui va permettre d'analyser ce construit. En tant que mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain, c'est le pouvoir qui est le fondement de l'ensemble des relations qu'il constitue. Ce pouvoir, pour ces auteurs, dépend du contrôle que peut exercer un individu dans une organisation affectant la capacité de celle-ci à atteindre ses objectifs.

En d'autres termes, la simple idée d'un choix rationnel entre des options données en fonction des préférences claires, univoques et stables semble être remplacée par des conceptions plus complexes, contingentes et relativistes. De telles conceptions tiennent compte des limitations de la rationalité de chacun comme du caractère construit et contingent des préférences et des options (Friedberg, 1993).

Ainsi, de multiples modèles rationnels et formels les uns plus complets que les autres, ont été développés afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions. Desrumeaux (1993), suite à une étude des différents processus de décisions stratégiques (Glueck, 1976 ; Hofer et Schendel, 1978 ; Mazzolini, 1981 ; Mintzberg 1979), rassemble dans la figure suivante les principales dimensions de ce processus :

Figure 3 :
Les déterminants potentiels du processus de décision
stratégique



Source : Desrumeaux (1993), Stratégie, Dalloz.

Cependant ce modèle est trop exigeant et trop lourd pour une utilisation vraiment efficace dans les PME (d'Amboise, 1997). Bien que les caractéristiques de l'entreprise familiale s'inscrivent dans l'ensemble des facteurs organisationnels (style de gestion, centralisation, distribution et bases des pouvoirs, la forme de la coalition), l'application du modèle de Desrumeaux est encore plus difficile dans le cas des entreprises familiales.

2.2 LA PARTICULARITE DECISIONNELLE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et al, 1994). Sharma et al (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Les décisions ne sont donc pas uniquement fondées sur la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la

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

Tableau 3 : Les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

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

Source : Basly (2006)

L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ils exercent donc une influence multilatérale sur la stratégie (Basly, 2006). L'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre des membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management. Les différentes configurations de la classification proposée par Gersick et al (1997) sont caractérisées par des structures de pouvoir différentes.

En effet, l'analyse des spécificités de l'entreprise familiale relève l'existence d'un certain nombre de contraintes patrimoniales et organisationnelles dans le développement de l'entreprise familiale. Ainsi que l'explique Mintzberg (1986), cette entreprise apparaît comme une coalition interne du type dominé. Lorsque la famille participe activement à la gestion de l'entreprise, nous pourrions parler, par extension de la terminologie de Mintzberg (1986), de coalition interne familiale dans laquelle les buts de la famille sont ceux de l'entreprise (Trehan 2000). En outre, comme la structure de pouvoir d'une entreprise détermine de quel genre de système de but celle-ci se dotera, l'entreprise familiale aurait un système de but qui lui est propre puisque sa structure de pouvoir est bien particulière. En plus, comme les logiques d'actionnaire, d'employé et de membre de la famille ne convergent pas forcément, la prise de décision relative à la stratégie de développement tend à être difficile (Arrègle, Very et Raytcheva, 2002).

L'origine de ces divergences est que les membres de la famille sont concernés par l'entreprise car elle fait partie du patrimoine collectif. D'ailleurs, c'est souvent un des biens

principaux de la famille. Un actionnaire familial sera sensible aux objectifs économiques et familiaux. Un autre membre non actionnaire et non employé par l'entreprise sera concerné, avant tout, par les intérêts familiaux liés à l'entreprise car celle-ci fait partie de la richesse commune (Mzid et Mezghani, 2004). Le dirigeant familial pourrait considérer la réputation de l'entreprise et son pouvoir au même titre que la logique familiale et le raisonnement économique. Les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles à cause des différences entre les priorités de chacun (Gersick et al, 1997).

En réalité, les rôles de la hiérarchie familiale dominant souvent les décisions stratégiques (Drozdow et Carroll, 1997). Le fondateur propriétaire et membre de la famille (généralement le père), a un certain style de management, un ensemble de valeurs et une vision pour son entreprise qui sont difficiles à changer parce qu'ils sont enracinés (Beckhard et Dyer, 1983). Certains de ces fondateurs vont même à créer des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques assez difficiles surtout que les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et aux idées de ce fondateur (Drozdow et Carroll, 1997).

Cette structure limite la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale. En effet, dans ce cadre, il est difficile pour le dirigeant de prendre des décisions pour le développement stratégique de l'entreprise sans avoir l'accord des membres de la famille. Cet accord serait difficile à consentir si les priorités des membres divergent. Le dirigeant sera amené à effectuer les choix stratégiques qui permettent d'articuler les liens entre la stratégie de développement, la structure et les différents niveaux d'objectifs.

De ce point de vue, le choix d'une stratégie de développement de l'entreprise familiale peut se comprendre comme un ensemble de décisions et de choix, de nature très interdépendante :

- Le choix des finalités auxquelles l'entreprise familiale veut aboutir (généralement c'est de garder le caractère familial). Ce choix conditionne directement la détermination des objectifs personnels et familiaux qui vont lui permettre d'atteindre ses finalités ;
- Le choix de la structure organisationnelle qui va permettre à l'entreprise familiale d'atteindre ses finalités dans un environnement donné.

2.3 LA NATURE DU PROCESSUS STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

Pour la théorie classique des choix, la rationalité calculée est la seule forme légitime d'intelligence pour la prise de décision. March (1991) montre qu'il existe d'autres formes possibles d'intelligence tout aussi légitimes et qui n'utilisent pas les références conscientes comme élément principal de la prise de décision. Cet auteur explique que les décisions ne sont pas vraiment prises dans une organisation mais qu'elles se développent d'elles-mêmes dans un contexte signifiant. Les stratégies ne sont donc pas des directives destinées à guider l'action, elles sont souvent l'expression de convictions. La description du processus de décision serait, donc, incomplète sans une réflexion sur la façon dont se déroule cette décision. En effet, il est certain qu'un décideur peut agir intelligemment sans une connaissance explicite des raisons conséquentielles de ses actions mais en suivant son intuition. Dans la même lignée de pensée, Lorino et Tarondeau (1998) voient que la stratégie, mise en œuvre par des processus stratégiques, traduit en action des intentions finalisées. Ainsi, Eisenhardt et Zbaracki (1992), à la suite d'une analyse critique des principaux modes de la prise de décision dans les organisations, recommandent de s'intéresser avant tout à l'intuition des décideurs, la façon la plus réaliste pour aborder les décisions stratégiques.

Effectivement, l'étude de Mintzberg et Waters (1982) sur une entreprise américaine fondée et dirigée par son propriétaire, montre que l'intuition est très présente dans la prise de décision stratégique. Ce type de décision repose sur le processus mental du décideur. C'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes et sentir les choix qui lui semblent opportuns avec ses propres schémas mentaux (Marchesnay, 2004).

Comme les caractéristiques de cette entreprise semblent s'apparenter à celles des entreprises familiales, nous pouvons donc supposer que la prise de décision de ce type d'entreprise est fondée sur l'intuition. En fait, Mintzberg et Waters (1982) estiment que dans le cas des entreprises familiales, la planification est élaborée à posteriori mais la vision et l'intuition sont toujours présentes. D'ailleurs, Mathe et Rivet (1993) affirment que seules 28 % des entreprises familiales déclarent mettre en œuvre une planification contre 72% dans les sociétés non familiales. La seule vision du long terme consacrée à l'entreprise est très dépendante de celle du fondateur lors de la création de son entreprise.

Cette absence de planification paraît liée au stade de développement de l'entreprise, aux objectifs du dirigeant et au fait que le dirigeant propriétaire croit qu'il puisse mener seul les processus de l'entreprise familiale (Tanewski et al, 1999). Selon Ward (1988), la planification stratégique dans les entreprises familiales est différente par rapport aux autres types d'entreprises car les dirigeants propriétaires doivent tenir compte des préoccupations de la famille lors de l'élaboration des stratégies et des processus de planification. Quant à Harris et Ogbonna (1999), ils estiment que le processus de la planification stratégique dans le cas de l'entreprise familiale est loin d'être incrémental. Ceci est dû au fait que les objectifs et la prise de décision stratégique de ce type d'entreprise sont significativement influencés par les objectifs personnels du dirigeant.

Par conséquent, l'ingénierie des choix ne semble pas uniquement résulter d'une complexification de l'entreprise et/ou de son environnement. Elle dépend aussi du profil des dirigeants propriétaires. Un dirigeant d'entreprise familiale avec un profil "artisan" privilégiera plus son intuition dans la prise de décision. Un profil plus "opportuniste" fera davantage confiance à une démarche analytique chiffrée et mettra plus en place des outils de planification (Trehan, 2000).

Pour le cas particulier de la Tunisie, l'état des lieux des pratiques stratégiques des groupes tunisiens a permis à Saïd (2000) de mettre en avant différentes conceptions de la planification stratégique dans un contexte émergent. D'après cet auteur, dotés de structures actionnariales essentiellement familiales, le management des groupes tunisiens s'est pendant longtemps davantage apparenté à celui des PME qu'à celui des groupes structurés.

Saïd (2000) estime que tous les groupes interrogés à l'image de la quasi-totalité des groupes tunisiens sont caractérisés par un degré de concentration très fort du capital entre les mains d'une même famille voire d'une seule personne. Le caractère familial de ces groupes déteint inéluctablement sur leurs pratiques de planification et plus généralement sur leur mode de management. Bien que la plupart des groupes interrogés déclarent adopter un système de planification stratégique, il s'avère toutefois, que l'acceptation de la planification diffère.

Les modes de planification mis en évidence par Saïd (2000) sont :

- Le mode de planification non structuré voire intuitif : Celui-ci peut être rapproché des pratiques de planification des PME. Les dirigeants des groupes tunisiens relevant de cet archétype sont peu enclins à partager le pouvoir. Malgré leur âge avancé, ces derniers

sont faiblement initiés aux vertus du management moderne lui préférant une gestion cloisonnée et éclatée en micro entreprises distinctes. Bauer (1993) fait remarquer, dans ce contexte, que les dirigeants de PME sont caractérisés par des rationalités spécifiques qui les amènent à privilégier certaines pratiques managériales.

- Le mode de planification essentiellement opérationnel : On constate une certaine analogie avec l'archétype du "plan opérationnel structuré". La démarche de planification est ainsi caractérisée par une visée à court terme renvoyant ainsi le plus souvent à des plans d'action faiblement formalisés.
- Le mode de planification stratégique reposant sur un contrôle financier très approfondi : Le mode de management reste très centralisé entre les mains de la direction générale du groupe relayé par un système d'information exclusivement financier permettant d'exercer un contrôle très efficace des différentes unités du groupe.
- Le mode de planification stratégique formalisé : celui-ci permet dans la même proportion tant la formulation que la mise en oeuvre de la stratégie, des objectifs à long terme et des plans opérationnels. En impliquant les responsables des différentes filiales et certains cadres supérieurs, ce mode de planification s'écarte d'un management familial dans lequel tous les leviers de pouvoir et de prise de décision sont exclusivement entre les mains des membres d'une même famille.

Cependant, même si Saïd (2000) établi un lien entre le mode de planification stratégique et le caractère familial des groupes, sa contribution à l'éclaircissement de la problématique stratégique des entreprises familiales reste limitée. En effet, son objectif n'était pas l'étude des entreprises familiales, ce n'est qu'à posteriori qu'il a pu qualifier les groupes tunisiens de familiaux.

Toutefois, il est possible de conclure que la prise de décision dans l'entreprise familiale est extrêmement personnalisée (Julien et Marchesnay, 1996). Il demeure que cette personnalisation est difficilement assimilable à une puissance de ce dirigeant en matière de processus de prise de décision puisque, dans une certaine mesure, il reste soumis à la pression de son environnement.

3 LA DECISION DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

L'interpénétration et la simultanéité des rôles (parents, propriétaires et dirigeants) sont des traits dominants de l'entreprise familiale. Le rôle et la place du dirigeant propriétaire comme élément principal de la notion d'entreprise familiale renvoie à l'hypothèse de l'unicité du centre de décision en matière de choix stratégiques. Ce rôle accordé au dirigeant propriétaire fait que la définition de la stratégie de cette entreprise est l'un des attributs du pouvoir de ce dirigeant et même l'un des champs de décision des plus importantes lui revenant (Marchesnay, 2002).

Particulièrement, le dirigeant de l'entreprise familiale est mû par des objectifs personnels que son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1989). La prise de décision dans cette entreprise est, de ce fait, un processus qui dépend des objectifs personnels du dirigeant. L'entreprise familiale devient l'extension de la propre personnalité de ses dirigeants propriétaires. Comprendre leurs buts et leurs visions permet donc de mieux cerner la prise de décision stratégique et le développement de ces entreprises.

Selon une prédominance de l'intuition ou de l'analytique, la logique d'action de ce dirigeant est fortement corrélée à ses objectifs. Elle influence le choix de la stratégie de développement. De même, la vision du dirigeant est un facteur déterminant de l'orientation et de l'évolution de l'entreprise (Gasse et d'Amboise, 1998).

3.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES

Il existe de nombreuses typologies du dirigeant (Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Dunkelberg et Cooper, 1982 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Filion, 1997) mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. Plus récemment, Vega & Kidwell (2007) ont proposé une typologie de dirigeants qui s'appuie simultanément sur la conduite entrepreneuriale et les bénéfices attendus de l'expérience entrepreneuriale. Quant à Jaouen (2008), il met en évidence l'existence d'une typologie au sein de laquelle les entrepreneurs carriéristes, hédonistes, paternalistes et alimentaires émergent.

L'analyse de ces typologies fait ressortir des éléments communs : d'une part on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques, d'autre part, on identifie les objectifs poursuivis et les comportements empruntés par les types d'entrepreneurs.

La classification la plus ancienne est celle de l'américain Smith, qui, en 1967, en observant des créateurs d'entreprises, les a classés en artisans et opportunistes :

- L'artisan a peu de compétences techniques et de gestion et crée son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver un travail. Il profite d'un réseau de relations ou tire parti d'une occasion qui se présente. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il présente une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Son aversion pour le risque est marquée. La crainte de perte de contrôle, a fortiori de pouvoir, est prédominante et aura tendance à refuser la croissance si elle est susceptible de compromettre son contrôle. Il adopte donc une stratégie incrémentale et réactive. La stratégie incrémentale (ou émergente) est celle où aucune intention préalable n'est perceptible : la stratégie a été complètement imposée par un événement extérieur.
- L'opportuniste est l'autre type de dirigeant. Il présente une manière de saisir intelligemment les possibilités qu'offrent les circonstances (Girin, 1996). Dans ce cas, les créateurs ont mûri leurs projets. Ils ont acquis des compétences, des capitaux et des ressources. En effet, cet entrepreneur est plus orienté vers le futur. Son organisation croît rapidement grâce aux partenaires financiers et à la poursuite d'une stratégie innovante. Il s'identifie plus à la gestion. Sa stratégie est proactive et délibérée. La stratégie délibérée est celle réalisée exactement comme elle avait été décidée.

Cette typologie semble intéressante à condition de percevoir les éléments différenciant les opportunistes des artisans sous l'angle d'un continuum (Lorrain et Dussault, 1988). Elle a aussi l'avantage d'être dichotomique et donc plus facilement utilisable. Elle est définie par des variables et des échelles de mesure précises et elle a été testée sur plusieurs échantillons différents (Trehan, 2002). Elle a aussi été reprise et étudiée par de nombreux auteurs (Marchesnay, 1994 ; Lorrain et Dussault, 1988).

Différents éléments liés à l'histoire du dirigeant seront déterminants de son profil (l'âge, son expérience, sa formation initiale et continue, son expérience, le niveau de formation,...). Ce qui est le plus important pour ce travail, c'est que le dirigeant n'aura pas le même profil, selon que son affaire est familiale ou non (Bauer, 1993 ; Daily et Dollinger, 1993). C'est à dire qu'un dirigeant avec les mêmes variables historiques aurait des objectifs différents selon qu'il gère une entreprise familiale ou non. Par conséquent, la stratégie à moyen et long terme de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1996).

Notre but étant plutôt de percevoir les priorités et les modes de raisonnement des dirigeants que de faire un inventaire de ces typologies, nous nous intéressons à la typologie de Julien et Marchesnay (1987) relative aux dirigeants propriétaires d'entreprises familiales. Dans le prolongement des travaux de Laufer (1975) qui s'appuient sur les deux grandes aspirations génériques d'indépendance et de croissance, Julien et Marchesnay (1987) ajoutent l'objectif de pérennité. Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires sont, selon ces auteurs, au nombre de quatre : la pérennité, l'indépendance, l'autonomie et la croissance.

3.1.1 La pérennité

Le dirigeant est préoccupé par la préservation du patrimoine et par l'avenir de l'entreprise. Son ultime souci est que son entreprise lui survive et qu'elle demeure entre les mains d'un des membres de la famille. Si cet objectif se trouve prioritaire, le dirigeant ne recherchera pas nécessairement les opportunités de développement hors de son domaine d'activité. Le problème qui se pose, bien évidemment, est celui de la transmission et de la planification de la relève.

3.1.2 L'indépendance

Le besoin d'indépendance se traduit le plus souvent par le refus d'ouvrir le capital à des fonds extérieurs et à refuser les opportunités de développement susceptibles de mener à la perte du contrôle de l'entreprise. Le dirigeant désire être son "propre patron" et ceci conditionne l'ensemble des objectifs et des pratiques de la politique générale.

D'une façon générale, les ressources auront un impact sur la direction de l'expansion. Dans le cas de l'entreprise familiale, au problème de liquidité vient s'ajouter l'hostilité du dirigeant à la dépendance financière qui se manifeste aussi dans la logique industrielle (partenariat, diversification et développement). Cette sensibilisation à l'indépendance se matérialise le plus souvent par l'intégration d'activités maîtrisées par le dirigeant par crainte de perte de contrôle de l'entreprise.

3.1.3 La croissance

La croissance consiste, selon Penrose (1995), en un processus interne de développement dont les effets convergent vers le même point. La croissance est alors une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale. C'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de ce dirigeant. Elle explique le fait que ce dernier recherche le développement de son entreprise et l'intégration des activités à forte croissance.

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

3.1.4 L'autonomie

L'objectif d'autonomie est plutôt lié à l'autonomie financière. C'est une banalité que de dire que toute entreprise a besoin de ressources financières à tous les stades de son développement. Mais cette banalité dans le cas général de toute entreprise se teinte largement de singularité dans le cas particulier de l'entreprise familiale. L'extrême porosité entre le patrimoine familial et le patrimoine de l'entreprise rend très sensible le lien entre entreprise, ressources financières et famille.

Tout au long de sa vie, l'entreprise a besoin de ressources pour se maintenir et surtout pour se développer. La capacité de financement des entreprises présente souvent un facteur clés de succès pour faire face à la concurrence et pour accroître sa part de marché. Dans le cas des entreprises familiales, la famille vient, bien souvent, au secours de l'entreprise. Comme le précise l'étude de Hau (1995), la grande famille est le lieu de transferts massifs de ressources en faveur d'entreprises en difficultés.

En fait, il apparaît difficile pour Julien et Marchesnay (1987) de ne retenir qu'un seul but pour caractériser un entrepreneur type. Ils préfèrent raisonner en terme de panier d'utilité où le dirigeant fixe un ensemble hiérarchisé de buts. Ils déterminent ainsi deux types extrêmes de dirigeants en fonction des priorités patrimoniales et managériales (Lagarde, 2004) :

- Le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) analogue à l'entrepreneur "artisan" qui est mû par une logique d'action essentiellement patrimoniale où la transmission est un problème crucial.
- Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) assimilé à un "opportuniste" qui est mû par une logique de valorisation du capital plutôt que d'accumulation.

Dès lors, le dirigeant qui recherche la croissance n'aura pas la même attitude que celui qui recherche la pérennité, voire la survie de son affaire (Marchesnay, 2002). Pour cette raison, nous étudions dans ce qui suit la relation pouvant exister entre les objectifs prioritaires des deux types de dirigeants, à savoir la pérennité pour le PIC et la croissance pour le CAP, et la logique d'action de ce dirigeant.

3.2 LES LOGIQUES D'ACTION

Le choix des logiques de management, logique décisionnelle ou encore logique d'action permet d'élucider les modes de gestion dominants dans les entreprises familiales. Le concept de logique d'action tel que développé par Bernoux (1995) et ensuite par Amblard et al (1996), offre à cet égard un cadre d'analyse tout à fait approprié. Pour ces auteurs, la logique d'action se réfère à l'articulation entre l'acteur, à la fois stratégique et historiquement et culturellement constitué, d'une part, et à la situation d'action, d'autre part (Guyot et Vandewattyne, 2004).

En ce qui concerne l'acteur, il s'agit de "le lester (...) de dimensions historiques, culturelles, qui sont trop rapidement exogénéisées par le raisonnement stratégique" (Amblard et al, 1997, p. 188). Il se caractérise par une dimension stratégique et est doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle et de son enracinement social, culturel et historique. La situation d'action, quant à elle, est à la fois moment historique ainsi qu'espace culturel et symbolique. C'est une entité circonstanciée et singulière qui correspond à un dispositif d'objets et de sujets plus ou moins finalisé et marqué par le contexte socio-historique (Giacomin et al, 2006). C'est à partir de la rencontre de l'acteur avec la situation d'action que se développent les interactions qui permettront aux logiques d'action de se matérialiser.

Selon une prédominance de l'intuition ou de l'analytique, la logique d'action est fortement corrélée aux objectifs du dirigeant. Elle influencera le choix de la stratégie de développement. Afin d'éclaircir ce lien, Marchesnay (2002) propose de distinguer différentes logiques : la logique patrimoniale (logique PIC), axée sur la constitution, le maintien et le développement d'un ensemble de biens personnels ou familiaux et la logique entrepreneuriale (logique CAP), axée sur le développement d'une activité. L'identification de ces logiques d'action suppose le repérage et la hiérarchisation des aspirations du chef d'entreprise, c'est à dire l'aspiration à la croissance, à l'autonomie, à l'indépendance et à la

pérennisation (Schieb-Bienfait et Sylvander, 2004). La logique managériale est surtout évoquée en ce qui concerne les grandes entreprises cotées.

- La logique patrimoniale :

Dans la logique d'intention patrimoniale, le décideur conçoit son affaire comme un élément de son patrimoine personnel et familial (...). En fait, il se cantonne dans une logique de survie (Marchesnay, 2002).

Ce désir d'assurer la pérennité de l'entreprise converge avec les raisonnements sur le patrimoine et la transmission du pouvoir. Bien plus, pour Gaultier (1990), un raisonnement sur le devenir de l'entreprise et les conditions de son développement donne un fil conducteur logique aux réflexions sur les thèmes "patrimoine et pouvoir".

Par conséquent, un dirigeant qui décide de développer son entreprise familiale en se structurant en groupe, n'est pas contradictoire avec la logique patrimoniale. Dans ce cas, il fait prévaloir sa préférence pour l'équilibre patrimonial et la constitution d'une holding répond plutôt à l'objectif de verrouillage du capital qu'à celui de facilitation de la croissance (Trehan, 2000).

- La logique entrepreneuriale :

L'entrepreneuriat est souvent assimilée à la création d'entreprise. L'entrepreneur, dans ce cas, est reconnu comme tel lorsqu'il crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée. En tirant partie des ressources disponibles dans son milieu, l'innovation lui permet de saisir une opportunité sur le marché (Julien et Marchesnay, 1996). Elle est également abordée sous l'angle de la recherche active de nouvelles opportunités (Stevenson et Jarillo, 1990). Dans cette conception, l'entrepreneuriat apparaît comme une dimension stratégique de l'entreprise (Hernandez, 1999).

Stevenson et Jarillo (1990) définissent l'opportunité comme une situation future jugée désirable et faisable. Cette poursuite de nouvelles opportunités peut être réalisée par la création d'une nouvelle organisation mais également dans une organisation déjà existante et la création d'entreprise n'apparaît plus que comme une forme particulière d'entrepreneuriat.

Ainsi, la prise de risque, l'innovation et la proactivité caractérisent, selon Miller (1983), un comportement entrepreneurial. Par l'importance accordée au développement des activités et

à la croissance au détriment de la dimension patrimoniale, un dirigeant de logique entrepreneurial est qualifié de "CAP" ou encore "opportuniste".

- La logique managériale :

Le dirigeant adoptant une logique managériale s'attache à développer des compétences à travers des réallocations des ressources et compétences, voire d'activités (Marchesnay, 2002). La PME qui suit une logique managériale se trouve confrontée à plusieurs voies stratégiques. Le choix entre celles-ci est conditionné par la position concurrentielle de l'entreprise en plus de la nature du couple ressources compétences. De ce fait, ce sont les compétences-clés de l'entreprise qui lui permettent de s'adapter dans l'arène concurrentielle.

Marchesnay (2002) s'interroge sur la possibilité de maintenir une logique managériale dans une PME. Qu'en est-il alors des PME familiales? Une voie particulière de développement, pour ce type d'entreprise, réside dans la constitution des groupes (Marchesnay, 1993, Debray, 1997). La logique managériale prend progressivement le dessus des logiques patrimoniale et entrepreneuriale vu la nécessité de développement de certaines procédures et routines à des fins de contrôle.

Finalement, l'individu, en tant qu'acteur stratégique, prendra, en contexte, telle ou telle décision, comme celle de mettre en oeuvre (ou de ne pas mettre en oeuvre) une série d'actions de développement de son entreprise, suivant les intérêts perçus, la réalité appréhendée, les chances qu'il estime être siennes, les ressources objectivement disponibles et subjectivement mobilisables et les contraintes effectives imposées par la situation d'action (Giacomin et al, 2006). En outre, les actions du dirigeant traduisent aussi une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'organisation souhaite devenir dans un futur lointain et que Collins et Porras (1996) qualifient de vision stratégique.

3.3 LA VISION STRATEGIQUE

La vision est l'un des outils les plus récents désigné pour établir une direction de long terme pour l'entreprise. C'est une image désirée de l'entreprise dans un certain nombre d'années et qui peut être communiquée et partagée avec d'autres personnes de l'entreprise. C'est aussi un rêve qui permet de donner un point de repère pour le développement de l'entreprise face aux turbulences de l'environnement. La démesure de ce rêve renvoie au

fait que la vision doit comporter un différentiel substantiel entre ce que l'entreprise souhaite devenir et ce qu'elle est dans le présent.

La vision est un facteur déterminant dans l'orientation et l'évolution de l'entreprise (Gasse et d'Amboise, 1998). En réalité, l'individu a besoin d'éléments de prise de décision perçus au travers d'un mode de représentation qui lui est propre (Mason et Mitroff, 1973). Mais, les études relatives aux visions des dirigeants des entreprises familiales et leur influence sur les choix stratégiques de celles-ci ne sont pas très fréquentes (Karray, 2004). La plupart des travaux qui ont étudié les visions et les représentations des dirigeants fournissent des définitions dans de multiples perspectives (stratégique, organisationnelle,...) et se sont réalisées dans le cadre des PME (Filion, 1989 ; Cossette, 1996 ; Varraut, 1998).

Même si bon nombre de ces travaux, ne distingue pas le concept de vision d'autres notions telles que "pensée stratégique" (Verstraete, 1999), "prospective stratégique" (Godet, 1991) ou "clairvoyance" (Prahalad et Hamel, 1995), celui-ci est régulièrement utilisé dans certaines approches managériales de l'entreprise cherchant à expliquer certains développements d'activité.

Pour les tenants de l'école entrepreneuriale (Mintzberg et al, 1998 ; Varraut, 1999), la vision de l'entreprise toute entière se confond avec celle du chef d'entreprise. Elle est conçue comme une orientation délibérée voulue et imposée au reste de l'entreprise (Ederlé, 2002).

Cette vision est considérée par les auteurs de la perspective cognitive, dont Cossette (1996), comme une représentation mentale que développe le dirigeant de la situation et des caractéristiques futures de son entreprise en termes d'organisation, d'activités et d'environnement. La vision met en évidence un système d'explication (causes ou moyens) et de conséquences (effets ou fins) qui guide le dirigeant dans les actions à entreprendre (Cossette, 1996).

Du fait que Filion (1991) définit dans ses recherches la vision comme "une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir", ce qui nous intéresse dans le concept de vision, c'est la façon dont le dirigeant de l'entreprise familiale envisage son avenir (avenir de la famille) et celui de l'entreprise. En effet, celle-ci renvoie à l'idée d'un développement à venir, fondé sur des productions existantes et/ou

nouvelles, ne négligeant pas une dimension organisationnelle, par la mise en perspective de la forme d'organisation à mettre en oeuvre, pour que cet avenir se réalise (Filion, 1991).

Bien que la vision stratégique s'intéresse au futur de l'entreprise, il est à noter que la projection de la représentation que développe le dirigeant du futur, se fait dans le présent (Varraut, 1998). Elle est donc le fruit d'une construction où l'intention du dirigeant possède un caractère central dans sa constitution (Creplet et Mehmanpazir, 2000).

Finalement, l'apport de l'analyse de la vision stratégique du dirigeant de l'entreprise familiale est double :

- En se référant à March (1991), "la décision permet de s'adapter à des situations en s'appuyant sur des représentations mentales qui orientent le choix", nous pouvons identifier le futur espéré à travers le choix de développement de l'entreprise familiale sous forme de groupe.
- En considérant les travaux de Thornberry (1997) où la vision renvoie à "un mix de stratégie, d'objectifs..." nous pouvons repérer les objectifs sur lesquels le dirigeant de l'entreprise familiale fonde ses décisions.

3.4 LE STYLE MANAGERIAL

Les connaissances en stratégie reposent généralement sur des formes discursives qui associent leur formation principalement à l'action du gestionnaire au sommet (Rouleau, 1997). Par exemple, ce dernier est généralement représenté comme un être volontaire et rationnel qui possède une vision globale de l'entreprise à partir de laquelle il effectue des choix en fonction de ses préférences (Ansoff, 1965; Andrews, 1987 ; Porter, 1980). Même lorsque l'on s'intéresse à ses capacités de visionnaires, c'est moins l'essence subjective de l'action non rationnelle qui retient l'attention des chercheurs que les possibilités d'orientation, voire de repérage qui en découlent (Westley et Mintzberg, 1988). D'autres vont même jusqu'à remettre en question le caractère ordonné de l'action stratégique en mettant en évidence son caractère émergent (Mintzberg et Waters, 1985).

Cependant, dans les faits, nous ne savons rien de la manière dont les stratégies émergent. En effet, l'idée d'émergence est présentée comme une boîte noire de sorte qu'en bout de ligne on continue à s'intéresser principalement à l'action des gestionnaires qui sont à la direction de l'entreprise (Rouleau, 1997). Par conséquent, le rôle accordé au dirigeant de l'entreprise familiale fait que la définition de la stratégie de cette entreprise est l'un des

attributs du pouvoir de ce dirigeant et même l'une des décisions des plus importantes lui revenant.

Dès lors, l'un des déterminants quant à la nature de ce processus, c'est l'objectif privilégié par le dirigeant : le dirigeant qui recherche la croissance n'aura pas la même attitude que celui qui recherche la pérennité, voire la survie de son affaire (Marchesnay, 2002). Il semble ainsi possible pour Silvestre et Goudet (1996) de distinguer entre différentes attitudes. Ils ont alors repris la typologie des dirigeants de Julien et Marchesnay (1987) et ont pu identifier quatre types de comportements stratégiques du dirigeant selon les caractéristiques de l'environnement.

Tableau 4 :
Les typologies des styles managériaux selon la prédictibilité de l'environnement

	Environnement repérable	Environnement non repérable
Dirigeant "CAP"	Comportement proactif	Comportement opportuniste
Dirigeant "PIC"	Comportement réactif	Comportement artisan

Le comportement "proactif" correspond à un dirigeant qui, dans un environnement lisible, investit en prévision des évolutions de ce dernier, alors que le comportement réactif, dans le même type d'environnement, caractérise plus un dirigeant qui investit après avoir constaté ces mêmes évolutions.

D'un autre côté, Mintzberg et al (1998) affirment que la plupart des études relatives à la stratégie conventionnelle s'accordent sur la réalisation d'intentions explicites et par conséquent, une large exclusion de l'émergent pour céder la place à la stratégie délibérée. Par contre, la stratégie émergente est beaucoup plus intéressante pour expliquer comment ces intentions explicites sont adaptées pour fournir de nouvelles données dans un environnement dynamique. Une stratégie émergente ne relève pas, en effet, d'une quelconque volonté organisationnelle. Elle se définit davantage comme une addition d'actions et d'orientations stratégiques souvent dictées par l'environnement et qui finissent par faire corps commun (Torset, 1999).

Nous avons déjà expliqué que le processus de décision stratégique de l'entreprise familiale est largement déterminé par des objectifs personnels et familiaux. Dans les prochains chapitres, nous présenterons les différentes approches sur les relations entre la stratégie et la structure, entre le type d'organisation et le type d'environnement.

4 CONCLUSION

L'entreprise familiale se comporterait, alors, différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise (Basly, 2005). Ainsi, d'une part le processus de prise de décision, eu égard au choix du type de stratégie de développement, et d'autre part le processus de mise en œuvre de la stratégie seraient inévitablement influencés par des considérations familiales.

Ce premier chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur la notion d'entreprise familiale. L'angle d'approche que nous avons adopté est la prise de décision stratégique dans le cadre du développement de ce type d'entreprise. Nous avons aussi insisté sur le rôle central du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale faisant de lui l'objet de notre étude.

En effet, des conflits périodiques entre les contraintes familiales et les besoins de l'entreprise affectent l'habileté de l'organisation à interagir avec son environnement et nécessite que la relation famille / entreprise soit gérée. Le management de cette relation dépend de la position du dirigeant et de son pouvoir dans l'entreprise. Il obtient ce pouvoir à partir de sa position dans l'entreprise (sa position dans la hiérarchie) et au sein de la famille (un pourcentage élevé du capital confère plus de pouvoir). En outre, la plupart des entreprises familiales opèrent probablement avec un ensemble de buts relatifs à l'entreprise bien définis et un ensemble de buts familiaux indéfinis, les deux étant liés aux buts personnels du dirigeant propriétaire (Mouline, 2000). Les décisions du dirigeant tiennent donc compte de ses propres priorités.

En fait, l'entreprise familiale a tendance à avoir une vue de long terme. Ceci signifie que son dirigeant propriétaire a une vision particulière de son entreprise. Son objectif dépasse le gain financier de court terme (Kets de Vries, 1993). Ce dirigeant sera confronté à un ensemble d'objectifs personnels et familiaux qui ne convergent pas en tout point dans un contexte de développement. Dans ce cas, soit que le dirigeant va renoncer à une opportunité de croissance et risquer la disparition de son entreprise. Le fait de ne pas saisir une opportunité de développement peut menacer sa position concurrentielle. Soit qu'il va suivre la croissance avec toutes les répercussions possibles sur le contrôle familial de l'entreprise.

Cependant, les caractéristiques étudiées, bien qu'à priori essentielles, ne peuvent à elles seules rendre l'essence de ce qu'est une entreprise familiale. En particulier, le contrôle de

la propriété et de la direction n'est donc pas le caractère qui rend l'entreprise familiale unique.

Astrachan et al (2002) remarquent qu'il ne s'agit pas de classer les entreprises en catégories familiale et non familiale mais qu'il est plus pertinent d'évaluer le degré et la manière dont la famille s'implique dans l'entreprise et l'influence. Dans cet esprit, Chua, et al (1999, p. 22) expliquent le particularisme de l'entreprise familiale par le fait que "sa structure de propriété, ses modes de gouvernement et de gestion et la volonté de sa transmission influencent ses objectifs, ses stratégies et sa structure et la manière dont ces éléments sont formulés et mis en oeuvre".

Conceptuellement, les organisations évoluent à travers certains modèles de cycle de vie de sorte que la propriété et le management deviennent séparés. Ces modèles ignorent les nuances entre les entreprises telle que la volonté de succession pour les entreprises familiales. La succession dans l'entreprise familiale englobe les dynamiques qui précèdent et qui amènent à la transition actuelle (Morris et al, 1996). En plus, au fur et à mesure que l'entreprise se développe, le nombre de personnes et des tâches augmentent. Par conséquent, il faut adapter la structure qui devient un outil de gestion pour le dirigeant. Le rôle que joue ce dirigeant dans la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale amène à poser la question suivante : comment peut-il réconcilier ses objectifs personnels, les objectifs familiaux et les objectifs économiques de croissance et de développement? Ce lien entre la stratégie et la structure est l'objet des chapitres suivants.

CHAPITRE 2 :

LES DETERMINANTS DE LA DECISION STRATEGIQUE DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

De nombreuses institutions influencent le management de l'entreprise. Les institutions éducatives comme la famille ont une influence davantage normative ou mimétique sur les organisations et leurs membres parce qu'elles contribuent à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité (Whitley, 1992). Par ailleurs, les institutions de proximité telles que les systèmes politiques ou financiers ou les réglementations exercent une influence essentiellement coercitive sur les pratiques managériales en ce sens qu'elles définissent un ensemble de contraintes et d'opportunités pour les entreprises et leurs dirigeants (DiMaggio et Powell, 1983 ; Calori et al, 1997).

Lorsque l'institution éducative est activement impliquée dans le management de l'entreprise, tel est le cas des entreprises familiales, cet isomorphisme peut être spécialement saillant pour le développement de l'entreprise (Arrègle et al, 2007). En effet, en plus des fortes influences normatives et mimétiques, la famille a aussi une forte influence coercitive sur le développement de l'entreprise familiale (Sirmon et Hitt, 2003).

En plus, la prégnance de l'environnement institutionnel sur les comportements organisationnels est si forte pour Scott et Meyer (1991) qu'ils avancent que le respect des règles du jeu institutionnels est nécessaire à la survie et au développement des entreprises. Pour cette perspective institutionnelle, les formes structurelles de l'organisation découlent directement des institutions externes. Les divers travaux regroupés sous le nom générique de théorie de la contingence adhèrent à cette idée.

En fait, au chapitre précédent, nous avons souligné le rôle qu'occupe le dirigeant propriétaire dans le choix stratégique de l'entreprise familiale. Nous avons montré par ailleurs que ce choix est largement déterminé par les objectifs prioritaires de ce dirigeant. Nous venons aussi d'annoncer ci-dessus l'impact de la perspective institutionnelle sur le choix stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et ce à travers les deux dimensions famille et environnement. L'objet de ce chapitre est tout d'abord de définir les facteurs de la famille et ceux de l'environnement qui peuvent affecter le choix stratégique. Ensuite, nous étudions les relations pouvant exister entre ces facteurs et les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale qui conduisent au choix stratégique de ce type d'entreprises.

Dans ce qui suit, nous élucidons comment chaque facteur de la dimension famille ensuite de la dimension environnement agit sur les objectifs prioritaires du dirigeant et abouti au choix de la création de nouvelles unités.

1 LA FAMILLE

La famille, conçue comme une institution, affecte les pratiques managériales dans la firme familiale (Arrègle, Durand et Very, 2004). Lorsque l'institution éducative est activement impliquée dans le management de l'entreprise, tel est le cas des entreprises familiales, cet isomorphisme peut être spécialement saillant pour le développement de l'entreprise (Arrègle et al, 2007). En fait, la famille possède souvent une part importante de l'entreprise et ceci peut à la fois contraindre le développement de l'entreprise et faciliter la poursuite de nouvelles opportunités. Ainsi, d'une manière coercitive, la famille peut intervenir pour protéger ses intérêts dans l'entreprise, intérêts qui balancent souvent le désir d'obtenir de nouveaux gains, de protéger le patrimoine de départ et de créer des opportunités d'emplois futurs pour les membres de la famille (Sirmon et Hitt, 2003). Dans ce sens, Kellermanns et Eddleston (2006) critiquent la littérature relative à l'entreprise familiale du fait qu'elle considère que cette entreprise évite la prise de risque, résiste au changement et est fixée sur le maintien du statu quo. Ces auteurs estiment que cette littérature néglige la possibilité de l'investissement de l'entreprise familiale dans de nouveaux domaines d'activité. Ils reconnaissent le besoin de cette dernière de moderniser et d'intégrer de nouveaux marchés afin de survivre d'une génération à une autre. Ils soulignent, en fait, l'importance de la création de nouvelles unités quant à la viabilité à long terme de ce type d'entreprise.

Nous considérons comme principaux déterminants ayant un impact sur le développement des entreprises familiales la transmission, l'altruisme du fait que le dirigeant cherche le bien être des autres membres, la confiance et la structure de la famille (l'anthropologie).

1.1 LA TRANSMISSION

Dans le cadre de la transmission, la pérennité de la direction semble une condition sine qua none. Le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial. Il s'agit alors d'une transmission familiale (interne) dans laquelle le successeur est l'héritier (Defreyman et al, 2006). La logique derrière l'objectif de transmission est la préparation des futures héritiers à la prise du contrôle patrimonial et managérial. Le souci de préserver l'état d'esprit dans lequel l'entreprise a été créée puis gérée pendant le règne du dirigeant fondateur incite celui-ci à accorder une attention toute

particulière à la formation de son successeur. Selon Haddadj et Andria (2001), stimulé par son désir de retarder son propre départ de l'entreprise, le dirigeant s'en charge lui-même de cette mission. La transmission de ses compétences est une façon de prolonger intellectuellement sa présence dans la firme.

La transmission ne pouvant pas s'improviser, le dirigeant l'englobe dans sa stratégie. Elle consiste à intégrer les héritiers à l'entreprise tout en les ayant assuré d'un capital technique, culturel et relationnel important. Souvent, la transmission entraîne une rupture des relations particulières du dirigeant avec un certain nombre de parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers) et par conséquent un risque plus important de rupture de la performance de l'entreprise. Le passage de relais des compétences permet d'éviter la dispersion de l'entreprise en cas de disparition brutale du dirigeant ascendant et de rassurer les collaborateurs et les salariés qui ont participé au développement de l'entreprise.

Cette transmission au sein de la famille par opposition à la transmission salariale ou à la cession à des tiers est alors l'objet de notre étude. Dans ce qui suit, nous la définissons puis nous présentons les difficultés liées à ce processus et qui conduisent à la création de nouvelles unités.

1.1.1 Définition

La transmission peut être définie comme un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée dans le but ultime de transférer la direction et la propriété de l'entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération (Hugron, 1992 ; Gersick et al, 1997 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Cadieux, 2005). D'après cette littérature disponible sur la transmission des entreprises familiales, deux types de processus de transmission sont identifiables : celui de la propriété et celui de la direction.

Le transfert de direction s'intéresse au changement du leadership. Dans cette perspective, il s'agit de préparer et d'intégrer le successeur dans ses nouvelles fonctions de gestion, tant au niveau opérationnel que stratégique (Hugron, 1992 ; Boussaget, 2007; Cadieux, 2007) en même temps que le prédécesseur se défait progressivement de son rôle de dirigeant (Brouard et Cadieux, 2007). Cependant, le transfert de la propriété porte sur le transfert légal de l'entreprise. La concrétisation finale est la possession du capital actions par le successeur (Bjuggren et Sund, 2005; Senbel et St-Cyr, 2007).

En fait, s'inspirant des travaux de Hugron (1992), les deux processus comportent chacun quatre étapes distinctes. Celui de la propriété contient l'amorce de la décision, la décision en elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation. Le processus du transfert de la direction inclut les phases d'incubation, du choix du successeur, du règne conjoint et du désengagement (Brouard et Cadieux, 2007).

Par ailleurs, du fait que le transfert de la propriété concerne plus spécifiquement les aspects légaux de la transmission, nous nous focalisons sur le transfert de la direction qui s'explique spécifiquement par le transfert des opérations de l'entreprise et de la direction stratégique (Cadieux et Lorrain, 2002). En ce qui concerne ce transfert, durant la première phase, souvent seul maître à bord, le prédécesseur voit à la gestion courante et complète de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2006). Même si le successeur n'y a pas encore de place apparente, il est tout de même initié à l'entreprise et au monde des affaires dans lequel évolue son parent (Hugron, 1992 ; Gersick et al, 1997). La seconde phase débute lorsque le successeur intègre l'entreprise. La plupart du temps, ce dernier y occupe un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec plusieurs aspects de l'environnement interne de l'organisation et, dans la foulée, de développer certaines compétences techniques dont il aura besoin ultérieurement. La troisième phase, celle du règne conjoint, se démarque par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise (Stavrou, 1998). Dès lors, le prédécesseur et le successeur travaillent ensemble dans le but de transférer pouvoirs et responsabilités et cela jusqu'à ce que ce dernier soit en mesure de gérer l'entreprise de façon autonome. Enfin, la dernière phase du processus, celle du désengagement, est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités du leadership, de l'autorité et, dans certains cas, de la propriété (Hugron, 1992 ; Cadieux, 2005).

Par conséquent, la longévité des familles et des entreprises met souvent à l'épreuve l'efficacité des pratiques de transmission de la direction. Les entreprises familiales veillent, alors, soigneusement à les adapter au fil des ans. De ce fait, les actions que porte la transmission de la direction ne sont pas neutres dans le développement futur de l'entreprise. En réalité, cette démarche, permettant d'assurer la continuité de ce type d'entreprises, demeure risquée (Counot et Mulic, 2004).

1.1.2 Les difficultés de la transmission

L'entrée sur scène d'une nouvelle génération est un événement stratégique correspondant à des problématiques spécifiques pour lesquelles certains obstacles assombrissent la perspective d'une transmission optimale (Defreyman et al, 2006). Ces obstacles sont liés d'une part, aux conflits entre successeurs qui sont d'autant plus difficiles à gérer que la taille de la famille augmente et, d'autre part, aux conflits inter générations. Ces derniers sont dus à la résistance du prédécesseur pour qui le détachement constitue une décision et un acte difficiles (Fattoum et Fayolle, 2004).

1.1.2.1 La taille de la famille

La taille de la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale (Bauer, 1993 ; Gersick et al, 1997). Le changement de taille de la famille n'entraîne pas simultanément un changement de même nature dans l'entreprise. Alors que la famille s'agrandit, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ne change pas automatiquement (Arrègle, Durand et Véry, 2004).

En effet, une taille relativement importante de la famille par rapport à l'entreprise oblige certains membres de travailler hors de l'entreprise familiale. Ainsi, le noyau familial celui où se déroule l'essentiel des interactions se modifie avec le temps et l'accroissement de la famille. Les réseaux peuvent tendre à se différencier et les liens sociaux à se relâcher. A ce stade, même si la famille est source de stabilité, son évolution est source de perturbation (Arrègle, Durand et Véry, 2004). En plus, Ward (1987) explique, dans son modèle de développement des entreprises familiales, qu'à ce stade le dirigeant propriétaire demeure au contrôle de l'entreprise familiale mais la croissance et le développement des enfants sont la principale préoccupation de la famille. Par conséquent, les objectifs de l'entreprise familiale évoluent et sont orientés plutôt vers la sécurisation et la préparation du futur des enfants.

Pour cette raison, à chaque fois qu'elles changent de taille, les entreprises familiales font face à la nécessité de créer une nouvelle entreprise espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte entre les groupes sur le nom du successeur. La création d'une nouvelle entité permet le maintien de la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux.

Lorsque la taille de l'entreprise d'origine ne supporte plus l'intégration de plus de membres familiaux aux postes de management ou de direction, la multiplication des

entreprises est la solution envisagée. Cette manœuvre réduit les charges de l'entreprise d'origine qui peut conduire à sa disparition.

1.1.2.2 Les conflits entre successeurs

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

Comme chaque membre est supposé travailler au sein de l'entreprise familiale, le souci du dirigeant consiste désormais à trouver les moyens pour éviter les conflits entre les successeurs et renforcer leur solidarité autour de l'entreprise. Son rôle est de renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise (Sharma et Manikutty, 2003). Que chacun ait sa propre entreprise à gérer épargne les conflits entre les départements d'une même entreprise et les jalousies entre successeurs qui nuisent au fonctionnement efficace de l'entreprise familiale. De ce fait, les entreprises familiales font face à la nécessité de créer de nouvelles entreprises indépendantes espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte sur le nom du successeur (Mzid et Mezghani, 2007).

1.1.2.3 Les conflits inter générations

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

En effet, les chercheurs rapportent que les fondateurs sont généralement autoritaires et incapables de partager le pouvoir (Birley, 1986 ; Donckels et Frohlick, 1991 ; Sharma et al, 1997). Ils sont stratégiquement conservateurs au point où l'entreprise stagne et a besoin de régénération (Ward, 1987). Par contre, les successeurs sont généralement impatients pour les changements stratégiques, pour l'indépendance personnelle et pour saisir des opportunités de développement (Sharma et al, 1997). Il est raisonnable pour Hoy (2006), selon son analyse des cycles de vie, que les différentes générations aient des différences

aux niveaux des priorités, de l'évaluation des opportunités et de leurs ouvertures aux changements.

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

Par conséquent, ces conflits peuvent être des forces qui conduisent le changement stratégique. Ils vont pousser les successeurs à créer de nouvelles unités afin d'atteindre leur objectif de croissance et respecter le désir de leur père de garder le contrôle de la petite unité familiale. Ainsi, la création de nouvelles entreprises permet de résoudre les conflits inhérents à la phase du règne conjoint où les deux générations travaillent ensemble dans l'entreprise familiale. La création de nouvelles unités vient se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine (Kolvereid et Bullvag, 1993). Cette manœuvre permet au successeur d'ajuster le développement de l'entreprise familiale sans la placer dans une situation risquée à court terme (Hoy, 2006). L'implication des différentes générations conduit, donc, à la création de nouvelles unités du fait que le fondateur perde son attitude entrepreneuriale avec le temps jusqu'à ce que ces successeurs rejoignent l'entreprise familiale pour la ressusciter (Kellermanns et al, 2008).

Par ailleurs, la création de différentes unités indépendantes dirigées par les futurs héritiers donne une sécurité morale et permet une spécialisation des tâches de direction tout en étant liées en permanence au contrôle du dirigeant propriétaire de l'entreprise d'origine d'où la proposition suivante :

Proposition 1 : La volonté de transmission affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale :

P 1a : L'augmentation de la taille de la famille pousse à créer de nouvelles unités.

P 1b : Les conflits entre les successeurs de l'entreprise familiale poussent à créer de nouvelles unités.

P 1c : Les conflits entre les différentes générations de l'entreprise familiales poussent à créer de nouvelles unités.

Les réalisations témoignent de l'acclimatation au poste d'héritier familial. Sa liberté d'action s'organise et donc l'apprentissage tiré à partir du développement de la nouvelle activité peut être mobilisé pour expérimenter de nouveaux choix stratégiques. Ainsi, les actions que porte la transmission ne sont pas neutres dans le développement futur de l'entreprise.

1.2 LA CONFIANCE

Dans l'entreprise familiale, le processus de prise de décision repose sur un ensemble de normes acceptées par les membres de la famille et ceci fait de cette entreprise une organisation de type clanique. Le clan joue le rôle de régulateur à partir d'un degré élevé de conformité des objectifs de ses membres. Au niveau des relations claniques, Allouche et Amann (1998), soulignent le rôle clef de la convergence des intérêts individuels et les objectifs de l'organisation grâce à l'établissement d'un fort esprit de communauté.

En fait, l'organisation familiale pour Ouchi (1980) est l'une des formes de régulation des transactions entre le marché et la bureaucratie. D'une part, le marché est un mode de régulation de transactions efficient mais n'évite pas les risques d'opportunisme et de non-conformité des objectifs des acteurs concernés. D'autre part, la bureaucratie est un mode efficient lorsqu'elle est fondée sur l'équité or cette dernière génère des coûts de transaction élevés. Lorsque la performance devient source d'ambiguïté, le recours au clan devient la forme de régulation la plus adaptée. Ainsi, le clan est un mode de contrôle puissant dont l'efficacité dépend du conditionnement de l'individu et de son adhésion aux buts de l'organisation.

Reprenant les réflexions d'Ouchi (1980), Allouche et Amann (1998) évoquent trois raisons pour caractériser l'entreprise familiale d'organisation de type clanique : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés. Les membres de la famille, par le partage des valeurs et croyances, coordonnent leurs actions en recourant à la confiance réciproque. Les relations de confiance sont, par conséquent, un moyen pour lutter contre l'incertitude mais également pour éviter l'investissement dans des structures de gouvernement toujours plus sophistiquées afin de réduire les coûts de transaction (Dyer et Chu, 2003).

Dans cette perspective, Allouche et Amann (1998) proposent que d'une manière générale, les coûts de transaction qui forcent une entreprise à internaliser une transaction donnée pour limiter l'incertitude qui en résulte, se ramènent à un manque de confiance dans l'autre partie. Or, dans l'entreprise familiale, les rapports entre les membres de l'organisation sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisés par l'affection réciproque, l'autorité et le respect. Tout un ensemble d'éléments qui instituent des relations de confiance plus forte qu'ailleurs. Cette confiance qui est définie par Bidault et Jarillo (1995) comme la présomption qu'en situation d'incertitude l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction des règles de comportement que nous trouvons acceptables, est selon Allouche et Amann (2001) une explication possible d'un comportement différencié.

En effet, la confiance est largement explicative du développement des entreprises familiales vu que le dirigeant peut en bénéficier pour construire un avantage concurrentiel fondé sur la réduction des coûts de transaction. Le dirigeant diversifie alors les activités en s'intégrant verticalement et en déléguant les responsabilités aux membres de la famille en toute confiance (Granovetter, 1995). La conclusion d'Allouche et Amann (1998) à ce propos est que ce type de développement, dans le cas de l'entreprise familiale, est une sorte de partenariat qui évite l'internalisation et limite les coûts de transaction y afférant. Il s'avère aussi que cette caractéristique est largement explicative du développement et de la survie des entreprises familiales (Granovetter, 1995).

Ainsi, le dirigeant propriétaire parvient à maintenir son indépendance sans perdre le contrôle familial du management en créant de nouvelles unités dirigées par les membres de la famille et où le lien entre les dirigeants des différentes unités se fonde sur des relations de confiance et se caractérise par l'existence d'une solidarité sociale et des structures sociales entre les entités familiales. Nous essayons, alors, de mettre à l'épreuve cette proposition afin de pouvoir expliquer les liens qui existent entre les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et la création de nouvelles unités :

Proposition 2 : Les relations de confiance au sein de la famille ont un impact sur les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

La confiance étant plus forte dans l'entreprise familiale où les objectifs des membres familiaux convergent et sont les mêmes, la baisse des coûts de transaction sera plus importante voire inexistants. Ceci est conforme à la proposition de Hill (1990) qui envisage

la réduction des coûts de transaction à travers un comportement non opportuniste. La création de nouvelles unités familiales permet au dirigeant propriétaire de bénéficier de ses spécificités pour construire un avantage concurrentiel fondé sur la réduction des coûts de transaction. D'une manière générale, les coûts de transaction qui forcent une entreprise à internaliser une transaction donnée se ramènent en dernière analyse à un manque de confiance dans l'autre parti (Bidault et Jarillo, 1995).

1.3 L'ALTRUISME

La prédiction des modèles d'agence, appliqués à l'entreprise familiale, est que celle-ci devrait fonctionner de manière remarquable vu que les rôles de principal et d'agent sont confondus ce qui fait que les risques des comportements déviants des agents sont réduits (Arrègle, Durand et Very, 2004). Cependant, Schulze et al (2003) remettent en cause les hypothèses de l'approche par l'agence. Ces hypothèses soulignent que le coût d'agence dans l'entreprise familiale est minimisé puisque la propriété et le management sont concentrés dans les mains d'une même personne ou de différentes personnes appartenant à la même famille. En fait, Schulze et al (2003) estiment qu'aux coûts d'agence classiques de contrôle et d'incitation viennent s'ajouter les coûts de l'altruisme.

En effet, le modèle de Becker (1974) repose sur l'hypothèse que la famille contient un membre altruiste, en général le chef de famille, dont les préférences reflètent le bien être social des autres membres. C'est un aspect d'ancrage social propre à l'entreprise familiale et qui aide à mieux comprendre la dynamique de cette dernière.

En tenant compte de l'altruisme, les résultats de Schulze et al (2003) montrent que la propriété familiale ne représente pas le type de gouvernance attribué souvent à l'entreprise familiale par les théoriciens de l'agence. Les problèmes d'agence semblent alors plus importants et les auteurs suggèrent que l'altruisme influence les relations d'agence dans l'entreprise familiale et peut expliquer pourquoi les conduites de ce type d'entreprise diffèrent de celles des autres.

La thèse de ces auteurs est que les relations d'agence dans l'entreprise familiale sont différentes parce qu'elles sont ancrées dans les relations parents - enfants et par la suite caractérisées par l'altruisme. Deux conceptions de ce concept s'affrontent. Ce caractère a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres (Basly, 2006). Aussi, l'altruisme du dirigeant propriétaire se manifeste t-il par le lien existant entre

son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et al, 2001). Pour Salvato (2002), contrairement à cette vision égoïste reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressée donc sans l'attente de bénéfices personnels. Toujours est-il que l'altruisme devrait obliger les parents à être généreux avec leurs enfants. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres, à s'occuper les uns des autres en temps de besoin et à réaliser des sacrifices (Schulze et al, 2001).

Dans la même logique, Simon (1993) stipule que l'altruisme pousse les parents à s'occuper de leurs enfants et à encourager les membres de la famille à soutenir les uns les autres. Le dirigeant en fait souvent usage pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé pour l'entreprise (Schulze et al, 2003). Par exemple, Zahra (2003) considère que les dirigeants propriétaires constituent un actif clé de l'entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste. En effet, malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme (Schulze et al, 2001). L'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (Zahra, 2003).

En outre, Zahra (2003) montre théoriquement et empiriquement que l'altruisme peut affecter positivement les décisions stratégiques. Un comportement altruiste peut être une force positive pour le développement de l'entreprise familiale. Même si Schulze et al (2003) suggèrent que ce comportement peut aussi avoir des conséquences négatives, ils soulignent la primauté d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres dans la courbe d'utilité des dirigeants.

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

D'autre part, puisque nombreuses de ce type d'entreprises privilégient le recrutement de leurs membres au sein de l'organisation, la diversification des activités de portefeuille de

l'entreprise familiale offrirait des opportunités d'emploi pour les membres de la famille propriétaire. En effet, comme le soulignent Mzid et Mezghani (2004), l'une des motivations des dirigeants propriétaires des entreprises familiales diversifiées est l'offre d'emploi pour les membres de la famille. Ils accordent de la valeur à cette coalition et à ce rassemblement familial. En fait, la création de nouveaux domaines d'activités va de paire avec la création d'emploi et le recrutement de nouveaux responsables pour les nouvelles unités organisationnelles. Les membres de la famille seront alors les premiers à intégrer les nouvelles structures. Dans ce cas, l'affectif joue un rôle fédérateur en incitant les membres de la famille à éviter les conflits entre eux et à renforcer leur solidarité autour de l'entreprise (Barrédy, 2002). Les décisions du dirigeant affectent et reflètent le bien être des autres membres de la famille.

Le dirigeant altruiste choisit le développement par création de nouvelles activités dont les compétences nécessaires correspondent à celles maîtrisées par les membres de la famille pour pouvoir leur offrir des postes d'emploi et diversifier ainsi les activités afin d'atteindre ses objectifs en tenant compte des besoins des autres éléments du système familial : la famille (transmission) et l'entreprise (croissance). Le principe de l'altruisme est que le dirigeant place les objectifs de la famille au sommet des siens étant donné que son rôle consiste à renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise (Zahra, 2003). Ainsi, cette stratégie traduit la vision du dirigeant pour son entreprise et une volonté d'augmenter les opportunités d'emploi pour les membres de la famille et de mieux satisfaire les différents intérêts présents. Notre proposition est alors la suivante :

Proposition 3 : L'altruisme affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

L'altruisme est aussi une motivation pour que le dirigeant améliore sa position concurrentielle (Pierce et al, 2001). Un tel comportement fait de la création de nouvelles unités familiales une stratégie qui préserve l'organisation, encourage la légitimité et rend l'entreprise mieux profitable pour les futures générations (Zahra, 2003).

1.4 LA STRUCTURE DE LA FAMILLE

La dimension familiale est largement sous estimée pourtant certains 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). Ce qui est intéressant c'est que Fillion (1991) a observé que cette vision n'était pas le fruit d'une génération spontanée et qu'elle avait ses racines dans le milieu familial paternel qui avait servi en quelque sorte d'incubateur à cette vision.

Pour les anthropologues de la famille, comprendre le management de l'entreprise familiale requiert de comprendre les relations sociales au sein de la famille. Inconsciemment mais inévitablement, chaque génération absorbe les valeurs parentales qui définissent les relations humaines élémentaires (entre parents et enfants). Ainsi, le modèle libéral insiste sur l'indépendance individuelle. Si le patrimoine familial est divisé d'une façon équitable entre tous les frères, ça sera l'expression d'une relation égalitaire. Si au contraire, le système d'héritage se base sur l'indivisibilité de la propriété (un seul héritier), c'est alors un système inéquitable.

Pour Todd (1983), la structure de la famille est le système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité. Il élabore une typologie des structures familiales montrant comment certaines sont régies de façon autoritaire par un patriarce alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants. Les structures familiales de Todd (1983) sont décrites comme suit :

- La famille nucléaire absolue est libérale et inégalitaire. Les membres de la famille sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel. Ainsi il n'existe aucune convention précise pour l'héritage.
- La famille nucléaire égalitaire est caractérisée par les concepts de liberté et d'équité. La propriété est divisée équitablement entre les héritiers. Tout de même les enfants sont aussi indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel.
- La famille autoritaire incarne les valeurs d'inégalité et d'autorité. L'ultime autorité est accordée au père et un seul héritier est désigné. L'association entre le père et son fils est déterminée. Les autres enfants doivent quitter le cercle familial.
- La famille communautaire est caractérisée par les valeurs d'équité et d'autorité. Les enfants vivent avec leurs parents dans une famille étendue et tous sont traités équitablement pour tout ce qui est droit de transmission. Reste que le patriarce garde l'ultime autorité dans de telles familles.

Ce type de socialisation proposé par Todd (1983) influence le comportement du preneur de décision dans l'entreprise familiale. Ceci étant, la diversité des structures familiales identifiées par Todd signifient qu'il existe une différence dans les comportements des dirigeants propriétaires des entreprises familiales. En effet, le management des entreprises contrôlées par des familles de type communautaire rappelle le mécanisme de contrôle par la coalition familiale dominante évoqué au premier chapitre. Le dirigeant propriétaire dispose d'un pouvoir sur les autres membres de la famille d'autant plus affirmé que ces derniers se spécialisent très tôt dans les affaires de l'entreprise. En fait, ces membres n'ont pas diversifié leurs expériences et sont donc fortement dépendants de l'entreprise (Ward, 1987). Ainsi, chaque membre est supposé travailler au sein de l'entreprise familiale mais il lui revient de fournir l'effort de tailler un territoire d'indépendance relative (Sharma et Manikutty, 2003). De ce fait, tous les membres, traités sur le même pied d'égalité, sont présumés rester sous l'autorité du père. Cependant, ils ont besoin d'un minimum d'indépendance que seule la diversification des activités permet d'assurer dans un tel contexte.

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

Hormis les enjeux du pouvoir, la centralisation n'est pas propice à l'intégration d'un autre domaine d'activité et un autre dirigeant pour des problèmes organisationnels. La croissance, suite à la diversification en agrandissant l'organisation et le nombre des niveaux hiérarchiques, la complexifie inévitablement. A terme, la centralisation cède la place à une plus grande délégation ce qui pourrait être difficile à accepter et s'avère peu compatible avec l'idéologie dominante (Kalika, 1988).

La structure de la famille permet, donc, de tirer profit de l'expérience accumulée et de l'expérience du passé et sera utilisée probablement comme une aide à la décision. Les différents membres de la famille dirigent différentes entreprises indépendantes mais qui sont toujours liées et font parti de la même propriété familiale. En introduisant la notion de structure familiale dans notre analyse du développement des entreprises familiales, nous faisons allusion au fait que cette stratégie est délibérément conduite pour maintenir l'unité familiale. Comme l'a annoncé Mintzberg (1982), l'organisation de l'entreprise résulte de l'histoire de celle-ci et des rapports de pouvoir. Nous estimons que les nouvelles unités sont créées en réponse à une structure familiale du type communautaire. Ce type de développement offre la possibilité de cohabiter plusieurs membres familiaux sous le signe de l'équité en accordant à chacun le droit de créer sa propre unité familiale et de mener la direction d'une entreprise indépendante. Cette stratégie de développement préserve les valeurs familiales et préserve au patriarche l'ultime autorité puisque le contrôle de l'unité d'origine lui sera réservé. A partir de là, notre proposition est la suivante :

Proposition 4 : La structure de la famille affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

2 L'ENVIRONNEMENT

Un consensus semble être trouvé lorsque l'entreprise est de petite taille. En raison de son manque de capacité, la petite entreprise subit les contraintes de l'environnement (Julien et Marchesnay, 1997). Les stratégies les plus appropriées sont celles du suivi de l'environnement. Donc, la petite entreprise familiale, objet de notre étude, doit pouvoir utiliser son désavantage (petite taille) en atout (flexibilité). En conséquence, elle ne peut ni modifier l'environnement, ni se démarquer de son influence, tout au plus peut-elle en gérer les désagréments (Gueguen, 2001). Nous identifions principalement comment la petite entreprise familiale gère l'environnement institutionnel, la dépendance envers les partenaires et comment elle agit face aux opportunités du marché.

2.1 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Certains courants de recherche et notamment l'approche institutionnelle, empruntent un certain scepticisme quant à la rationalité des comportements des organisations et la conviction de la prégnance de l'environnement institutionnel sur ces comportements. L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre d'analyse récent du comportement des organisations.

Ce courant de recherche met en avant des cadres institutionnels guidant et structurant les comportements des acteurs sans réellement leur laisser de marge de manœuvre. Aujourd'hui, néanmoins, les tenants de ce courant accordent de plus en plus d'importance aux stratégies dites institutionnelles, c'est-à-dire aux comportements stratégiques des acteurs en présence d'institutions (Bourgeois et Martin, 2005).

C'est ainsi que les normes, les lois, l'Etat et les organismes publics ont en commun de susciter des manières d'opérer qui prescrivent aux individus et aux organisations la façon dont ils doivent se comporter (DiMaggio et Powell, 1991). La prégnance de l'environnement institutionnel sur les comportements organisationnels est si forte pour Scott et Meyer (1991) qu'ils avancent que le respect des règles du jeu institutionnel est nécessaire à la survie et au développement des entreprises.

Pour les néo-institutionnels, les organisations sont en compétition non seulement pour les ressources et les clients mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Cette recherche de légitimité peut pousser les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but cérémoniel plus que dans une optique rationnelle d'amélioration de l'efficacité (Meyer et Rowan, 1977).

En fait, DiMaggio et Powell (1983) mettent en évidence trois processus : coercitifs, mimétiques et normatifs, par lesquels les attentes institutionnelles se transmettent aux organisations. Le processus coercitif correspond aux pressions venant des institutions dont les organisations sont dépendantes (Etat, grandes entreprises...). Le processus mimétique caractérise les choix faits en situation d'incertitude : lorsqu'il est difficile de connaître la bonne solution, il semble légitime de copier ce que font les concurrents. Le processus normatif s'explique par la professionnalisation des acteurs : ils appartiennent à un réseau professionnel et ont suivi une formation qui normalise leurs comportements.

C'est au pilier coercitif que nous portons notre intérêt afin d'expliquer les choix stratégiques des entreprises familiales. En effet, selon les travaux de Scott (1991), certains agents environnementaux sont suffisamment puissants pour imposer leurs souhaits. Pour cet auteur, les organisations peuvent modifier leurs structures et/ou leurs activités de différentes façons afin d'acquiescer et de maintenir le soutien des agents externes...pour de nombreux types d'organisations, les gains associés avec ces connexions externes l'emportent sur les coûts.

En effet, l'environnement institutionnel est l'ensemble des règles et des obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations (Scott et Meyer, 1991). Cet environnement constitue un ensemble de règles, accompagné d'un système de sanctions, qui vise à contraindre les acteurs à les appliquer et influence, donc, les orientations stratégiques des entreprises. En fait, se conformer aux normes sociales fait bénéficier les entreprises de nombreux avantages allant de la légitimité ou d'un prestige accru à un soutien social en passant par la reconnaissance de la profession et le secteur d'activité (Huault, 2002).

Ainsi, cet environnement détermine les choix stratégiques en terme de contenu. En effet, la menace des sanctions, d'une part, et la rareté des ressources, d'autre part, contraignent les entreprises à élargir leurs activités, à se diversifier sous peine de disparition. Dans ce cas, la diversification se fait sous l'effet de la coercition (Robic, 2002). Mais, dans une logique d'intention et de vision sur le long terme, le dirigeant redéfinit les conditions de l'environnement institutionnel à l'avantage de l'entreprise. Le courant de la sociologie néo-institutionnelle ne se limite pas uniquement à une approche passive ce qui en fait sa richesse. Ainsi, pour Oliver (1991), les organisations ne seraient pas de simples réceptacles des normes institutionnelles. Elles ont une capacité stratégique à réagir face à ces normes. Ces entrepreneurs vont tenter de créer des règles qu'ils jugent appropriées et qui sont en phase avec leurs intérêts.

Beckert (1999) distingue l'entrepreneur du manager. Par analogie, nous considérons le dirigeant CAP et le dirigeant PIC. Le premier cherche de nouvelles options stratégiques malgré les pressions sociales, tandis que le deuxième oriente ses décisions selon les routines, l'imitation et l'adaptation. Dans tous les cas, le dirigeant de l'entreprise familiale cherche à détruire les règles institutionnelles de telle sorte que cela lui soit profitable.

Nous proposons alors le rôle de l'environnement institutionnel, l'action de l'Etat particulièrement, comme facteur explicatif du développement de l'entreprise familiale par création de nouvelles unités. Le développement de celle-ci est fonction de ses relations avec l'Etat à cause des dépendances des entreprises de celui-ci. De cette façon, la théorie néo-institutionnelle aide à expliquer, en partie au moins, le choix des stratégies et de la structure (Bugra et Üsdiken, 1995). Ainsi, nous proposons ce qui suit :

Proposition 5 : L'environnement institutionnel affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

Par conséquent, la volonté de maintenir la dominance familiale du management et le développement des structures centralisées, est liée au rôle critique que joue le pouvoir institutionnel dans la survie et la performance des entreprises (Whitley, 1994). Il apparaît alors que plus l'incertitude caractérise les relations Etat - entreprises, plus sera la tendance à maintenir le contrôle familial du management par la création de nouvelles unités dirigées par les membres de la famille.

2.2 LES OPPORTUNITES DE MARCHÉ

En adoptant une approche volontariste, Chandler (1992) conclut à la prégnance des problèmes stratégiques majeurs liés à des modifications environnementales comme source des principaux changements organisationnels dans l'entreprise. Même si Mintzberg (1982) refuse d'établir des déterminismes simples entre la structure interne de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement, il affirme qu'une organisation est efficace si elle jouit d'une configuration harmonieuse entre ses traits internes et ceux de l'environnement.

Ainsi, le dirigeant de l'entreprise familiale, devra faire preuve de motivation pour surpasser les contraintes de l'environnement et poursuivre ses objectifs stratégiques. Comme le souligne Messeghem (1999), il convient, lorsqu'on souhaite dresser un portrait de l'entrepreneur, de faire une distinction entre les approches en termes de traits psychologiques (attitude vis-à-vis du risque, contrôle du destin, acceptation de l'ambiguïté,...) et les approches se fondant sur les logiques d'action. Pour ces dernières, l'entrepreneur est vu comme l'acteur d'une stratégie particulière et comme l'investigateur d'un mode de management. Seul le dirigeant peut, donc, percevoir ou anticiper des états de l'environnement et les transformer en opportunités ou en contraintes (Bouchiki, 1990).

L'opportunité est en fait "une entreprise virtuelle faisable, recherchant du profit qui offre un nouveau produit ou service pour le marché, en améliorant un produit/service déjà existant, ou en imitant un produit/service profitable dans un marché non encore saturé" (Singh, 2000, p. 29).

En suivant une approche plus révolutionnaire et plus stricte, Shane (2003) définit une opportunité comme "une situation dans laquelle une personne peut créer de nouvelles structures "moyens finalités" grâce à une nouvelle combinaison des ressources qui vont donner lieu, selon les convictions de l'entrepreneur, à un profit" (p. 18).

D'après la discussions des définitions de l'opportunité, Chelly (2006) suggère qu'une opportunité est un construit qui résulte de plusieurs facteurs et qui dépend aussi bien de

l'entrepreneur que de l'environnement dans le sens où ce sont les conditions environnementales qui amènent un entrepreneur (ou une équipe entrepreneuriale) à introduire un nouveau produit (ou service) sur le marché, ou au sein d'une firme déjà existante ou encore en créant une nouvelle organisation. Le dirigeant réagit alors à un problème perçu à travers son expérience passée et ses représentations de son contexte d'action.

En fait, Chelly (2006) identifie quatre modèles possibles de génération d'opportunités entrepreneuriales :

- Si l'on considère que l'opportunité est un phénomène objectif et qu'elle préexiste à l'entrepreneur qui n'intervient aucunement pour influencer son environnement, on parlera de découverte d'opportunité. Plusieurs auteurs partagent cette approche de l'opportunité (Shane, 2000 ; Gaglio et Katz, 2001 ; Eckhardt et Shane, 2003).
- Si l'on considère que dans l'environnement il existe un stock d'opportunités qui ne demandent qu'à être identifiées, l'individu entrepreneur entame une recherche active et délibérée pour identifier une opportunité d'affaires. On parlera alors de recherche d'opportunité.
- Lorsqu'au contraire, l'opportunité est vue comme une réalité endogène, il peut arriver que, sur la base de ses compétences, de son expérience ou de ses connaissances antérieures, les actions individuelles de l'entrepreneur fassent émerger une opportunité mais ce n'est pas forcément celle qu'il cherchait. On parlera d'émergence d'opportunité.
- Si l'opportunité suit une vision subjective et que l'entrepreneur travaille d'une façon active à créer cette opportunité, l'on parlera justement de création d'opportunité.

En effet, l'entrepreneur est celui qui perçoit une opportunité et qui va décider de la création d'une organisation pour la poursuivre (Bygrave, 1993). Les opportunités qui se présentent peuvent être liées ou non à l'activité d'origine. Cette décision stratégique peut conduire, donc, à la création de nouvelles unités.

Le développement par création de nouvelles unités devient plus commun dans les environnements où les opportunités de croissance sont limitées. Dans de telles conditions, les dirigeants "CAP" sont amenés à rechercher d'autres alternatives : la création de nouvelles entreprises vient se substituer à la croissance de l'entreprise d'origine (Kolvereid

et Bullvag, 1993). Ce type de dirigeant, conscient du rôle indéniable des liens entre unités aux différents stades de la filiale de production, trouve dans la multiplication d'unités une issue pour concilier la réticence de la famille à la diversification et à la réalisation de son objectif de croissance : à travers la spécialisation des entités qui le forment, le dirigeant exploite les opportunités de développement qu'il désire tout en respectant les objectifs divergents des membres familiaux. Ainsi, nous proposons que :

Proposition 6 : L'existence d'opportunités de marché affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

2.3 LA DEPENDANCE ENVERS LES PARTENAIRES

La dépendance est un attribut qualificatif de la relation d'échange des biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunion des conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de la gestion, adhésion aux objectifs), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et à la logique propre de son organisation (Marchesnay, 1979). A partir de cette définition de la dépendance, nous pouvons envisager que la stratégie de développement est liée au contexte concurrentiel pour accroître le contrôle de l'entreprise sur son domaine d'activité et réduire par là sa dépendance envers des partenaires extérieurs. Donc, la diversification est une stratégie possible pour atteindre les objectifs d'indépendance des dirigeants et qui fait que leurs décisions stratégiques deviennent axées sur le développement d'activités.

La justification du choix de la diversification est en rapport avec la théorie du pouvoir de marché. Ce pouvoir est recherché pour mieux gérer la relation de dépendance de l'entreprise, accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis de son environnement et réduire la concurrence.

L'accroissement du pouvoir de marché se concrétise soit par l'acquisition de situation de monopole soit par l'atteinte d'une taille plus grande ou encore par l'acquisition d'éléments manquant à sa stratégie (Trehan, 2000). Cependant, le pouvoir explicatif de la théorie de monopole est loin d'être envisagée dans le cas de l'entreprise familiale telle que nous la concevons. Elle ne peut exercer un effet de monopole sur le marché mais l'accroissement de la taille est une alternative concevable. Par ailleurs, nous avons démontré précédemment que l'entreprise familiale est réticente à la croissance en taille et sa compétitivité est tributaire de ses choix stratégiques.

Comme la cohabitation entre cette entreprise et son environnement passe essentiellement par le dirigeant, ce dernier fait jouer un élément de différenciation sur lequel repose sa compétitivité. En effet, le développement par création d'un ensemble d'entreprises se distingue de la recherche d'une taille supérieure pourtant cette stratégie fait parvenir aux mêmes objectifs : diminuer la dépendance et augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis de l'environnement. Cette diversification relève d'une grande cohérence du processus de croissance : elle est principalement réalisée à travers une expansion horizontale dans des activités similaires ou à travers le contrôle de différentes phases de la même filière de production (Iacobucci, 2002).

Ceci étant, l'intégration verticale réduirait la flexibilité de l'entreprise alors que la diversification horizontale n'est possible que par la différenciation ou par la diversification des produits de l'entreprise. La filialisation d'activités permet, dans ce contexte, de maintenir la flexibilité de la petite taille et est aussi une stratégie pour se prémunir contre certains risques encourus par des opérations d'intégration de nouvelles activités. Cette voie de développement présente un meilleur contrôle de l'aval dans le circuit commercial afin d'assurer les débouchés, un meilleur contrôle de l'amont et la sécurité des approvisionnements. L'intégration vise à diminuer la dépendance voire augmenter le pouvoir de négociation.

En général, la création de nouvelles unités indépendantes conduit à une diminution du risque provenant de la diversification des activités par la constitution d'unités autonomes. Si chaque unité exerce une activité qui lui est propre, ceci améliore la gestion par centre de profits car elle est plus transparente qu'une entreprise organisée en divisions. Elle offre, en plus, la possibilité d'économie d'échelle par la mise en commun de services administratifs des différentes entreprises familiales. Il se développe ainsi, parallèlement au marché externe de chaque entreprise, un ou plusieurs marchés internes à l'entreprise familiale dont les transactions peuvent se faire à un coût différent de celui du marché externe.

Ainsi, les modèles des stades de développement sont bien remis en cause. Désormais, le dirigeant de l'entreprise familiale trouve une issue à l'impasse liée aux spécificités de l'entreprise familiale qui l'empêche de réaliser ses visions et d'atteindre ses objectifs personnels. Il peut assurer la dynamique de son entreprise sans passer par les crises des stades de développement qui peuvent compromettre la pérennité du patrimoine familial d'où la proposition suivante :

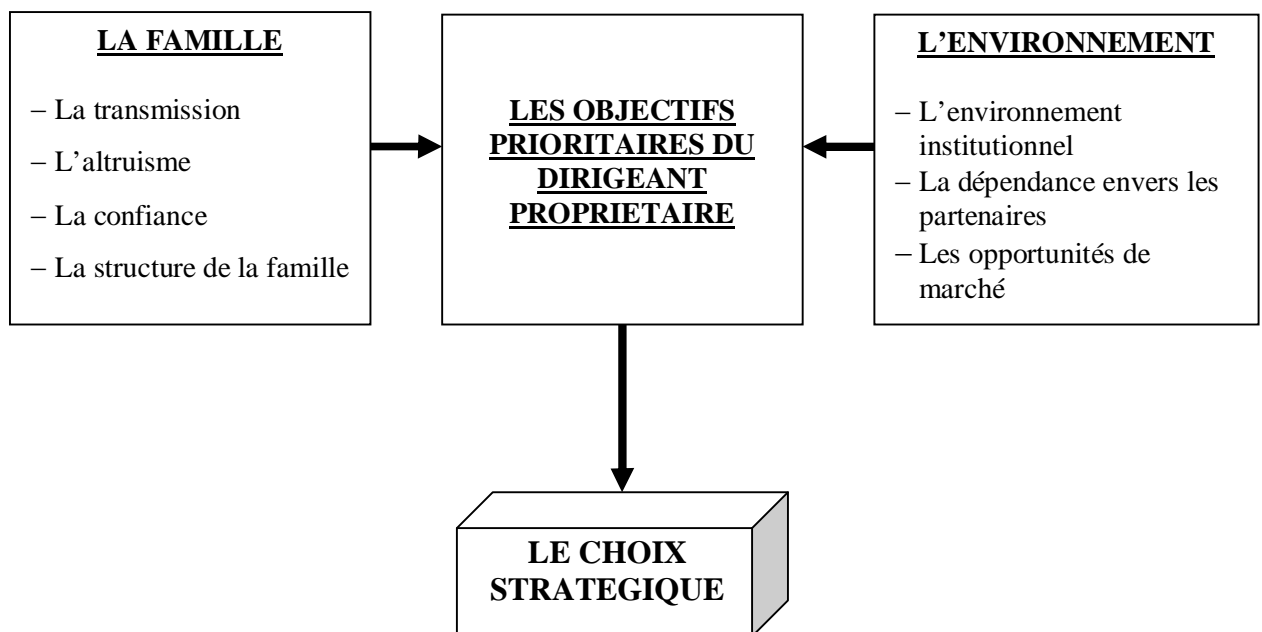
Proposition 7 : La dépendance envers les partenaires affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

Cependant, les objectifs sous jacents à la mise en œuvre de ce processus peuvent être liés à une répartition des risques issus d'une évolution défavorable de l'environnement économique de l'activité d'origine.

3 CONCLUSION

Les décisions stratégiques du dirigeant propriétaire relèvent de sa perception de son environnement en terme d'opportunités à saisir pour se développer ou de contraintes de croissance à subir pour se pérenniser. Ainsi, pour le dirigeant de l'entreprise familiale, les déterminants de l'environnement et ceux de la famille agissent sur ses objectifs qui sont en relation avec sa décision stratégique et déterminent ainsi le choix stratégique de ce dirigeant. Ces relations peuvent être résumées par la figure suivante :

Figure 4 : Les déterminants du choix stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale



Dans le chapitre suivant, nous présentons le choix stratégique de l'entreprise familiale notamment pour la voie de développement et la structure qui accompagne la stratégie adoptée. Nous essayons alors de définir les différents déterminants du choix structurel en se basant sur la théorie de la contingence et celle du choix stratégique puis nous présentons

la relation entre la stratégie et la structure. Ensuite, nous présentons les implications des considérations familiales sur les choix de ce type d'entreprises.

CHAPITRE 3 :

LE CHOIX STRATEGIQUE ET STRUCTUREL DE L'ENTREPRISE

Certains auteurs étudient le développement d'une façon générale alors que d'autres font plutôt référence à des stratégies de croissance telles que l'expansion géographique (Barringer, 1998) ou la diversification (Robson, Gallagher et Daly, 1993). Cependant la plupart de ces études présentent une vision "décontextualisée" du développement. C'est-à-dire qu'elles ne font pas état des circonstances particulières associées aux causes et effets du développement d'une entreprise donnée et plus particulièrement de l'entreprise familiale (L'Ecuyer et Carrier, 2000).

Pour ce type d'entreprise, s'ajoute à la vocation de développement la vocation de pérenniser et de transmettre son œuvre. Par conséquent, comment pouvoir se développer en gardant le contrôle ? Selon Barrédy (2002), la structure juridique conditionne le développement de l'entreprise et la pérennité de sa nature familiale. Conserver le caractère familial de l'entreprise suppose que la famille garde la place prépondérante qu'elle occupe en se servant de la structure juridique pour limiter les contraintes pesant sur cette continuité. Dans ce cas, la croissance de ces entreprises peut être accompagnée du développement de structures comme les groupes. En matière de petite entreprise (PE) et toute petite entreprise (TPE), émerge le concept d'hypogroupe. Pour Granovetter (2005), ce type de structure est un ensemble d'entreprises reliées d'une façon formelle ou informelle. Julien et Marchesnay (1987) adoptent la notion d'hypogroupe faisant ainsi référence aux caractéristiques de groupe dont il tire sa structure et à celles de l'hypofirme de point de vue de la taille de ses composantes. L'organisation stratégique d'hypogroupe pourrait être appropriée pour assurer les objectifs ultimes de l'entreprise familiale à savoir le développement en maintenant le contrôle et la pérennisation de l'entreprise.

Afin de mieux appréhender ces interrelations, nous étudions les motivations du développement stratégique et leurs implications structurelles. Plus encore, nous voulons mettre en relief les spécificités de l'entreprise familiale et les objectifs personnels de son dirigeant en tant que facteurs explicatifs des développements stratégiques et structurels. Nous abordons donc les objectifs prioritaires du dirigeant pour justifier le choix stratégique de celui-ci.

D'un point de vue théorique, la question est de savoir si la structure de groupe est liée à une forme de spécialisation dans l'activité d'origine ou à une exploitation de nouvelles activités dans le cadre d'une stratégie de diversification?

Ce chapitre s'articule, donc, autour de deux sections. La première recouvre le concept de développement stratégique en distinguant entre la stratégie de spécialisation et la stratégie de diversification après l'étude des différentes approches concernant les stades de développement des PME et leurs impacts sur la structure de celle-ci. La deuxième section traite des états de recherche concernant l'articulation de la triptyque stratégie – structure – environnement en tant que facteurs explicatifs du développement structurel qui accompagne les choix stratégiques pour le développement de l'entreprise.

1 LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

Le thème de développement de l'entreprise est à la fois peu et beaucoup étudié. Peu étudié en tant que tel dans sa spécificité, et beaucoup car nombreux sont ceux qui parlent de changement organisationnel, de l'évolution économique et d'autres thèmes liés (Durand, 2002). De ce fait, si nous admettons que l'option de groupement comme un choix stratégique, il convient de positionner ce choix par rapport aux manœuvres stratégiques classiques. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les stratégies de développement et il en ressort qu'il y aurait un nombre de stratégies de base limité à la disposition de l'entreprise.

D'après Stratégor (1997), les problèmes classiques de design des structures sont liés à la diversité des activités mises en œuvre par une entreprise. Depuis les premiers travaux de Chandler (1962), il était possible de formaliser un modèle précisant les principaux stades de développement stratégique d'une entreprise. Ces approches permettent de développer des profils stratégiques spécifiques qu'il convient de revoir aujourd'hui à la lumière des changements environnementaux et aux spécificités de l'entreprise familiale qui la conduisent vers une nouvelle forme d'organisation.

Pour Chandler (1962), le déterminant principal de la structure d'une entreprise est sa stratégie. Il a développé la relation entre stratégie et structure de l'entreprise en examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines. Il montre que chaque changement important de stratégie conduisait les entreprises à modifier leurs structures. Il met en évidence une séquence de phases d'évolution :

- Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;

- La phase d'expansion géographique de l'entreprise dans son activité de base : la multiplication des sites conduit à un renforcement de la fonction administrative pour faire face aux besoins nouveaux de coordination ;
- La phase de l'intégration verticale, l'entreprise internalise différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées. Elle met alors en place une organisation par fonction ;
- La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organisa en grandes divisions (firme multi divisionnelle).

Ces étapes nous conduisent à la démarche d'Ansoff (1965) quant à la construction d'une stratégie. Pour cet auteur, les axes de développement possibles qui se présentent à une entreprise dans un contexte de croissance correspondent soit à une amélioration et à un développement des activités existantes (logique de spécialisation), soit à une recherche de nouveaux domaines plus ou moins substituables ou complémentaires aux actuels (logique de diversification) (Gervais, 1995).

Les décisions stratégiques de développement concernent généralement deux niveaux : le niveau de la stratégie directrice (l'ensemble du groupe d'entreprise) et le niveau de chaque division produit marché (stratégie de domaine). Ces deux niveaux correspondent à des stratégies distinctes qui tendent à être confondus dans les PME (Srairi, 2003). Tout de même, nous n'étudions pas les stratégies de domaine mais plutôt les stratégies de développement de groupe. Il s'agit d'observer un ensemble d'unités possédant des caractéristiques communes d'ordre stratégique et/ou structurel.

1.1 LES STADES DE DEVELOPPEMENT

Le problème de savoir qui des stratégies ou des structures organisationnelles influencent l'autre est dépassé. L'interrogation principale devient comment ces structures se forment elles dans le temps? (Debray, 1997). Les structures sont considérées comme des constructions historiques dont on peut, par l'analyse des stades successifs de structuration, reconstituer la logique sous-jacente. Ainsi, Greiner (1998) décrit les entreprises comme si elles suivaient un cycle de vie qui évolue par stades de développement. A chacun des cinq stades qu'il propose, l'entreprise est dominée par des objectifs particuliers et, à la fin de chaque phase, par une crise qui menace la survie de l'entreprise. Parmi les révolutions du modèle de Greiner (1998), on retrouve les crises de l'autonomie et du contrôle qui sont

encore plus délicats à surmonter dans le cas de l'entreprise familiale du fait qu'ils déterminent la nature même de cette entreprise.

Il est vrai que la centralisation donne à l'organisation une idée claire des objectifs parce que les décisions sont coordonnées par un ensemble de décideurs intégrés mais, à un certain stade de développement, la prise de décision centralisée inhibe l'action. Les décisions devant être prises à un niveau inférieur dans la hiérarchie, les dirigeants éprouvent des difficultés à abandonner le contrôle de celles-ci.

La solution à la crise de l'autonomie réside dans la délégation qui est la phase de cycle de vie qui est, d'après Greiner (1998), charnière entre les deux crises citées. La délégation fait augmenter le besoin d'intégration jusqu'à la crise du contrôle. Dans les organisations en croissance, les anciens agencements structurels et les anciens styles de domination sont, tout au long du cycle de vie, remplacés par de nouveaux modèles et de nouveaux dirigeants (Hatch, 2000). Une organisation ne peut, donc, croître en conservant indéfiniment la même structure. Ce faisant, il y a une adaptation continue entre l'environnement, le dirigeant et l'organisation.

Cette idée, vérifiée empiriquement par Chandler (1962) et Scott (1973), a été appliquée aux PME par Churchill et Lewis (1983) ainsi que par Scott et Bruce (1987). Ce type d'entreprise connaît la plupart du temps cinq étapes difficiles à franchir avant d'avoir atteint le statut de la grande entreprise. Si ces étapes sont inévitables, une croissance trop rapide peut les rendre encore plus difficiles à franchir et les transformer en véritables crises, compromettant la survie même de l'entreprise (Dromby, 1997).

Les hypothèses sous-jacentes à ces modèles sont, pour la plupart, les relations entre les buts personnels et les buts de l'entreprise incluant l'influence de la famille. Le tableau suivant propose une synthèse des modèles de développement.

Tableau 5 : Les stades de développement de la PME

Auteurs	Étapes de développement organisationnel				
Greiner (1972)	Stade 1 Crise de leadership : développement par créativité	Stade 2 Crise d'autonomie : développement par direction	Stade 3 Crise de contrôle : développement par délégation	Stade 4 Crise de bureaucratie : développement par coordination	Stade 5 Crise de hiérarchie : développement par collaboration
Naumes (1978)	Stade 1 Un seul produit, centralisation	Stade 2 Plusieurs produits liés ou expansion géographique, coordination	Stade 3 Délégation, planification, ouverture du capital	Stade 4 bureaucratie divisionnelle	
Churchill et Lewis (1983)	Existence : propriété unique centralisée	Maintien et survie : début de décentralisation	Réussite : structure fonctionnelle	Essor : délégation, divisions	Croissance, formalisation du système de gestion, diversification, vers la grande entreprise
Scott et Bruce (1987)	Démarrage : capital personnel et familial, structure informelle	Survie : structure et contrôle simple, capital fermé à l'extérieur	Croissance : gestion de la croissance, structure centralisée, faible degré d'ouverture du capital	Expansion : financement de la croissance, maintien du contrôle, ouverture du capital à des partenaires extérieurs	Maturité : décentralisation de la structure et des décisions, contrôle formel

La montée actuelle des groupes de petites entreprises appelés encore hypogroupes, le découpage des structures imposantes en organisations plus petites, témoignent de la non aspiration programmée de la petite entreprise vers la grande au fur et à mesure de son évolution dans le temps. Une entreprise qui ne croit pas, parce que tel est le vœu de son dirigeant, ne peut être considérée comme non dynamique : dynamisme et non croissance ne sont pas antinomiques (Sammot, 2000). C'est davantage la capacité de l'entreprise à gérer le changement qui détermine sa survie et moins son taux de croissance (Gibb et Scott, 1985).

La perspective que nous adoptons met en évidence la relation entre le développement stratégique et les transformations structurelles. Nous voulons comprendre les motivations des différents types de stratégies (spécialisation et diversification) et leur mise en œuvre à travers une structure qui puisse répondre aux objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire.

1.2 LA SPECIALISATION

"La spécialisation est reconnue comme la condition majeure du succès économique de l'entreprise car on constate souvent que cette dernière devient moins compétitive que ses fournisseurs et/ou que ses clients lorsque ses activités s'étendent abusivement en aval ou en amont" (Helfer, Kalika et Orsoni, 1997, p. 151). "Dans une économie de marché, toute entreprise a intérêt à se concentrer sur les activités et les fonctions où elle est la plus douée. Cette idée a privilégié les stratégies de spécialisation" (Marchesnay, 1994, p. 132).

Le principe stratégique est celui de concentration des forces. "La spécialisation est dans certaines technologies, clientèles et usages, l'option qui consiste à cantonner le développement de l'entreprise dans des activités qu'elle maîtrise parfaitement" (Gervais, 1995, p. 57). L'objectif principal de la spécialisation est de réduire le nombre d'articles fabriqués pour centrer ses moyens financiers sur le meilleur de ses compétences et avoir une production plus importante dans chacun des articles restants. Espérant qu'ainsi, et par le biais de l'effet d'expérience, réduire les coûts et améliorer sa position concurrentielle. La spécialisation dépend largement de l'augmentation des parts de marché que seule peut garantir la croissance du métier. Détrie et Ramanantsoa (1983) estiment que le chemin critique de la réussite passe toujours par une certaine forme de spécialisation car la croissance de production implique une augmentation de l'expérience et donc une spécialisation.

1.2.1 Les contextes de la spécialisation

Le choix de la stratégie poursuivie dépend des perspectives de croissance du domaine d'activité : si des possibilités de croissance sont envisageables, l'entreprise emploie ses moyens afin d'accentuer sa pénétration et améliorer sa position concurrentielle. Si par contre le domaine d'activité est en stagnation, l'entreprise va réagir par une redéfinition de son marché pertinent (expansion géographique) ou par un développement de produits complémentaires en vue de constituer une gamme sans que ceux-ci nécessitent l'acquisition de compétences complémentaires.

La notion d'expansion géographique est liée à la définition d'un segment stratégique. Elle permet de définir le champ géographique de la rivalité afin d'atteindre le meilleur niveau d'expérience et se créer un avantage concurrentiel déterminant (Stratégor, 1997). La réalisation d'une gamme de produits correspond souvent à une diversification marketing ou encore à une politique de spécialisation.

En fait, la multiplication des produits sert directement une politique de spécialisation et fonde la capitalisation de certaines compétences sous un habillage marketing. Dans ce cas, l'expansion géographique pourra être dissociée de la gamme de produits. Un seul type de fabrication va bénéficier du niveau de compétence acquis grâce à la gamme développée sur le marché originel. Sinon, la fabrication d'une gamme complète de produits se trouve déterminante du métier. L'expansion géographique s'étend impérativement à l'ensemble de la gamme faute de quoi l'entreprise ne saurait pas être compétitive sur ses nouveaux marchés.

La constitution d'une gamme contribue à approfondir la pénétration du marché pertinent. Lorsqu'ils s'inscrivent dans une perspective de spécialisation, les produits d'une gamme présentent une synergie maximale qui permet d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacune des compétences du métier. L'introduction de nouveaux produits très proches d'un produit de base permet de prolonger la croissance du métier tout en accroissant sa compétence.

1.2.2 Les types de la spécialisation

La stratégie de spécialisation peut être extensive. Elle concerne une industrie et conduit à l'offre d'un produit standard. Parfois, au contraire, elle est étroite et se limite à une zone géographique ou à un segment de marché (Desreumaux, 1999).

Suivant la classification d'Ansoff (1965), il y aurait trois grands types de la stratégie de spécialisation : la pénétration de marchés, le développement de produits et le développement de marchés. Le premier est caractérisé par l'augmentation de la part de marché dans un segment produit/marché ou par l'augmentation de l'utilisation du produit dans ce segment. Le développement de produits implique la mise en ventes de nouveaux produits dans les marchés desservis actuellement. En fin, le développement de marchés entraîne l'exploitation d'un nouveau segment de marché ou d'un nouveau marché géographique.

L'entreprise peut alors suivre plusieurs voies distinctes, successivement ou simultanément, lorsqu'elle souhaite se spécialiser. Selon Stratégor (1997), les différents types de la stratégie de spécialisation sont les suivants :

- La spécialisation par expansion par laquelle une entreprise est à la recherche de compétitivité par la construction d'un avantage concurrentiel défendable pour les mêmes produits et pour les mêmes clients afin d'augmenter la part de marché. On regroupe sous cette rubrique les spécialisations par expansion par croissance interne et les spécialisations par expansion par croissance externe appelées aussi "spécialisation par acquisition".
- La spécialisation par expansion géographique qui consiste à décider de l'étendue géographique du marché pertinent au domaine d'activité. L'entreprise pourrait par la suite pénétrer de nouvelles zones géographiques locales ou internationales sans changement au niveau des compétences ni au niveau des facteurs clés de succès.
- La spécialisation marketing suppose que l'entreprise conserve les mêmes produits et diversifie les clients cibles ou bien que l'entreprise garde les mêmes clients et les mêmes marchés mais elle souhaite diversifier ses produits fabriqués. Dans ce cas, l'entreprise peut commercialiser ses produits sous la même marque ou créer une nouvelle identité pour chaque produit.

Pour synthétiser, nous considérons que les possibilités d'expansion de l'activité peuvent s'envisager d'un double point de vue :

- L'expansion géographique en développant l'activité présente sur l'ensemble du marché pertinent.

- Le développement des compétences de l'entreprise sur un nouveau segment produit/marché.

1.2.3 Les motifs de la spécialisation

La conclusion de Labourdette (2005), suite à l'étude de la théorie de la spécialisation, est qu'une entreprise spécialisée dans la desserte d'un marché arrivé à maturité et qui en détient une part élevée, est rentable. Cette proposition doit être examinée avec circonspection car elle repose sur une théorie simple et relativement rigide.

Cette théorie a été critiquée par rapport à trois aspects : la discussion de l'allure de la courbe de coûts, sous estimation du rôle des compétences et la contestation de l'importance accordée à la dimension. C'est ce dernier critère qui retient notre attention dans le cas du développement des entreprises familiales.

En étudiant les atouts des moyennes entreprises, Joffre et Wickam (1997) observent, dans plusieurs contextes, que les firmes employant peu de salariés ont une rentabilité égale ou supérieure à celle des grandes. Nombreux sont donc les facteurs qui expliquent le maintien des petites et moyennes entreprises encore plus pour les entreprises de type familial. Au-delà d'une dimension critique, à laquelle parviennent certaines entreprises avec l'âge, les rendements d'échelle deviennent constants. Ce qui compte, réellement, est la manière dont chaque entreprise exploite ses points forts. Cet aspect a été insuffisamment mis en valeur dans la théorie traditionnelle de la spécialisation (Labourdette, 2005). Les PME, nullement handicapées, sont capables de faire jeu égal avec les groupes plus puissants lorsque certaines conditions sont réunies.

Trehan (2000) a pu conclure, à partir d'un classement des directions de croissance des petites entreprises familiales, que la priorité de celles-ci est de vendre, de trouver de nouveaux débouchés et d'élargir leurs marchés géographiques. Selon le même auteur, un tel souhait est cohérent avec le fait qu'au sein des plus petites entreprises familiales, la fonction commerciale est très peu structurée. En outre, il est fréquent que le patron en assume la charge en plus de son rôle de chef d'orchestre.

La spécialisation s'avère, alors, une stratégie risquée en raison de l'existence d'une seule activité. L'entreprise est très dépendante du cycle de vie du produit et de la conjoncture du secteur. Certaines entreprises familiales négligent ce danger et se contentent de survivre avec un profit modeste. D'autres tentent de réduire leurs coûts et de devenir moins tributaires de leurs fournisseurs et de leurs clients. Elles cherchent à exploiter des

synergies, à se diversifier et plus particulièrement à s'intégrer verticalement. Au sens d'Arrègle et Quélin (2001), une entreprise spécialisée, dont les compétences se réduisent, peut disparaître. Par contre, un groupe diversifié connaît une "destruction créatrice", les capacités anciennes laissant la place à des capacités nouvelles et se trouve moins exposé aux dangers.

1.3 LA DIVERSIFICATION : PROPOSITION ET CONTROVERSE

Avant de s'interroger sur les raisons poussant une entreprise familiale à se diversifier, il convient de définir le sens que nous donnons au concept de diversification et de nous positionner par rapport aux différentes approches.

La thèse de Wrigley (1970), reprise et précisée par Rumelt (1974) marque le début de l'intérêt des chercheurs sur le thème de la diversification. Pour Rumelt (1974), les différences de performance économique des entreprises résulteraient des stratégies des firmes et du choix entre expansion et diversité. De ce fait, c'est la diversité des activités au sein d'une même firme qui est la clé de voûte de l'explication. Ce n'est pas le nombre d'activités qui permet d'appréhender cette diversité mais bien la logique sous-jacente qui concourt à leur développement à savoir la *relatedness* (Rumelt, 1974).

Biggadike (1979) classe les différents types de parenté par les compétences fonctionnelles. La parenté peut être de nature technologique, économie d'échelle, marketing, intégration verticale et conglomérat. Cet auteur avait continué dans la lignée des travaux d'Ansoff (1965) qui parlait de synergie, ce fameux $1+1=3$.

S'agissant toujours de lien de parenté, cette dernière est définie par Very (1991) comme l'exploitation de relations transversales entre domaines d'activités qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle. La condition nécessaire est que ces activités présentent des points communs en termes de produit, de marché et de technologie.

En réalité, le terme même de diversification renvoie à plusieurs définitions plus ou moins éloignées. Ramanujam et Varadarajan (1989), dans leur synthèse des travaux portant sur la diversification, estiment que celle-ci fait référence à l'entrée par une entreprise ou une division dans une nouvelle activité soit par croissance interne, soit par l'acquisition d'une autre entreprise. C'est pourquoi Le Loarne (2004) considère que tous les groupes diversifiés sont des entreprises qui ont déjà effectué ce processus.

Pour aborder une stratégie de diversification, on a identifié plusieurs processus de développement par cette voie (Détrie et Ramanantsoa, 1983 ; Ansoff, 1989 ; Pasquier, 1991 ; Desreumaux, 1993). On retiendra, pour ce travail de recherche, le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoa (1983) pour deux raisons :

- La première est que ces auteurs proposent un certain nombre de phases (cinq) pour leur processus et ils les nomment par rapport aux autres modèles qui ne présentent qu'une schématisation du processus.
- La deuxième raison est que ces mêmes auteurs présentent la diversification comme le palliatif d'atouts compétitifs ou d'attraits sectoriels insuffisants et présentent une typologie à quatre cas de figure (Koenig, 1996).

1.3.1 Le processus de diversification de Détrie et Ramanantsoa (1983)

Malgré la diversité des chemins empruntés par les entreprises, les auteurs ont pu dégager une démarche générale susceptible d'être poursuivie par toutes les entreprises souhaitant se diriger d'un pas assuré sur la voie de la diversification.

Les cinq phases du processus de développement par la voie de la diversification sont alors : la sensibilisation, l'étude, l'observation, l'engagement et le management :

- La phase de sensibilisation : durant cette phase, l'idée de diversification reçoit une première expression sous l'effet d'influences extérieures ou de moteurs internes. Elle se trouve confrontée à la vocation de l'entreprise. Ce premier stade jouera le rôle d'un test préalable au cours duquel l'entreprise apparaîtra constituer un terrain favorable ou au contraire hostile à la diversification.
- La phase d'études/recherche : une période de première concrétisation de l'idée de la diversification à travers l'ébauche d'un projet cohérent. C'est une phase au cours de laquelle l'entreprise effectue une investigation des champs potentiels de diversification en apportant le plus grand soin au recensement des compétences requises par la réussite dans le nouveau domaine envisagé ainsi qu'à l'évaluation des conséquences financières, structurelles et humaines de l'introduction d'une activité nouvelle.
- La phase d'observation : il s'agit de tester la pertinence des principales options stratégiques retenues dans le projet de diversification et de déterminer les conditions de la concurrence du nouveau domaine d'activité.

- La phase d'engagement : cette phase marque, sans espoir de retour, le pas décisif vers la diversification. C'est au cours de cette phase que l'on réalisera le programme d'équipement et d'investissements productifs nécessaires pour être en mesure de faire face aux exigences de la nouvelle activité.
- La phase de management : durant la dernière phase, les dirigeants devront résoudre l'ensemble des difficultés issues de l'introduction de la nouvelle activité. Si celle-ci apparaît au profonde contradiction avec la vocation et l'identité culturelle de l'entreprise, son rejet par l'organisation interviendrait tôt ou tard. C'est pourquoi la phase de management sera largement influencée par le vouloir faire de l'entreprise.

C'est à cette dernière phase que l'entreprise se trouve confrontée aux problèmes de structure. En ce sens, étudier le processus c'est essayer de comprendre l'adaptation ou le changement qui permet à l'entreprise de se maintenir, de se développer et de changer de structure au cours du temps.

D'une manière générale, l'étude de Détrie et Ramanantsoa (1983) a montré que dans les PME la sensibilisation au processus de diversification relevait davantage des opportunités et des comportements que d'une réelle analyse stratégique de la situation de l'entreprise. En fait, les raisons qui poussent les entreprises à se diversifier sont nombreuses et souvent complémentaires. Il faut noter tout de même que les entreprises qui se diversifient peuvent être dans des situations économiques fort différentes.

1.3.2 Les contextes de la diversification

Lorsqu'une entreprise est sur un secteur en croissance et rentable, où elle est très bien positionnée, sa priorité consiste à maintenir cette position. Dès lors que cette priorité est satisfaite, et s'il reste des ressources financières disponibles, l'entreprise peut envisager la diversification. Cette diversification peut être considérée comme un simple placement. C'est le cas de nombreuses opérations conglomerales.

Cependant, la priorité d'une entreprise ayant une position concurrentielle moyenne est l'amélioration de cette position. La diversification dans ce cas a un caractère de nécessité plus marqué qu'auparavant. Les opérations visent alors le confortement de la position des activités existantes. On trouve dans cette logique de nombreuses intégrations verticales.

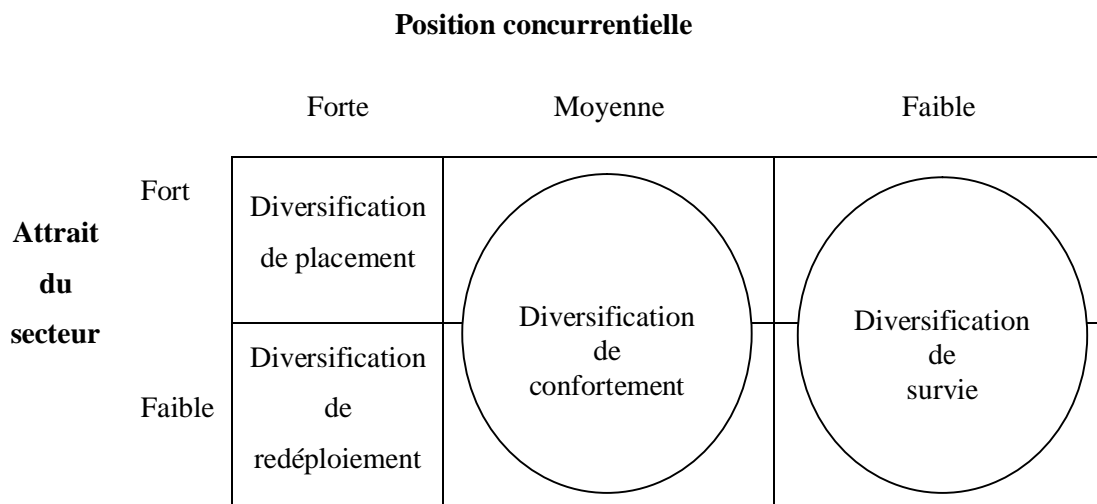
Dans le cas d'une entreprise en position forte sur un secteur peu attractif, la diversification présente un caractère de nécessité marqué avec un objectif premier de redéploiement. Il

s'agit de s'engager sur des secteurs plus porteurs ou plus rentables. L'enjeu est d'assurer son futur et non de placer les disponibilités.

Enfin, l'entreprise peut avoir une mauvaise position concurrentielle. La diversification correspond, dans ce cas, à un impératif pour retrouver un nouveau domaine permettant d'assurer la survie de l'entreprise. Ce type de diversification est le plus risqué d'autant plus qu'il concerne souvent des entreprises en mauvaise situation qui ont attendu trop longtemps pour se reconvertir et voient dans la croissance externe la solution unique et la plus rapide à leurs problèmes.

Ces quatre contextes sont représentés dans la figure suivante :

Figure 5 : Les logiques de la diversification selon le contexte



Source : Détrie et Ramanantsoa (1983), stratégie d'entreprise et diversification

1.3.3 Les types de la diversification

Objet d'un intérêt sans cesse renouvelé dans le monde des affaires, la diversification n'a pas laissé indifférente la théorie. Il se trouve que le concept de diversification soit associé aux termes croissance, prospérité, dynamisme ou encore aux termes réorientation et redéploiement. Ce manque de précision fait qu'une entreprise qui élargit de plus en plus la gamme de ses produits ignore à quel moment elle commence à faire de la prose (Ganidis, 2003).

L'un des points de repères de la stratégie de diversification est lié au choix de la direction de celle-ci. L'intégration verticale et la diversification horizontale sont les deux directions qui se confrontent. La première orientation implique que l'entreprise s'engage dans deux ou plusieurs étapes du processus de production allant de la matière première au marché de

consommation finale d'un produit et vice versa. Quant à la diversification horizontale, elle caractérise l'entreprise qui se lance dans la fabrication de plusieurs produits devant aboutir à des marchés de consommation finale différents.

Nous retrouvons ces différents types dans la typologie des auteurs de Stratégor (1997) qui distingue entre :

- La diversification ou l'intégration verticale amont et aval : elle se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. "L'intégration permet l'économie des coûts de transaction qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises appartenant à deux maillons de la même filière" (Strategor, 1997, p. 146). Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre d'engendrer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coût ou de qualité.
- La diversification géographique : l'entreprise peut se diversifier dans la dimension géographique. Il s'agit de ce type de diversification à chaque fois où l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux de distribution changent d'une zone à une autre ce qui fait que les règles ne sont pas les mêmes et génèrent souvent des segments stratégiques différents par rapport à ce facteur de réussite.
- La diversification liée ou concentrique : se caractérise par l'exploitation des liens existants entre les activités de portefeuille, du point de vue du produit, du marché et de la technologie de façon à engendrer des synergies opérationnelles.
- La diversification non liée ou conglomérale : obéissant à une simple logique de croissance, ne permet de réaliser que des synergies financières à travers une réduction du capital.

Afin de comprendre les logiques stratégiques de ces voies, il serait intéressant de présenter les motivations du choix de la direction de la diversification.

1.3.4 Les motifs de la diversification

Les entreprises se diversifient, au sens d'Ansoff (1965), quand l'envergure de leur portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre leurs objectifs. Cette proposition de choix stratégique en réponse aux contextes organisationnels et concurrentiels ne répond

pas à tous les cas observés (Ramanujam et Varadarajan, 1989). Notamment quand des entreprises, dans des situations internes et externes comparables, optent pour des stratégies radicalement différentes (Mazouz, 2003).

Chandler (1962) observe que les premières diversifications réalisées aux Etats-Unis au 19^{ème} siècle sont dues à la volonté de contrôler les accès aux marchés des consommateurs. Dans ce cas, la diversification est réalisée au sein d'une même filière. Le deuxième effet recherché est le pouvoir de marché en détenant le plus de part de marché sur un ensemble d'activités que Rumelt (1982) qualifie de reliées.

Cependant, nous partageons l'opinion de Goold (2003) pour laquelle les moteurs de la diversification ont évolué durant la dernière décennie. Certains auteurs tendent alors à souligner que la diversification est plutôt motivée par la recherche de synergies entre les activités du groupe pour deux raisons : la première c'est le coût de la stratégie de recherche d'un pouvoir de marché (Hoskisson et Hitt, 1990; Montgomery, 1994). La deuxième est que la diversification non reliée (contexte de placement) tend à réduire la performance globale de l'entreprise (Hill et Hitt, 1992; Raynor, 1999).

La diversification vise à répartir les risques entre des activités qui ne sont pas soumises aux mêmes contraintes environnementales. La recherche d'un portefeuille équilibré conduit à associer des activités à contre cycle économique. Elle permet ainsi à l'entreprise d'accroître sa capacité à limiter l'impact de l'incertitude sur la performance d'ensemble. Les activités à moindre incertitude supportent les activités à plus forte incertitude. Notamment, l'intégration verticale permet de prendre pied dans un domaine amont ou aval et d'accéder à des sources d'informations permettant de diminuer l'incertitude antérieure et limiter la dépendance vis-à-vis des clients ou fournisseurs immédiats (Crémadez, 2004).

D'autres motivations peuvent être associées à la stratégie de diversification. Le tableau suivant récapitule les différentes catégories qu'on peut retrouver dans les écrits portant sur le sujet :

Tableau 6 : Les motivations de la diversification

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

Source : Helfer, Kalika et Orsoni (1997)

Suite à l'étude des stratégies de développement des entreprises familiales, Mzid (2003) trouve que les dirigeants cherchent, en priorité, à acquérir un pouvoir de marché. Ils souhaitent contrôler l'amont et l'aval pour être moins dépendants de leurs fournisseurs et clients. Cela permettrait à l'entreprise d'assurer l'approvisionnement ou la distribution et de contrôler les négociations avec son environnement. En outre, l'entreprise serait en mesure de mieux contrôler ses marges et ses charges d'exploitation. En effet, le pouvoir de marché est une ressource qui fait accroître les profits. Par l'intégration verticale, il est possible pour une entreprise de construire l'avantage du pouvoir de marché en étant concentrée sur une industrie (Chatterjee et Singh, 1999).

La situation du marché tient évidemment une place centrale dans l'analyse stratégique puisque la manière dont l'organisation conçoit son environnement et les manœuvres qu'elle effectue en son sein forment des choix politiques majeurs (Hamel et Prahalad, 1995). Sur

la base de ces résultats, nous proposons de nous concentrer sur les motivations suivantes et de les soumettre à l'appréciation des dirigeants propriétaires :

- Assurer son approvisionnement ou sa distribution,
- Echapper à une forte dépendance vis à vis de quelques gros clients,
- Sortir d'un secteur en baisse d'activité,
- Assurer à terme la survie même de son entreprise.

Cependant, les motivations économiques et financières ne constituent qu'une partie des possibilités occultant les dimensions subjectives (Martinet, 1983). Ceci est d'autant plus important dans les petites entreprises familiales où les caractéristiques psychosociales sont déterminantes (Lagarde, 2004). Cette approche est celle de l'intention stratégique par opposition à l'adaptation à l'environnement. L'intention stratégique suppose une conception volontariste de la stratégie d'entreprise : pour réussir, une entreprise doit non pas s'adapter à son environnement mais plutôt chercher à le transformer en modifiant les facteurs clés de succès à son profit à partir d'un management spécifique de ses ressources.

Dans l'optique de la théorie de la contingence, une entreprise diversifiée, exposée à une grande variété d'environnements, doit créer des unités organisationnelles différenciées et résoudre les problèmes que pose leur coordination. L'incorporation d'activités supplémentaires oblige également à gérer la complexité issue de la diversité (Very, 1991).

2 LE DEVELOPPEMENT STRUCTUREL DE L'ENTREPRISE

Au sens étroit, la structure désigne l'architecture générale de l'entreprise représentée schématiquement par un organigramme. Dans une vision plus large, la structure pour Desreumaux (1992) peut se définir comme un ensemble de dispositifs, permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise. Par conséquent, l'importance du choix de la structure dans la réalisation des objectifs personnels du dirigeant de l'entreprise familiale explique l'intérêt porté aux mécanismes de conception des groupes familiaux.

Desreumaux (1986) regroupe les courants qui expliquent le développement structurel en trois catégories : les théories faisant référence à la discrétion managériale, les théories de la contingence et enfin celles qui font la synthèse des deux premières. Cependant le nombre de variantes et de sous-variantes, présentées au sein de chaque catégorie, montre bien la

grande diversité des points de vue (Ganidis, 2003). Nous nous limitons à la théorie de la contingence et au courant rationaliste.

2.1 L'EXPLICATION DE LA STRUCTURE PAR LES TRAITS DE L'ENVIRONNEMENT

De nombreuses approches ont souligné les relations existantes entre structure et environnement. Certaines approches ont privilégié une relation montrant l'influence contingente de l'environnement sur la structure, tandis que d'autres ont mis l'accent sur la construction de l'environnement à partir des perceptions des dirigeants.

L'instabilité croissante de l'environnement conduit à remettre en cause la pertinence des structures classiques (Allouche et Huault, 1998). La présence de structure développée peut résulter d'une volonté de l'entreprise d'affronter les défis de l'environnement. Se dotant d'une structure déterminée, l'entreprise se sent mieux armée pour affronter un environnement plus instable et plus complexe. En ce sens, la structure jouerait un rôle de réducteur d'incertitude et de menaces (Galbraith, 1973). On passe d'une vision statique à une vision dynamique de la structure.

2.1.1 L'explication de la théorie de la contingence

Les premières hypothèses de cette théorie visaient à étudier la structure de l'entreprise (Lawrence et Lorsch, 1967). La contribution de cette théorie est assez populaire dans le champ de la recherche en stratégie parce qu'elle suppose qu'il n'y a pas un "one best way" (Galbraith, 1973). C'est dans cette perspective que Harvey (1982) observe que l'application de l'approche contingente à la stratégie suggère que pour certaines conditions de l'organisation (structure) et de l'environnement, il existe une stratégie optimale. De même, Ginsberg et Venkatraman (1985), affirment qu'on peut envisager des comportements stratégiques adéquats avec l'environnement.

En effet, dans la mouvance des recherches sur la relation environnement - structure, les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) méritent une mention particulière. Ils associent diversité organisationnelle et différences environnementales : les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités de façon telle que chacune d'elles a pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes à l'entreprise. Ces différentes parties du système doivent être liées pour que les objectifs de l'organisation soient atteints. Cette division du travail entre départements et la nécessité d'un effort commun conduisent

à des divers états de différenciation et d'intégration à l'intérieure de toute organisation (Lawrence et Lorsch, 1989).

Chaque entreprise est confrontée à des problèmes stratégiques dominants qui résultent de son environnement. Comme chaque unité a tendance à ne voir le problème posé qu'en fonction de son sous environnement, cette différenciation peut présenter des barrières à la communication. Lawrence et Lorsch (1989) proposent, donc, de mettre en place des mécanismes de résolution des conflits ou encore l'intégration. Le mécanisme de base de l'intégration est le système hiérarchique qui s'avère suffisant pour les organisations faiblement différenciées. En revanche, pour les entreprises qui ont un large portefeuille, il convient d'adjoindre des dispositifs de coordination et d'intégration à une plus grande délégation de responsabilités afin de faciliter la synthèse des individualités.

Le fonctionnement de l'organisation est facilité en trouvant un optimum entre différenciation et intégration pour chaque niveau pertinent d'activité. Pour mieux satisfaire aux exigences de son environnement spécifique, chaque niveau d'activité doit tendre vers une spécialisation seule susceptible de lui conférer l'expérience nécessaire à la réussite. Toutefois, chaque unité doit être suffisamment intégrée à l'organisation pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La principale conclusion qu'on peut retenir du modèle théorique de Lawrence et Lorsch (1973) est que les organisations efficaces peuvent avoir des structures très différentes. Cette différence s'explique par le fait qu'elles sont confrontées à un environnement économique qui n'est pas le même pour toutes les entreprises. Le choix de la stratégie lui-même se présente comme une importante contingence de plusieurs décisions dont la structure organisationnelle (Ginsberg et Venkatraman, 1985).

2.1.2 Les limites de la structure contingente

Il existe une interaction entre les variables de l'environnement et les variables structurelles qui permettent aux entreprises d'atteindre les objectifs organisationnels (Lee, Luthans et Olson, 1982). Les entreprises sont donc soumises à l'environnement puisqu'elles en dépendent pour leurs ressources et elles sont obligées de gérer cette dépendance pour maintenir et développer leurs stratégies (Smith et Grimm, 1987).

En fait, Child (1972), s'oppose au courant déterministe parce que l'entreprise peut saisir certaines opportunités qui impliquent un choix de l'environnement dans lequel elle évolue et elle peut même le modifier. Son argument est fondé sur le fait qu'une large part des

formes organisationnelles n'est attribuable à l'action des facteurs de contingence mais traduit les préférences de ceux qui sont en position de pouvoir.

Crozier et Friedberg (1987), critiquent l'étroitesse de la vision de la théorie de la contingence qui ignore les possibilités d'action des dirigeants et se limite aux facteurs impersonnels qui s'imposent aux organisations. Cette théorie conduit à déléguer au dirigeant un rôle mécanique contraint unilatéralement par un ensemble de forces et ne laisse pas de place aux effets réciproques entre l'environnement, la stratégie et la structure (Bourgeois, 1984). Le courant actionniste alimente également cette conception en insistant sur l'idée que la vie organisationnelle est le produit des choix des individus et de leurs interactions qui modifient, transforment les significations sociales et, ce faisant, les structures organisationnelles (Desreumaux, 1996).

La synthèse de Smircich et Stubbart (1985) des conceptions de l'environnement distingue entre trois types d'environnements qui conduisent à des lectures différentes de la relation entre structure et environnement :

- L'environnement "objectif" considéré comme étant indépendant de l'organisation et correspondant à une réalité concrète qui s'impose à l'entreprise. C'est dans cette perspective que les théories de la contingence sont situées. En effet, pour ce courant théorique, l'environnement est considéré comme le facteur externe à l'entreprise qui détermine sa structure.
- La conception perceptive (environnement "perçu") considère l'environnement comme existant indépendamment de l'entreprise mais comme étant perçu au travers des filtres cognitifs des dirigeants. C'est la perception de l'environnement qui conduit le dirigeant à prendre des décisions stratégiques et organisationnelles.
- La conception constructive de l'environnement (environnement "enact") qui ne dissocie pas l'environnement et l'entreprise car issus d'un même processus de construction. L'environnement est alors le double résultat des constructions mentales des dirigeants et de leur action. Dans ce cas, structure et environnement sont construits par les dirigeants.

La pensée concernant la dialectique volontarisme / déterminisme est loin d'être nouvelle en management stratégique. Ce courant de pensée renforce la prise en compte de l'environnement dans tout type d'analyse stratégique. Sa discussion dans le champ des entreprises familiales peut permettre d'apporter une compréhension plus fine pour savoir si

ces entreprises sont libres de leurs choix stratégiques ou sont fortement contraintes par le milieu (Gueguen, 2001). Les perspectives volontaristes mettront en avant soit la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement, soit la possibilité de réduire l'impact des contraintes environnementales.

Quant à Chandler (1962), il a amorcé l'idée privilégiant l'importance de l'entreprise dans la formation de sa structure. En effet, en considérant que la stratégie d'une entreprise, tout comme le changement de l'environnement, va influencer sa structure, l'auteur ne considère pas l'organisation comme totalement soumise. C'est l'interprétation des changements, par le biais de la formulation stratégique, qui modifiera la structure organisationnelle. Crozier et Friedberg (1977), dans leur critique pour Chandler avancent que les exigences de l'environnement n'auront d'influences que si elles sont reprises par la stratégie des dirigeants. L'influence environnementale est donc indirecte mais bien réelle puisqu'elle sera modérée par les décisions prises par la direction de l'entreprise sur le long terme.

La perspective du choix stratégique introduite par Child (1972) envisage la décision de l'entreprise comme moins soumise aux contraintes environnementales puisque les choix stratégiques seront réalisés, en partie, indépendamment de l'environnement. Par contre, les préférences stratégiques seront fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement. Reposant sur cette perspective contingente, Mintzberg (1989) a pu déterminer la structure et la stratégie optimale en fonction de différentes variables de contexte. L'environnement va affecter la structure de la manière suivante :

- Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique
- Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée
- Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle adoptera une structure divisionnelle.
- Plus l'environnement est hostile, plus l'organisation centralisera sa structure de façon temporaire

Nous n'allons pas nous intéresser à ces dimensions structurelles mais ceci peut nous conduire, à la lumière de ces hypothèses, à proposer la nature de l'environnement comme facteur déterminant du choix de la structure organisationnelle de l'entreprise familiale lors de son développement.

Selon Miller (1992), les entreprises seront à la recherche de cohérence interne (adéquation entre la structure et la stratégie) mais souvent, il y a des tendances d'ajustement à l'environnement afin d'assurer une cohérence externe (adéquation entre l'environnement et la stratégie). L'entreprise sera amenée à arbitrer entre les deux cohérences qui ne sont pas toujours convergentes dans le but d'harmoniser entre la stratégie et l'environnement.

De même Giddens (1987) reconnaît le rôle de l'action humaine dans la structuration des entreprises tout en admettant que cette structure sera contrainte par l'histoire de celle-ci. Il interprète les structures comme des résultantes à la fois intentionnelles et non intentionnelles des acteurs. Cela met l'accent sur l'aspect délibéré et proactif du processus de groupement mais aussi sur l'aspect émergent et réactif aux modifications environnementales et personnelles du dirigeant.

La théorie de la contingence privilégie le déterminisme et fait prédominer le rôle de l'environnement. Selon cette théorie, l'environnement va affecter la structure organisationnelle de l'entreprise. Tout de même, le rôle que joue l'environnement dans la détermination de la structure adoptée par l'entreprise familiale ne peut pas être sans lien étroit avec le profil de son dirigeant.

2.2 LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE : L'EXPLICATION DU COURANT RATIONALISTE

Les structures, pour le courant rationaliste, découlent des stratégies conscientes des dirigeants. La principale thèse de ce courant est celle de Chandler (1962). Cet auteur, dans son ouvrage "Strategy and Structure", montre que les options stratégiques déterminent la structure de l'entreprise et qu'à chaque type de stratégie de développement correspond un type de structure le plus approprié.

Trois années plus tard, Ansoff traduit les travaux de Chandler en une méthodologie de planification stratégique destinée aux dirigeants d'entreprises (Bouchikhi, 1990). Il part d'une hiérarchie de trois types de décisions : les dirigeants prennent d'abord des décisions stratégiques ensuite ils cherchent les décisions administratives les plus adaptées à la stratégie formulée dont l'objet est de mettre en place une structure des ressources de l'entreprise de manière à assurer la réussite optimale de la stratégie. Enfin, ils prennent les décisions d'exploitation conformes aux décisions précédentes. Approbation totale du fait que la structure suit la stratégie. Ainsi, Wrigley (1970) affirme que les stratégies de développement peuvent être classées systématiquement et stratégie et structure sont corrélées suivant le sens de l'hypothèse des travaux de Chandler (1962). La classification

des stratégies de Wrigley se base plutôt sur le degré de la diversification de l'entreprise et sur la relation entre ses activités diversifiées et son domaine d'origine.

2.2.1 Les aspects structurels de la spécialisation

Les modes d'organisation adaptés à la conduite d'une stratégie de spécialisation varient selon la taille et l'âge de l'entreprise considérée (Desreumaux, 1993). En considérant les stades de développement de l'entreprise, Kalika (1986) parle de structure simple pour la petite entreprise de création récente. La préoccupation centrale du dirigeant est de créer à la fois un produit et un marché. Il oriente ses décisions à la base des informations venant directement du marché en jouant le rôle d'homme d'orchestre. Dans la modélisation de Greiner (1972), lorsque le volume des opérations prend de l'ampleur avec le développement de l'entreprise, celle-ci connaît sa première crise de leadership. Pour y faire face, l'instauration d'une structure fonctionnelle est le plus souvent déployée. C'est un mode d'organisation qui regroupe les activités selon une logique de similitudes des fonctions d'un travail réalisé par des tâches interdépendantes mais visant des objectifs communs. Cette structure en "U" est propice à l'exploitation des économies d'échelles ce qui en fait une solution particulièrement adaptée à la conduite d'une stratégie de spécialisation.

La structure fonctionnelle est par nature une organisation centralisée mais son fonctionnement peut être à tendance mécaniste ou organique au sens de Burns et Stalker (1961) selon les préférences et le profil de son dirigeant. Sans oublier le contexte, le choix d'une stratégie de spécialisation dans un environnement simple et stable se conçoit bien grâce à une structure de type mécanique qui s'adapte mal aux exigences d'un environnement dynamique en raison de sa rigidité.

2.2.2 La structuration de la diversification

En fait, selon l'hypothèse de Wrigley (1970), les structures multidivisionnelles sont choisies plus fréquemment par les entreprises les plus diversifiées. Il a pu tirer de ses études empiriques qu'aucune entreprise mono-produit n'est multidivisionnelle, mais 95 % des entreprises qui ont choisit la diversification liée et toutes les entreprises qui ont adopté la diversification non liée sont multidivisionnelles (Caves, 1980).

Lorsqu'il discute les exigences actuelles de la conception de la structure, Crémadez (2004) explique que le développement de l'entreprise par la diversification de ses activités la

conduit à s'insérer dans un environnement de plus en plus varié et hétérogène. Cette diversité a un impact direct sur les trois dimensions de la structure à savoir la spécialisation, la coordination et la formalisation.

La prise en compte de la diversité nécessite un accroissement de la spécialisation¹ et ceci requiert la mobilisation des capacités de coordination supplémentaires pour éviter les divergences et les incohérences. Par conséquent, elle entraîne un accroissement de la formalisation des rôles et des relations dans le but de faciliter une appréhension correcte de l'entreprise et de ses orientations. La complexité externe engendre ainsi une complexité interne qu'il faut maîtriser pour éviter qu'elle ne soit la source de complications et de lourdeurs inutiles (Crémandez, 2004).

Dès que les nouvelles activités prennent un essor suffisant, il devient vital pour l'entreprise de ne pas les intégrer au sein des unités fonctionnelles. L'hétérogénéité rend la division par fonction inopérante. C'est plutôt la division par activité qui respecte le mieux la spécificité du processus opérationnel propre à chacune des activités. Cette division instaure deux niveaux stratégiques au sein des entreprises : un niveau "groupe" qui rassemble les fonctions de gestion centralisées et qui est chargé d'élaborer la stratégie de l'ensemble et de mobiliser les synergies financières et opérationnelles entre les niveaux "division" organisés par unités.

En fait, une structure ne peut pas mettre en œuvre avec succès n'importe quelle stratégie. Plus encore, les caractéristiques d'une structure limitent la diversité des stratégies qu'elle peut engendrer car elle possède une inertie qui réduit la perception des enjeux et restreint la liberté d'action des dirigeants. Channon (1973) et Pavan (1972) ont pu observer que le degré du lien entre la stratégie et la structure peut s'étendre à l'adoption de la structure de holding qui permet d'assurer la continuité de la stratégie de diversification sans centre de contrôle stratégique. Ces mêmes auteurs montrent que les entreprises familiales ont souvent tendance à différer la diversification et la structure multidivisionnelle qui en découle. Quant à Rumelt (1974), il reconnaît que la stratégie doit être confrontée aux opportunités inhérentes à l'environnement de l'entreprise. De même, le modèle de Williamson (1975) implique que le choix rationnel entre les structures dépend des circonstances de l'entreprise alors que Bower (1970) démontre que la conception plus ou

¹ La division interne du travail s'exprime suivant un nombre croissant d'axes produits, activités, zones géographiques, marchés, clients, etc.

moins complète du projet ainsi que son développement sont étroitement dépendants de la structure existante. Cette démonstration est complétée par Hall et Saias (1979) qui soulignent que l'influence de la structure est omniprésente tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie.

La différence entre les deux tendances théoriques présentées ne concerne que la relation de cause à effet mais aucune des deux ne nie le lien entre diversification et structure divisionnelle. Il semblerait donc que la conclusion concernant la relation de cause à effet entre la stratégie et la structure varie selon que le point de départ des observations se situe à la genèse des modifications de la stratégie ou bien après la mise en œuvre des divisions. Quelque soit la valeur intrinsèque de la stratégie, son succès est intimement liée aux conditions de son application c'est-à-dire au cadre organisationnel de l'entreprise. Pour avoir toutes les chances de réussir, l'entreprise doit se doter d'une organisation adaptée aux objectifs stratégiques qu'elle s'est fixé (Détrie et Ramanantsoa, 1983).

Les mouvements stratégiques ont pour conséquence d'accroître la complexité de l'organisation en contre partie de la réduction de l'incertitude externe. Suivant leurs choix stratégiques fondamentaux, les entreprises sont plus ou moins capables de gérer l'incertitude entre l'univers stratégique et l'univers organisationnel.

3 L'INGENIERIE DU CHOIX STRUCTUREL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Chaque organisation a une mission et des objectifs qui engendrent une division du travail. Opérer une gestion de l'entreprise familiale implique donc nécessairement d'aller puiser aux sources de cette mission afin d'en faire émerger les priorités stratégiques qui en découlent. Dans cette section, nous présentons les choix des dirigeants propriétaires des entreprises familiales pour la structure adoptée dans le cas du développement par la voie de la spécialisation ou par la voie de la diversification.

3.1 ...POUR LA VOIE DE LA SPECIALISATION

En adoptant une structure fonctionnelle, la taille des enjeux augmente et les problèmes de contrôle s'accroissent. Les responsables opérationnels développent des compétences techniques et une logique propre à leur fonction ce qui les amène à perdre de vue leur contribution aux objectifs d'ensemble au détriment d'une vision globale de l'entreprise.

La prédominance des procédures et de la hiérarchie privilégie la communication écrite au détriment des rapports directs. Or, compte tenue de la forte centralisation du pouvoir dans l'entreprise familiale et de sa stratégie, qui émane essentiellement du dirigeant propriétaire ou de la coalition familiale, Lesca et Raymond (1993) reconnaissent que le traitement de l'information et de la communication est beaucoup moins systématisé dans la PME familiale que dans la grande.

Elle ne peut pas se permettre une structure formelle de communication : l'implication du dirigeant fait moins usage de procédures et de règles écrites. En plus, le nombre de preneurs de décisions est limité et les niveaux de décision sont à peine hiérarchiques (Van Caillie, 2000). Ce sont généralement des membres de la famille pouvant se contacter mutuellement très facilement.

En dépit de ces remarques, la conclusion de Storey (1990) est d'une certaine valeur pour les petites entreprises. Lorsqu'il a voulu identifier les facteurs de performance de celles-ci, il s'est trouvé contraint par le fait que dans ce champ d'étude, l'unité d'analyse la plus appropriée est l'entrepreneur plus que l'entreprise. La création d'entreprises relève de l'attitude de l'entrepreneur vis-à-vis des opportunités pareil que pour une grande entreprise lorsqu'elle établit une nouvelle ligne de produits. La principale différence est que dans le cas d'une petite entreprise cela se traduit par la mise en place d'une nouvelle entreprise dans un groupe, alors que dans la grande, l'expansion se fait en son sein.

Dans le cas des groupes tunisiens, le choix de la stratégie de spécialisation, en tant qu'axe de développement, implique une étendue géographique étant donnée l'exiguïté du marché tunisien. Ce choix implique aussi une réduction importante des gammes de produits afin de se spécialiser dans celle qui est la mieux maîtrisée par le groupe. Or d'après l'analyse de Srairi (2003) des stratégies de développement des groupes privés tunisiens, la plupart de ceux-ci n'ont pas encore atteint une telle taille.

Plus encore, la croissance en taille dans un contexte de PME familiale est fortement conditionnée par l'attitude d'affaire de son dirigeant (L'Ecuyer et Carrier, 2000). Les deux logiques d'action possible de ce dernier s'appuient sur trois grands types d'aspirations qui sont en l'occurrence la pérennité, l'indépendance et la croissance (Julien et Marchesnay, 1996).

Pour le "PIC" la croissance est loin d'être un impératif et ne sera envisagée que dans la perspective où elle ne menace aucunement la pérennité de l'entreprise et l'autonomie du

dirigeant. Les actions de développement, dans ce cas, sont médiocres et la spécialisation se trouve plus accentuée (Mzid et Mezghani, 2004). Par conséquent, la structure que devrait choisir ce type de dirigeant, si on se réfère aux structures traditionnelles, est la structure fonctionnelle. Donc, afin d'ajuster ses capacités d'action, la fonction de direction générale est elle-même soumise au phénomène de spécialisation (Stratégor, 1997). Son rôle se limite à l'intégration des décisions opérationnelles dans une vision d'ensemble.

Paradoxalement, lorsqu'il s'agit d'entreprise familiale, la réelle délégation des responsabilités est difficile car le patron "PIC" apprécie l'exercice de l'autorité et en fait souvent usage comme un autocrate (Meister, 2001). En plus, la structure fonctionnelle suppose que l'environnement soit stable. Cependant, dans le contexte actuel de libéralisation des marchés, il ne suffit plus de miser sur un produit ou un service simplement bien fait pour survivre et prospérer. De ce fait, le sentiment d'incompétence du dirigeant de type "PIC" face à l'environnement fait que son entreprise est de nature réactive. Elle mise sur sa capacité de flexibilité pour s'adapter à son environnement compte tenu de ses limites de prévision et d'anticipation.

Seule la taille réduite pourrait procurer à l'entreprise la capacité de flexibilité et une meilleure résistance aux turbulences de l'environnement (D'Amboise, 1989). Ainsi, le dirigeant "PIC", à travers la voie de la spécialisation, souhaite conserver les avantages qu'ils considèrent liés à la petite taille durant le développement de son entreprise et dans le cadre de sa propre logique d'action. Cependant, la structure fonctionnelle est particulièrement adaptée à la stratégie de spécialisation par son apport aux économies d'échelle. Or, les stratégies de développement du dirigeant "PIC" dans le cas des entreprises familiales ne sont pas nécessairement synonymes de croissance. Elle est une conséquence mais pas un objectif en soi (Polge et Loup, 2004). En corollaire, pour se spécialiser sur une base de savoir-faire, l'entreprise va chercher à se positionner sur un créneau. Elle tend à externaliser les fonctions peu valorisantes en référence à l'analyse de la chaîne de valeur de Porter (1980). Ceci revient à glisser une partie de ses activités en dehors de l'espace de commande du dirigeant.

En revanche, le développement externalisé peut être intégré dans la stratégie pour soutenir un épanouissement de l'activité dans un environnement de confiance. Dans le groupe, ce sont souvent ses mêmes fonctions qui seront prises en charge par la holding et mises à la disposition des filiales. Cette alternative traduit une logique spécifique de valorisation des compétences et une consolidation des finalités que donne le dirigeant à son entreprise.

La création d'entreprises de petite taille ne modifiera pas les traits spécifiques de l'organisation en termes de maîtrise de la transaction interne. Il s'agit de créer autant d'entreprises que de couples produit/marché. Dans le cas de l'expansion géographique, il s'en suit une création d'une nouvelle entreprise pour toute intégration d'une nouvelle zone.

Quant au dirigeant "CAP", il se situe dans une logique de croissance et de valorisation rapide des capitaux tant que cela ne lui fait pas perdre son indépendance décisionnelle. Plus orienté vers le futur, son autorité étant liée plus à sa compétence de gestionnaire qu'à une identification sectorielle, il est plus enclin à la stratégie de diversification. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux. On remarque que globalement se dessinent deux grands types de comportements fréquemment mis en relation avec les logiques sous-tendues et permettent de distinguer des profils spécialistes ou diversificateurs (Very, 1991).

3.2 ...ET POUR LE DEVELOPPEMENT PAR LA VOIE DE LA DIVERSIFICATION

Si peu de typologies sont proposées spécifiquement au regard de la diversification, plusieurs prennent en compte l'attitude face aux changements, à l'investissement ou aux risques, qui sont des caractéristiques de cette stratégie. Selon Lagarde (2004), le dirigeant adoptera des comportements plus ou moins audacieux face à la diversification et privilégie certaines formes plutôt que d'autres. Le proactif mettra en œuvre des activités novatrices et plus complexes alors que le réactif préférera des diversifications de proximité conformes aux pratiques locales.

Si on considère les préférences pour la pérennité ou la croissance, c'est-à-dire en se référant à la typologie de Julien et Marchesnay (1987), le dirigeant au profil "PIC" est peu enclin à la diversification. Pour ce dernier, le changement est réactif et envisagé par défaut pour assurer l'objectif de survie. Lorsqu'il est contraint à la diversification, le "PIC" privilégie des activités aux liens tangibles avec l'activité d'origine. Quant au dirigeant "CAP", plus ouvert aux diversifications, celles-ci pourront n'être liées que par des éléments intangibles ou éloignés. Cependant, contraint par la pérennité familiale et patrimoniale, même pour ce dirigeant, la diversification demeure fortement liée par des pivots tangibles.

Dans ce cas, la structure divisionnelle n'est pas celle qui procure la meilleure performance (Hoskinson, 1987). Au contraire elle ne fait qu'augmenter les difficultés à tirer parti des liaisons entre activités lorsque l'on privilégie l'autonomie des divisions. En ce qui concerne les entreprises intégrées, les interdépendances entre les activités compromettent

l'amélioration que le passage à la forme divisionnelle est censé provoquer dans l'allocation des ressources. Cette structure devient compliquée à gérer vu que les interdépendances sont fortes. De point de vue activités développées, la structure divisionnelle s'adapte mal à la direction de la diversification de l'entreprise familiale. Elle a plutôt besoin d'une structure qui lui permet de renforcer sa légitimité en terme d'emplois et d'accroissement du pouvoir de négociation par une surface plus importante (Debray, 1997).

Les conditions de l'environnement concurrentiel conduisent la PME familiale à s'appuyer sur des bases de compétitivité qu'elle maîtrise bien. D'où le besoin d'une nouvelle unité spécialisée pour augmenter le taux de croissance et la probabilité de succès de la nouvelle activité tout en conservant le contrôle sur les transactions. L'une des caractéristiques de cette entreprise, est que le nombre d'employés est faible et les relations entre les membres sont conviviales et étroites (Amann et Allouche, 2000). Cette caractéristique se substitue aux voies hiérarchiques de circulation de l'information.

Or, la structure divisionnelle suppose que l'entreprise dispose de suffisamment de managers pour diriger les différentes unités stratégiques. Ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale où il existe un amalgame entre les frontières de l'entreprise et la famille. Comme l'aborde Lansberg (1983), il apparaît, de ce fait, le problème de sélection du membre responsable de la division et celui de l'évaluation de la performance des membres de la famille impliqués dans la gestion de celle-ci.

Le manque de compétences spécifiques des membres de la famille nécessite l'introduction d'acteurs extérieurs. Une formalisation s'impose alors pour définir la mission de chacun. Le corollaire est une séparation entre le patrimoine de la famille et celui de l'entreprise. La famille conserve moins la concentration du pouvoir de gestion et de la détention du capital ce qui induit une modification du contrôle familial critère principal de la définition de l'entreprise familiale. En fait, la nécessité d'introduire des relations contractuelles explicites ne doit pas nuire aux relations implicites des membres de la famille entre eux. Sans elles, l'entreprise perd son caractère familial (Barrédy, 2002). Dans certains cas, les attaches familiales favorisent plus l'activité et la compétitivité que la mise en place de relations formelles (Aronoff et Ward, 1995). Vu de cet angle, la structure divisionnelle ne constitue pas une solution au développement d'une structure pour accueillir la stratégie de diversification. Les responsables familiaux sont incités à créer une nouvelle entreprise pour la nouvelle activité. Elle apporte l'avantage de croissance et de transmission du pouvoir dans l'entreprise familiale initiale.

Comparés aux études faites sur les grandes entreprises, peu de travaux, aux niveaux théorique et empirique, s'intéressent à la diversification dans les petites entreprises (Iacobucci et Rosa, 2001). Quant il s'agit de l'entreprise familiale, d'autres variables entrent en considération et rendent les structures traditionnelles non adéquates pour atteindre les objectifs familiaux et les objectifs prioritaires de son dirigeant (Charpentier, 1997). Dans ce cas, les objectifs prioritaires du dirigeant peuvent être atteints par la stratégie de diversification (Iacobucci et Rosa, 2004). D'où la proposition suivante :

Proposition 8 : Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale peuvent être atteints par la stratégie de diversification.

4 CONCLUSION

Les théories de la structuration des organisations adoptent deux approches. L'une explique la constitution des structures et leurs modifications selon un principe de causalité externe (la source majeure du changement étant l'environnement de l'organisation), l'autre mobilise un principe de causalité interne (la source majeure étant la stratégie définie par le dirigeant). Le principe de causalité externe renvoie à l'approche organiciste, alimentée par la théorie de la contingence, considérant l'organisation comme un système biologique ouvert sur un environnement dont il reçoit des ressources et subit des contraintes. Le second explique le phénomène par un modèle mécaniste, fondé par des auteurs tels que Ansoff et Chandler, qui conçoit l'organisation comme le fruit de la volonté du dirigeant investi dans la formulation de la stratégie, l'établissement des structures, la conduite du processus de changement, etc. (Bouchikhi 1990).

En fait, les développements théoriques s'appuient très fréquemment sur des classifications des formes organisationnelles en types purs. Cette typologie conduit à sous estimer la diversité des structures réelles et peut masquer les hybridations et les dynamiques possibles entre les diverses formes structurelles.

Pour l'entreprise familiale, il ne s'agit pas de rechercher un modèle à imiter, ce qui est fondamental c'est la maîtrise du processus de développement compte tenu de ses caractéristiques et de ses objectifs. De ce point de vue, la définition d'une stratégie d'entreprise peut se comprendre comme un ensemble de décisions et de choix de nature très interdépendante : Le choix des finalités auxquelles l'entreprise familiale veut aboutir (généralement c'est de garder le caractère familiale), choix qui va directement conditionner la détermination des objectifs personnels et familiaux qui vont lui permettre d'atteindre ses

finalités et le choix de la structure organisationnelle qui va permettre à l'entreprise familiale d'atteindre ses finalités dans un environnement donné.

Du fait que la structure favorise le développement économique de l'entreprise et la réalisation de ses grandes options stratégiques, le choix de cette structure est une décision importante relevant de la direction générale. La conception de la structure, au sens de Charpentier (1998), ne se limite pas à la prise en compte de différents paramètres comme la stratégie, la taille de l'entreprise, son activité ou encore les caractéristiques de son environnement. Elle est aussi le reflet de la culture dominante dans l'entreprise et traduit les jeux de pouvoir au sein de l'organisation.

Ainsi, dans le chapitre suivant, nous montrons l'impact des inters relations famille entreprise, des objectifs du dirigeant propriétaire et de l'environnement sur le choix stratégique de l'entreprise familiale pour le développement en hypogroupe comme étant une structure adéquate pour maintenir le contrôle familial de la propriété et du management.

CHAPITRE 4 :

LE CHOIX STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE

Devant cette divergence au niveau de la théorie, il est légitime de se demander quelle est la réalité des entreprises familiales quant à l'évolution des structures mises en place? A cet égard, pour le cas de l'entreprise familiale, nous avons considéré qu'il y a une coalition familiale dominante et que le dirigeant propriétaire se trouve au sommet comme principal acteur de l'activité stratégique. En plus, bien que les objectifs économiques de l'entreprise familiale puissent être similaires à ceux des entreprises non familiales, les objectifs personnels de son dirigeant propriétaire sont différents et liés à la spécificité de ce type d'entreprise.

On se situe, dès lors, dans une deuxième logique d'analyse, plus centrée sur les caractéristiques structurelles des organisations que sur les formes de départementalisation. En effet, le courant entrepreneurial a nettement amendé les considérations analytiques en insistant sur les personnifications de la gestion des petites entreprises dans lesquelles la stratégie s'avère fortement conditionnée par la personnalité du dirigeant propriétaire (Marchesnay, 1986). Ainsi, Aktouf (1994) résume que si on tente une synthèse relativement simple, on verrait les structures évoluer surtout en fonction des moyens à trouver pour conserver, le plus intact possible, le contrôle et le pouvoir, dans des situations dont la complexité exige de plus en plus de délégation, de décentralisation et de distance entre les sièges sociaux et les lieux des opérations.

L'exemple de l'entreprise familiale illustre bien ce qui est avancé par cet auteur : au cours du développement de celle-ci, chaque pas nécessite un mouvement de décentralisation plus grand et une concession de prérogatives. De là se fait sentir le besoin d'un moyen structurel pour continuer à contrôler, atteindre les objectifs prioritaires du dirigeant et préserver le caractère familial de l'entreprise. En effet, la croissance de cette dernière peut être accompagnée du développement de structure comme les groupes. En matière de petite entreprise (PE) et toute petite entreprise (TPE), émerge le concept d'hypogroupe. Pour Granovetter (2005), ce type de structure est un ensemble d'entreprises reliées d'une façon formelle ou informelle. Julien et Marchesnay (1987) adoptent la notion d'hypogroupe faisant ainsi référence aux caractéristiques de groupe dont il tire sa structure et à celles de l'hypofirme de point de vue de la taille de ses composantes.

Les approches traitantes de notre sujet sont de nature fort diverses, tant au plan des termes employés pour définir cette configuration (structure de groupe) qu'au plan du champ d'étude. De même que pour la notion d'entreprise familiale, il est peu aisé de trouver une description identique pour le groupe d'entreprises ce qui engendre des appellations différentes. Ainsi, dans une première section, nous délimitons le champ du groupe et sa finalité en justifiant la rétention de la notion d'hypogroupe comme la nomination la plus appropriée pour désigner un groupe de petites entreprises familiales. La deuxième section traite l'hypogroupe en tant que mode de conduite de la stratégie de diversification de ce type d'entreprises. Ensuite, la troisième section analyse les avantages de l'hypogroupe familial qui apparaît comme une forme soutenant la diversification des entreprises familiales.

1 L'HYPOGROUPE FAMILIAL

Au-delà des structures fonctionnelles et divisionnelles, d'autres évolutions plus significatives sont observables, qui conduisent souvent à rendre plus floues les frontières de l'entreprise tel est le cas des organisations en réseaux (Charpentier, 1997). Certains réseaux sont constitués par un ensemble d'unités dispersées mais appartenant en propre à un même groupe. Cette structure se justifie lorsqu'il faut gérer plusieurs dimensions stratégiques interdépendantes et réputées d'importances équivalentes que l'on s'interdit de subordonner les unes aux autres (Crémadez, 2004). Il convient d'apprécier la pertinence des formes d'organisation au regard des spécificités de chaque entreprise, lesquelles tiennent à la stratégie qu'elle développe et à son propre stade de développement, plutôt que d'y adhérer d'une façon aveugle.

En effet, le développement des entreprises familiales, notamment de petite taille, introduit l'idée d'une forme d'organisation susceptible de permettre la mise en œuvre des stratégies de croissance. Cette croissance s'est également accompagnée du développement de structure comme les groupes (Huppert, 1981 ; Debray, 1997 ; Leyronas, 2004). Par ailleurs, Huppert (1981) montre que de nombreuses PMI ont adopté un mode prudent et privilégié de croissance par constitution de filiales, rachat d'affaires ou prise de participation que l'on peut qualifier de croissance en grappes ou moléculaire. En matière de PE et TPE, on voit émerger le concept d'hypogroupe, un groupe, au sens juridique et financier du terme de petites voire de toutes petites entreprises organisées autour de l'ensemble holding-filiales (Richards, 1987).

En fait, afin de pouvoir éclaircir la notion d'hypogroupe nous tiendrons compte de la proposition De Montmorillon (1986) en passant par l'analyse de sa finalité du groupe avant de tenter de définir la notion d'hypogroupe. Ainsi, nous déterminons la finalité du groupe et identifier ses différentes appellations.

1.1 LA FINALITE DU GROUPE

L'utilisation de la démarche systémique pour l'analyse des groupes suppose admis que tout groupe est une unité globale organisée d'interrelations entre ses éléments. Il ne se réduit ni aux éléments qui le composent ni aux relations qui les lient ce qui veut dire que la qualité du groupe ne se réduit pas à un ensemble de qualités acquises par chacun des éléments qui le composent. En fait, ce sont les qualités nouvelles et émergentes de l'organisation née des interrelations entre les entités du groupe qui définissent les spécificités de celui-ci.

A l'origine du processus créateur du groupe, il n'y a pas la volonté du dirigeant de créer une nouvelle structure qui est la structure de groupe mais il y a la volonté de réaliser un certain nombre d'objectifs relatifs à l'entreprise et au profil de son dirigeant. Au sein de cette structure siège le pouvoir managérial qui l'a créée (De Montmorillon, 1986). Les qualités émergentes du groupe apparaissent à la fois comme origines et comme conséquences du développement de l'entreprise familiale sous cette forme : comme origines parce que se sont les avantages que procure cette structure pour l'entreprise familiale qui ont conditionné son choix et comme conséquences parce que l'entreprise familiale présente les spécificités qui correspondent aux avantages du développement en groupe.

L'examen de cette relation met en évidence la finalité qui apparaît comme étant à l'origine de sa constitution. Il est donc dans la logique du groupe que, partant à la recherche de sa définition, nous débouchons sur les spécificités du groupe qui ont conditionné le choix de l'entreprise familiale de cette forme de développement. Tout de même, les théoriciens de l'organisation insistent sur la relation d'organisation et de pouvoir. Ceci nous incite à ne pas chercher l'explication du groupe dans la relation structurante mais plutôt dans le pourquoi c'est-à-dire la causalité finalitaire de la structure de groupe.

1.2 LES DIFFERENTES APPELLATIONS DU GROUPE

La démarche comparative suivante consiste à dégager la notion de groupe d'entreprises en la distinguant de celles qui lui ressemblent. La première à être affectée par la ressemblance est la notion de groupement d'intérêt économique. Les deux notions sont, en dépit de la

terminologie qui les rapproche, différentes. Le groupement d'intérêt économique suppose des entreprises sociétaires, ou autres, indépendantes et qui choisissent cette forme pour minimiser leurs charges. Il s'agit d'une structure de coopération qui suppose la participation, le contrôle et ressort davantage de la domination. En se référant à l'article 461 du code des sociétés commerciales tunisien, le groupe est défini comme étant "un ensemble de sociétés ayant chacune sa responsabilité juridique, mais liées par des intérêts communs, en vertu desquels l'une d'elles, dites société mère, tient les autres sous son pouvoir de droit ou de fait, et y exerce son contrôle, assurant ainsi une unité de décision". Néanmoins, la notion de groupe de sociétés ne manque pas d'avoir des formes multiples.

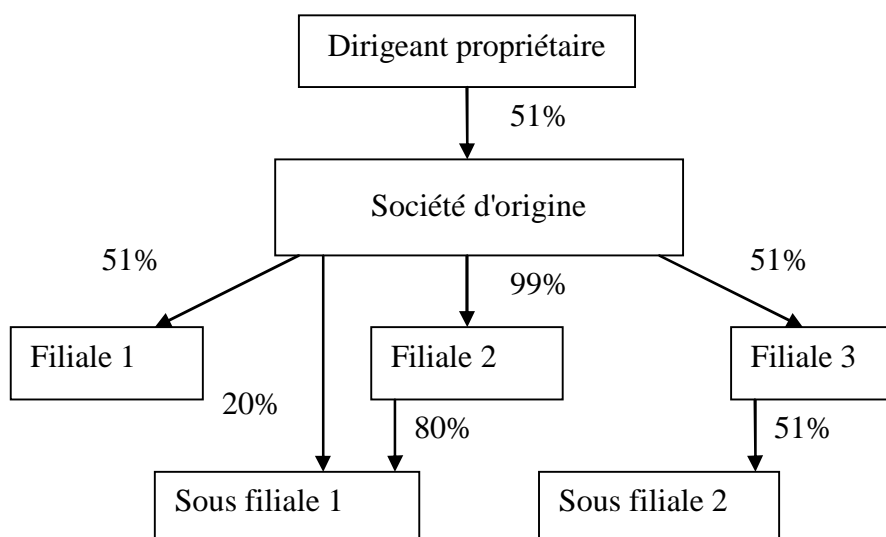
En effet, Huppert (1981) utilise le terme de grappe de préférence à celui de groupe car les entreprises dépendantes d'une grappe n'ont pas nécessairement de liens juridiques entre elles mais, bien souvent, des liens financiers directs avec la personne du dirigeant. Quant à Enrietti (1989) différencie le petit groupe d'entreprises du groupe industriel proprement dit. Le petit groupe constitue, par la filialisation d'entreprises, la première étape vers le groupe industriel qui suppose en général des objectifs nets et stratégiques, une délimitation du rayon d'action des entreprises, une capacité d'homogénéisation dans la façon de diriger et une culture d'entreprise. Tous ces facteurs proviennent d'une expérience consolidée. Tout de même, cette vision du groupe est contestable car Enrietti (1989) ramène le petit groupe à un point de passage obligé vers le grand groupe. Or, Debray (1997) montre qu'il existe des petits groupes qui ont fait le choix de cette structure pour conserver les avantages liés à la petite taille et pour lesquels il n'est pas envisageable de croître autrement que par l'adjonction de nouvelles petites entreprises.

En fait, Julien et Marchesnay (1987) adoptent la notion d'hypogroupe faisant référence aux caractéristiques de groupe dont il tire sa structure et à celles de l'hypofirme de point de vue la taille de ses composantes. Pour ces auteurs, la forme de groupe pourra inclure des firmes de tailles très différentes. Les ensembles intégrés d'hyperfirmes donneront les hypergroupes. Les mêmes montages intégrant des petites et toutes petites unités seront nommés par antithèse hypogroupes.

Ainsi, les groupes, comme forme organisationnelle générique, montés à partir d'entreprises juridiquement indépendantes d'une façon formelle et/ou informelle diffèrent aussi par rapport à certaines dimensions telles que la propriété, la nature des relations de pouvoir, la diversification et la taille (Chang, 2003). Parmi les variantes autour de la forme générique, l'hypogroupe familial a attiré le plus notre attention.

La tendance caractéristique de l'hypogroupe est le maintien du contrôle du capital associé à la place dominante de son dirigeant en matière de pouvoir de décision et de gestion. Les gérants des filiales appliquent les décisions prises par le dirigeant propriétaire qui continue à intervenir au niveau opérationnel. L'hypogroupe se différencie du grand groupe par le fait qu'il n'y a pas de séparation entre le pouvoir de décision et la propriété du capital réunis dans les mains de la même personne (Julien et Marchesnay, 1997). L'hypogroupe se définit alors comme un ensemble de petites entreprises unies entre elles par des relations donnant à l'une d'entre elles (la holding), le pouvoir de décision sur les autres (les filiales) qui poursuivent les objectifs du dirigeant propriétaire à travers la société d'origine ou la société mère.

Figure 6 : Un exemple de configuration d'un hypogroupe²



Source : Gaultier (1989), Les holdings familiales, les éditions d'organisation.

Les recherches sur les logiques d'intention à la base de la formation des hypogroupes font apparaître deux types :

- L'hypogroupe entrepreneurial est régi par une logique flux de valorisation des actifs et des compétences personnelles du dirigeant propriétaire.
- L'hypogroupe familial où le dirigeant est mû par une logique stock d'accumulation patrimoniale et un souci de pérennisation de l'affaire dans l'objectif de la transmettre à

² Les cadres représentent les cellules de l'hypogroupe et les pourcentages ne sont donnés qu'à titre d'exemple.

ses héritiers. Il est construit sur des savoirs faire et des compétences historiquement acquis.

Parmi les différentes conceptions de la notion de groupe, dépendamment des caractéristiques de l'entreprise familiale et de ses objectifs tels que énoncés dans les chapitres précédents, le développement en hypogroupe s'avère comme étant une stratégie qui pourrait être issue de la spécificité de l'entreprise familiale. Nous retenons, dès lors, la notion d'hypogroupe familial en tant qu'objet de cette recherche.

Notre objectif étant d'expliquer le choix de la création de nouvelles entités familiales par rapport à d'autres modalités de développement, nous retenons le critère de propriété des différentes unités plutôt que les relations en capital entre les différentes entreprises c'est-à-dire que nous considérons comme hypogroupe l'ensemble des petites entreprises familiales détenues par une seule famille même si elles n'ont pas de relations financières.

2 DE LA DIVERSIFICATION A L'HYPOGROUPE

Le point de départ de cette analyse est le fait que l'hypogroupe est, dans tous les cas, le résultat d'un processus de développement mis en œuvre par la création de plusieurs entreprises. Nous avons déjà montré que ce phénomène peut être analysé, dans le cas des entreprises familiales, à travers trois perspectives différentes même si elles ne sont pas nécessairement alternatives : les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire, la famille et l'environnement.

En fait, la nécessité de création d'entreprises indépendantes, l'exploitation des ressources distinctives des membres de la famille, le fait de contourner les contraintes et d'exploiter les nouvelles opportunités de l'environnement, sont les principales causes de la poursuite d'une stratégie de diversification par les entreprises familiales. Dans ce cas, l'hypogroupe est considéré comme forme d'organisation spécifique, spécialement soutenue pour faciliter le processus de diversification de l'entreprise familiale (Iacobucci, 2002). Cette dernière est caractérisée par une forte personnalisation de la direction et par une centralisation de celle-ci. L'hypogroupe familial se crée, donc, par l'initiative de son dirigeant qui, selon ses objectifs et dans un contexte de développement de son activité, va choisir une voie de croissance permettant de se développer tout en conservant la taille humaine de l'entreprise (Iacobucci et Rosa, 2004). Comme la plupart des études précédentes, nous émettons l'hypothèse selon laquelle l'hypogroupe familial résulte du choix du dirigeant d'une stratégie de diversification (Rosa, 1998 ; Rosa et Scott, 1999 a). Ceci implique que cet

hypogroupe n'est pas simplement une structure organisationnelle mais aussi un processus de développement lié à la stratégie de diversification.

D'un point de vue stratégique, il existe une logique industrielle et/ou une logique commerciale entre les composantes de l'hypogroupe. Par conséquent, il existe une stratégie commune et des objectifs communs émanant de la société mère où le pouvoir de décision revient au dirigeant propriétaire. L'hypogroupe est considéré comme forme d'organisation spécifique spécialement soutenue pour faciliter le processus de diversification de l'entreprise familiale (Iacobucci, 2002).

Concernant la voie de développement choisie par les groupes familiaux, Boissin (2000) estime qu'à partir d'une position extérieure éloignée de l'entreprise, le chercheur conclurait à une opération d'expansion horizontale c'est à dire une spécialisation du groupe dans son domaine d'activité le plus large. Mais en fait, cette stratégie de développement émerge d'opportunités et se traduit par un processus de diversification induit, incrémental du portefeuille d'activités stratégiques en matière de technologies et services clients. En effet, le groupe autorise une répartition des risques filiale par filiale. L'indépendance juridique des filiales permet de diminuer le risque financier provenant de la diversification des activités.

Dès lors, la stratégie du groupe se limite à une gestion de portefeuille (diversification) et à une allocation des ressources pour satisfaire les membres de la famille en privilégiant l'autonomie et la décentralisation. Pour expliquer ce processus de développement, Iacobucci et Rosa (2005) identifient quatre principaux mécanismes conducteurs à la formation des hypogroupes (voir tableau 7) :

- a. Un développement de l'activité d'origine de manière à ce qu'il nécessite la création d'entreprises indépendantes et ce dans le cas où le dirigeant est motivé par l'exploitation des niches ou des segments de marchés dans le cadre d'une spécialisation.
- b. Un processus dont l'objectif est d'exploiter, dans des activités liées, des ressources distinctives accumulées dans le domaine d'activité d'origine (savoirs-faire communs et réseaux de relations).
- c. Une exploitation de nouvelles opportunités en investissant dans des activités non liées.

- d. Une stratégie de diversification de survie stimulée par la faible performance de l'activité d'origine.

Ces auteurs signalent que le premier mécanisme conducteur (a) peut lui-même être scindé en deux sous mécanismes : la pénétration de marché ou l'exploitation de niches de marché. Ils expliquent aussi que ces mécanismes sont mis en œuvre à travers différentes voies de développement qui mènent (ou pas) à la formation des hypogroupes. Le tableau suivant montre la relation qui existe entre l'activité d'origine et les activités des nouvelles unités.

Tableau 7 : Mécanismes conducteurs, voie de développement et formation des hypogroupes

Mécanismes conducteurs	voie de développement	Hypogroupe
a.1 Pénétration de marché	Expansion géographique de l'activité d'origine	Non nécessaire exception faite du cas de l'internationalisation
a.2 Exploitation de niches de marché	Spécialisation marketing ou diversification liée	Dépend du besoin d'autonomie de la nouvelle unité
b. Exploitation de synergies	Diversification liée ou intégration verticale	Nécessaire pour accorder de l'autonomie opérationnelle à la nouvelle unité
c. Exploitation de nouvelles opportunités	Diversification non liée	Nécessaire pour accorder une autonomie stratégique et opérationnelle aux nouvelles unités et pour isoler le risque
d. Stratégie de survie	Diversification non liée	Dépend de l'abandon de l'activité d'origine ou pas.

Source : Iacobucci et Rosa (2005)

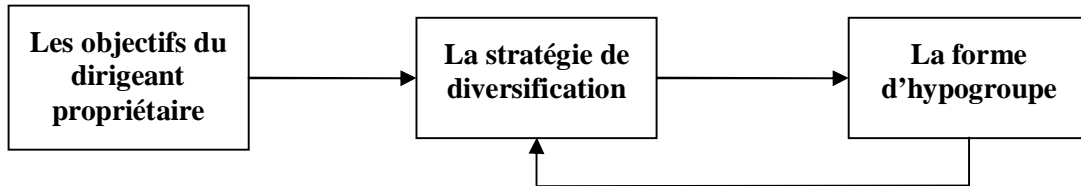
Le développement de plus qu'une entreprise est associé, donc, à la stratégie de diversification puisque dans le cas de la spécialisation, le développement en hypogroupe n'est pas nécessaire d'où la proposition suivante :

Proposition 9 : La stratégie de diversification adoptée par le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale conduit à la formation d'un hypogroupe familial.

Cependant, la détermination du mécanisme conducteur d'une telle stratégie et de la voie de développement correspondante demeure insuffisante pour comprendre la formation des hypogroupes familiaux. Des facteurs spécifiques à ce type d'entreprise sont à considérer. Ces facteurs, notamment les objectifs personnels du dirigeant propriétaire, peuvent se situer en amont du choix de la stratégie de diversification. Ainsi, nous expliquons la

logique du développement en hypogroupe par les dirigeants propriétaires des entreprises familiales par le schéma suivant (figure 8).

Figure 7 : Les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et développement en hypogroupe



Nous voulons montrer par ce schéma que la création de nouvelles entreprises est une manœuvre stratégique pour relever le développement de l'entreprise familiale. La forme d'hypogroupe est une voie à travers laquelle le dirigeant développe son entreprise familiale sans qu'il perde le contrôle (Iacobucci et Rosa, 2005). Cet hypogroupement est alors d'une importance stratégique pour la survie et la longévité de l'entreprise familiale plus que pour la créativité ou la découverte (Fletcher, 2006). L'ensemble des entreprises créées forme une organisation stratégique en hypogroupe qui permet d'élargir l'équipe entreprenante et exploiter les opportunités de marché (Iacobucci et Rosa, 2004).

3 L'HYPOGROUPE : DES AVANTAGES POUR UNE NOUVELLE DIVERSIFICATION

Il est évident que le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe présente des avantages par rapport à d'autres voies de développement et d'autres formes d'organisation pour l'entreprise familiale. Cette forme d'organisation, d'abord recherchée pour pallier les inconvénients d'une organisation trop hiérarchisée, l'est à présent pour elle-même (Batsch, 1993). Elle permet entre autres d'accroître la responsabilisation, la motivation et l'émulation des dirigeants des unités de l'hypogroupe.

Au-delà des spécificités de l'hypogroupe issues de sa structure de groupe et de la petite taille, se pose la question du maintien d'un pouvoir de décision fort dans un contexte de développement et du maintien du contrôle du dirigeant de l'entreprise familiale. En effet, les avantages recherchés par l'organisation stratégique d'hypogroupe sont présentés diversement dans la littérature. Dans cette section, nous analysons les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire et qui peuvent être des facteurs de changement pour l'entreprise

familiale (les avantages fiscaux et juridiques ne seront pas traités). Ainsi, l'organisation stratégique en hypogroupe se fonde, selon Debray (1997), sur une triple stratégie :

- Une stratégie de croissance impliquant un développement en dehors d'un effet taille direct. La croissance de la petite entreprise n'est alors visible que par la prise en compte au niveau du dirigeant propriétaire de la détention multiple de propriété. La croissance est perçue en terme d'expansion de l'hypogroupe et non en terme d'accroissement de l'effectif de la petite entreprise.
- Une stratégie de développement d'activités autour d'un métier permettant un meilleur contrôle de l'hypogroupe sur ses approvisionnements et ses débouchés et favorisant un accroissement de son pouvoir de marché.
- Une stratégie de minimisation de certains risques issus à la fois de la petite taille (soumission à l'environnement) mais aussi attachés à la grande dimension (perte de contrôle et d'indépendance, la bureaucratie,...).

Les stratégies décrites par Debray (1997) reflètent les profils des dirigeants propriétaires PIC et CAP des entreprises familiales : le premier résultat répond à l'objectif prioritaire de croissance du CAP. Dans le deuxième, on retrouve le profil PIC avec la volonté de pérennisation. Le dernier résultat est un point commun pour les deux types de dirigeants puisqu'il rejoint à la fois l'objectif d'autonomie et l'objectif d'indépendance.

3.1 LA CROISSANCE VERSUS LA PETITE TAILLE

Selon les modèles de stade de développement, l'entreprise doit impérativement croître. Ils sous entendent la primauté de ce but sans s'interroger sur sa pertinence pour les objectifs poursuivis par les dirigeants. En effet, lorsqu'il s'agit de l'entreprise familiale, le comportement stratégique du dirigeant vis-à-vis de la croissance est problématique.

D'un côté, le développement de l'entreprise par le dirigeant "PIC" est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance c'est-à-dire au réinvestissement des revenus familiaux dans l'entreprise. Cela est possible au prix d'une logique familiale se marquant par la constitution d'un hypogroupe. D'un autre côté, la volonté de croissance du dirigeant "CAP" se manifeste par la recherche du développement de l'activité d'origine mais son problème ne se limite pas au choix des modalités de développement. Il est compliqué par la recherche du maximum d'autonomie. Il est alors amené à limiter sa dimension au seuil de la petite entreprise dès que les contraintes externes entraînent une perte de pouvoir et

d'autonomie. La stratégie optimale pour se diriger serait la constitution d'unités autonomes par ses propres capitaux formant ainsi un hypogroupe.

A ce niveau, nous rappelons que nous avons cité dans les chapitres précédents que, face à la croissance, les impératifs propres à l'entreprise familiale l'amènent à adopter des formes d'organisation adaptées à sa taille et à ses particularités mais aussi, et surtout, qui répondent aux besoins et aux capacités de son dirigeant (Gasse et d'Amboise, 1998).

Ainsi, qu'il s'agisse d'un dirigeant PIC ou d'un dirigeant CAP, nous soulignons, de la même façon que Debray et Leyronas (1996), qu'il existe des risques liés à la croissance en taille de l'entreprise familiale. En fait, lorsque les risques liés à la croissance en taille augmentent et les risques liés à la mise en dépendance augmentent parallèlement, la stratégie optimale pour le dirigeant propriétaire serait la constitution d'unités autonomes par ses propres capitaux formant ainsi un hypogroupe (voir figure 9). Les deux types de dirigeants propriétaires trouvent dans le développement en hypogroupe une stratégie palliative aux risques de croissance en taille pour l'entreprise familiale de par les avantages que présente cette structure.

Toutefois, nous conviendrons de définir la dépendance comme un attribut qualificatif de la relation d'échange de biens et de services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunion des conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de la gestion, adhésion aux objectifs), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et à la logique propre de son organisation (Marchesnay, 1979).

Figure 8 : Les stratégies de croissance et les risques liés

Risques liés à la croissance en taille	+	Externalisation	Hypogroupe
	-	Organisation	Internalisation
		-	+
		Risques liés à la mise en dépendance	

Source : Debray et Leyronas (1996)

Quand l'objectif du dirigeant est le développement sans courir le risque de la croissance en taille, l'externalisation est une stratégie possible sauf qu'elle suscite la perte

d'indépendance puisque ce dirigeant ne peut plus contrôler les activités externalisées. En revanche, la volonté de réduire le risque de la dépendance envers les partenaires en développant en interne de nouvelles activités entraîne la perte du contrôle de l'entreprise familiale à cause de la croissance en taille. L'hypogroupe est alors une forme de développement intermédiaire qui, sans croître en taille, permet de maintenir le contrôle familial de l'entreprise et d'éviter les risques de dépendance envers les partenaires (autonomie/indépendance). Par conséquent, les facteurs favorisant le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe, les avantages que procure cette forme pour l'entreprise familiale en plus des attributs spécifiques à la petite taille incitent le dirigeant de l'entreprise familiale à développer son entreprise sous forme d'hypogroupe.

3.2 LE CONTROLE VERSUS LE DEVELOPPEMENT D'ACTIVITE

Nous avons mentionné dans le premier chapitre qu'il existerait, selon les résultats de Scase et Goffee (1982) quant au développement du système de contrôle de l'entreprise familiale, des stratégies qui tiennent compte de la croissance mais surtout qui permettent à ces entreprises de garder le contrôle. Ces stratégies consistent à adopter une forme d'organisation distinctive où les responsables familiaux sont incités à créer une nouvelle société familiale faisant parti de l'ensemble constitutif d'un hypogroupe. Ce type d'organisation répond aux impératifs de croissance de l'environnement tout en profitant des avantages de la taille humaine de l'entreprise.

Effectivement, le développement en hypogroupe est une stratégie de développement d'activités autour d'un métier permettant un meilleur contrôle de l'hypogroupe sur ses approvisionnements et ses débouchés et favorisant un accroissement de son pouvoir de marché. C'est aussi une stratégie de minimisation de certains risques issus à la fois de la petite taille (soumission à l'environnement) mais aussi attachés à la grande dimension (la perte de contrôle et d'indépendance, la bureaucratie,...). Ce développement est justifié par la recherche d'un plus haut degré de diversification des activités et par la possibilité de bénéficier de la responsabilité limitée des différentes entreprises afin de réduire le risque associé à ces activités

Les entreprises familiales qui ont adopté ce développement stratégique et organisationnel appartiennent à la minorité, dont parle Scase et Goffee (1982), qui réussit la transition au propriétaire managérial : celui qui arrive, à la fois, à exploiter les opportunités de marché et à assurer le contrôle compatible avec le rythme de croissance de son entreprise. D'une

manière générale, Gaultier (1990) explique que très souvent, des entreprises familiales sont menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des héritiers du fondateur qui poursuivent des buts différents : certains veulent continuer l'exploitation alors que d'autres recherchent la réalisation d'une plus-value en cédant leurs titres. Le développement en hypogroupe permet de réconcilier les objectifs puisque :

- L'entreprise familiale d'origine constitue un noyau dur regroupant dans une même structure les titres d'une même société qui, autrement, seraient éparpillés entre plusieurs héritiers. Elle donne ainsi à un héritier minoritaire les moyens de poursuivre l'exploitation.
- La création d'une holding qui possède au moins 51 % de la société d'exploitation évite une trop grande dispersion des titres pouvant aller jusqu'à la perte de contrôle de l'entreprise (ou du moins à une intervention étrangère dans son capital, voire dans sa gestion).

L'indépendance et l'autonomie, les objectifs respectifs des dirigeants PIC et CAP et qui caractérisent la petite entreprise familiale, sont conservées par l'hypogroupe. La création d'une holding est un moyen d'assurer un verrouillage correcte du capital et un instrument de la prise ou du maintien du contrôle d'une ou de plusieurs entreprises. Vue sous cet angle, l'hypogroupement est d'une utilité évidente aux propriétaires PIC. Il leur permet d'organiser l'ensemble de leurs intérêts et de les transmettre aux générations familiales futures (Bardet et al, 2007). Cette volonté de réaliser des objectifs propres à l'entreprise familiale est à l'origine du processus créateur de l'hypogroupe (De Montmorillon, 1986).

En plus, l'hypogroupe est caractérisé par une structure de capital relativement fermée. Ceci signifie, pour le dirigeant CAP, qu'il garde une position dominante sur différents plans : une détention majoritaire de capital au niveau de la structure de propriété de la holding, d'une part, et une attribution de postes clés de direction et de contrôle pour ses membres ce qui fait qu'il maintient le contrôle managérial malgré le développement de l'entreprise d'origine d'autre part. La création d'un hypogroupe, et surtout son maintien entre les mêmes mains, entraîne un certain nombre de contraintes liées aux relations entre capital et pouvoir de décision. L'importance accordée par le dirigeant propriétaire de la petite entreprise familiale aux notions de contrôle et de pouvoir de décision confère à cette dernière un caractère unique.

Nous pouvons en conclure que les dirigeants propriétaires des entreprises familiales ont des comportements qui diffèrent selon qu'ils soient PIC ou CAP. Néanmoins, l'organisation stratégique d'hypogroupe est un dénominateur commun pour les deux types de dirigeants du fait qu'elle permet de répondre simultanément à leurs objectifs sans avoir besoin de les hiérarchiser. En effet, le développement en hypogroupe émane directement d'une structure générale à des besoins spécifiques à la PME familiale (Polge et Loup, 2004). Le dirigeant utilise la structure comme moyen pour cadrer sa stratégie de développement de peur de perdre le contrôle de son entreprise familiale d'où la proposition suivante :

Proposition 10 : Les objectifs prioritaires des dirigeants PIC ou CAP sont atteints simultanément par le développement en hypogroupe.

Ainsi, le dirigeant, accordant une priorité à la croissance, trouve dans l'hypogroupe une issue pour concilier la réticence de la famille à la diversification et à la réalisation de son objectif de croissance. Par contre, pour le dirigeant soucieux de la pérennisation de son entreprise, la forme d'hypogroupe permet de maintenir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste de direction entre membres familiaux.

3.3 L'INDEPENDANCE DES UNITES ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

La démarche de Habberson et Williams (1999), fondée sur la théorie des ressources, est utilisée pour comprendre les sources des avantages organisationnels des entreprises familiales. Pour ces auteurs, ceci revient à étudier en quoi les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale peuvent correspondre à des ressources ou compétences valorisables, rares, non imitables et difficilement substituables par des entreprises concurrentes (Arrègle, Durand et Very, 2004). Le point de vue d'Arrègle, Very et Raytcheva (2002) est que les entreprises familiales sont avantagées par rapport aux autres parce qu'elles possèdent des ressources uniques, que Habbershon et Williams (1999) introduisent sous le nom de familiness, grâce aux interactions entre la famille, les membres familiaux et l'activité.

Par ailleurs, Musca (2004) définit la construction de la compétence comme un processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs de ses stocks d'actifs, y compris par de nouvelles aptitudes à les coordonner et ses capacités existantes afin de l'aider à atteindre ses objectifs. En se référant à l'étude de cet auteur, nous supposons que l'hypogroupe est un processus de construction de compétences spécifiques à l'entreprise

familiale du fait qu'il permet l'accès plus rapide à des ressources et des connaissances plus étendues pour avoir plus de pouvoir sur le marché. Privilégiant à la fois l'autonomie, l'interdépendance et la complémentarité d'intelligences individuelles, il développe des effets de synergies et permet à l'intelligence ajoutée de se manifester.

En fait, la stratégie de constitution de l'hypogroupe est de faire travailler les filières entre elles afin de produire des synergies industrielles ou commerciales ce qui ne se retrouve pas nécessairement dans les grands groupes (Debray et Leyronas, 1996). Effectivement, l'étude de Iacobucci et Rosa (2005) des entreprises italiennes révèle que l'objectif du développement des entreprises familiales en hypogroupe est de sécuriser le contrôle de certaines phases de la filiale de production et de développer en même temps le domaine d'activité d'origine. Ils montrent que l'intégration verticale concerne le quart des nouvelles entreprises créées.

Pour le cas tunisien, l'étude de Srairi (2003) des stratégies de développement des groupes en générale montre que 46,87% des groupes sont nés par intégration verticale. Dans le même contexte, Mzid (2003) a constaté que plus de 61% des actions de diversification des entreprises familiales sont des intégrations verticales. Nous pouvons, dès lors, partir de la proposition selon laquelle les entreprises familiales développées en hypogroupe sont intégrées verticalement. Les résultats de Trehan (2000) affirment le fait que l'intégration verticale de l'entreprise familiale est sous tendue par le souhait d'assurer son approvisionnement ou sa distribution et elle s'inscrit dans une logique de confortement.

En outre, la forme d'hypogroupe permet de préserver un style de management typique à l'entreprise familial malgré la croissance en taille. En effet, à la recherche d'explication de l'adoption de la forme de groupe par les PME, Iacobucci (2002) affirme que le groupement de PME est conditionné par le manque de compétences du dirigeant. Ainsi, lorsque l'entreprise, dirigée par un PIC, croît en taille et développe de nouvelles activités, ce dernier préfère répéter la même formule c'est-à-dire la forme unitaire plutôt que de développer une organisation plus complexe. Certains auteurs introduisent alors différents qualificatifs à ce type de dirigeant tels que "habituel", "portefeuille" ou encore "propriétaire d'entreprises multiples" (Birley et Westhead, 1993 ; Rosa, 1998). Rosa et Scott (1999 b), par référence au propriétaire d'entreprises multiples, affirment que plusieurs dirigeants choisissent le développement à travers la création de nouvelles entreprises plutôt que la croissance d'une seule entreprise à ses limites optimales.

Pour Julien et Marchesnay (1997), le dirigeant PIC aura toujours à cœur de protéger la pérennité de l'entreprise, sera averse à l'entrée d'investisseurs au sein du capital de son organisation et ne poursuivra pas à tout prix la croissance. Cependant, la forme d'hypogroupe modifie l'insertion de l'entreprise familiale dans son environnement : c'est une forme qui accroît le contrôle de ce type d'entreprise sur son domaine d'activité et réduit par là sa dépendance envers des partenaires extérieurs. En effet, l'indépendance des entreprises de l'hypogroupe atténue la crainte de la diversification puisqu'elle permet de contourner les risques d'une mauvaise stratégie. En plus, chacune des composantes de l'hypogroupe concentre ses efforts concurrentiels sur son segment d'activité.

L'hypogroupe, comme le distinguent Julien et Marchesnay (1997), est créé pour concilier le maintien de la flexibilité, la réponse au développement de marché et la saisie d'opportunités. Ils montrent aussi comment le dirigeant s'y prend pour utiliser au mieux le contexte dans lequel il opère et comment il fait adhérer les acteurs de ce contexte à sa stratégie.

Par contre, l'objectif de développement et de croissance du dirigeant CAP est dicté par les pressions concurrentielles. Etant sensible à cette pression dans la mesure où il est mû par une logique managériale d'efficacité, le dirigeant CAP ne se limite pas aux opportunités de développement de son activité d'origine mais il préfère affronter une concurrence sur un ensemble de segments correspondants aux composantes de l'hypogroupe.

Pour ce type de dirigeant, la création d'unités indépendantes formant un hypogroupe est justifiée par la recherche d'un plus haut degré de diversification des activités et de bénéficier de l'indépendance des différentes entreprises afin de réduire le risque associé à ces activités. Il existe alors un faible niveau d'intégration entre les entités des hypogroupes dirigés par des CAP mais un haut degré d'autonomie. Il en découle alors que :

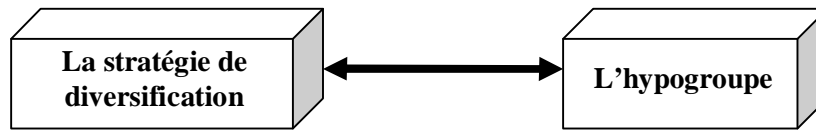
Proposition 11 : Les avantages que procure la forme d'hypogroupe pousse à de nouvelles diversifications de l'entreprise familiale :

P 11a : le dirigeant PIC diversifie ses activités par la voie de l'intégration verticale.

P 11b : le dirigeant CAP est enclin à plusieurs types de diversification.

Donc, les petites entreprises familiales qui choisissent le développement par la voie de la diversification sont structurées en hypogroupes. Les avantages que procure cette forme pousse vers de nouvelles diversifications d'où le choix stratégique du dirigeant propriétaire à savoir le développement en hypogroupe conduit par une stratégie de diversification.

Figure 9 : Le choix stratégique du dirigeant propriétaire



L'évolution peu favorable du contexte économique peut freiner le développement des entreprises familiales. Debray (1997) conclue que si les dirigeants des hypogroupes essaient, dans la mesure du possible, de saisir les occasions d'affaires intéressantes, leur démarche apparaît plus réfléchie. Leur préoccupation principale est le recentrage sur le métier qu'ils maîtrisent plus que la recherche impérative de développement. En effet, la revue de la littérature montre que, dans le cas des petites entreprises, le développement de l'activité est traité comme étant une initiative du dirigeant propriétaire. Cette initiative se trouve plus accentuée dans le type familial (Iacobucci et Rosa, 2004).

4 LE MODELE DE RECHERCHE

Afin de comprendre les raisons pour lesquelles une entreprise familiale entreprend la stratégie de développement en hypogroupe, nous nous sommes référés aux écrits théoriques existants et qui se rapportent aux avantages de l'organisation stratégique de groupe en général. Tout au long de ce chapitre, nous soulevons plus d'interrogations que nous posons d'hypothèses. Notre démarche étant exploratoire, nous ne trouvons pas de travaux de recherche qui lient les théories au développement en hypogroupe.

Nous avons essayé, en premier lieu, de déterminer dans quelles mesures certaines explications peuvent être transposées à l'entreprise familiale. Puis, nous avons confronté les caractéristiques de l'hypogroupe aux spécificités de l'entreprise familiale pour construire certaines propositions quant aux incitations au développement en hypogroupe par ce type d'entreprise.

Nous nous référons aussi aux courants de recherche se rapportent aux différentes composantes du diamant stratégique que nous avons décrit aux premiers chapitres : le dirigeant, l'environnement, l'organisation (structure) et l'activité. Il est vrai que nous n'allons pas étudier le niveau "business" de la stratégie mais nous étudions cette dernière dimension afin d'identifier la logique derrière le choix de la stratégie de diversification qui a conduit au développement en hypogroupe. Nous reprenons alors les éléments d'analyse

du deuxième chapitre : la logique selon le contexte, le type et les motivations de la diversification.

Dans ce même chapitre, nous avons mis en exergue la dualité stratégie – structure : la diversification implique des aménagements structurels qui seront mieux conduits, dans le cas des entreprises familiales, à travers l'organisation stratégique d'hypogroupe. Les caractéristiques de celle-ci, telles que décrites au début de ce troisième chapitre, font de cette forme d'organisation une combinaison de stratégie et de structure. C'est une organisation de petites entités juridiquement indépendantes mais assez inter reliées pour partager les ressources de la famille et pour exercer le pouvoir. Elle agit comme un stimulant au choix de la stratégie de diversification puisqu'elle réduit les risques qui lui sont afférents.

Le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale, conscient des avantages que peut lui procurer cette structure, prendrait les décisions stratégiques adéquates afin d'atteindre le développement souhaité. Comme nous l'avons décrit au premier chapitre, la prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale est assez spécifique. Elle est dominée par son dirigeant. Nous avons aussi montré que celui-ci a des objectifs personnels, une vision qui justifie sa logique d'action et son style de management. Cependant, il est doublement contraint. Comme tous les dirigeants d'entreprises, il affronte l'environnement dans lequel il se trouve. Particulièrement à notre objet d'étude, s'ajoute la dimension familiale.

Nous souhaitons noter que nous avons intégré l'objectif de croissance dans la dimension de l'environnement malgré que nous l'ayons analysé en tant qu'objectif de l'entreprise familiale. Notre logique est que la croissance est dictée par la concurrence mais qu'étant familiale, l'entreprise la gère sans compromettre sa nature c'est-à-dire en gardant le contrôle.

Nous avons finalement quatre dimensions : les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire qui sont largement influencés par les dimensions famille et environnement. Il résulte des choix de ce dirigeant une organisation stratégique d'hypogroupe qui permet de gérer les variables des deux dimensions précédentes et de conduire sans risque la stratégie de diversification.

Les caractéristiques du dirigeant de l'entreprise familiale relèvent de sa perception de ses environnements en terme d'opportunités à saisir pour se développer ou de contraintes de croissance à subir pour se pérenniser. Cette situation est paradoxale, elle se traduit par la

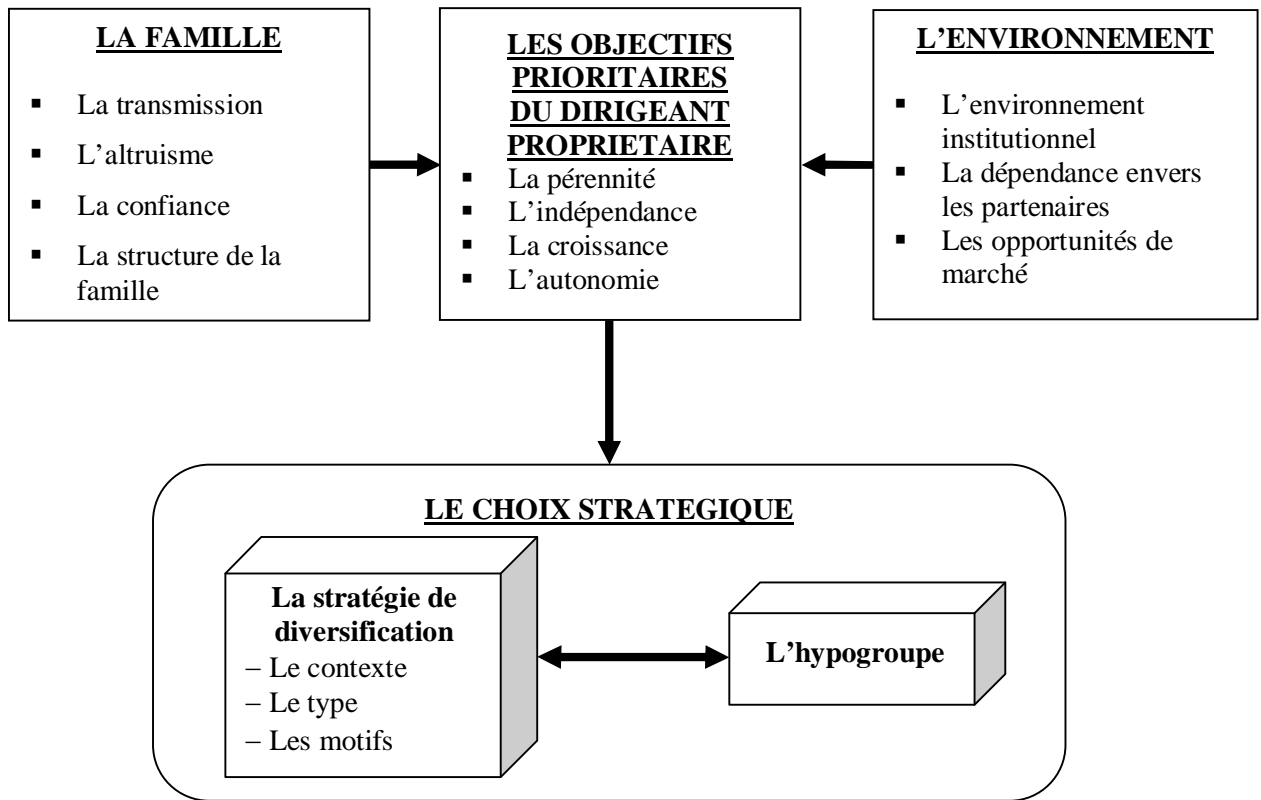
recherche d'un développement future pour l'entreprise afin de s'assurer que le patrimoine familial sera transmis aux générations futures mais ce développement induit inévitablement la croissance de l'entreprise et fait subir le risque de ne plus pouvoir préserver l'indépendance et le contrôle (Basly, 2002).

Dans une quête d'équilibre entre le développement et le contrôle, le dirigeant choisi une stratégie pour son entreprise en se basant sur ses objectifs personnels et familiaux et sur les opportunités de l'environnement. En conclusion à cette confrontation, le développement en groupe, particulièrement en hypogroupe, apparaît comme une combinaison unique de stratégie et de structure. Ainsi, l'hypogroupe constitue un type particulier d'organisation recherché pour les avantages qu'il procure sur les plans organisationnel, stratégique et managérial, notamment en terme de maîtrise et d'évitement de certains risques liés à la croissance de l'entreprise familiale. Les particularités recherchées à travers la forme d'hypogroupe sont :

- La petite taille des entreprises le constituant;
- Le maintien du contrôle;
- L'indépendance de ses unités.

Le rapprochement entre les déterminants du choix stratégique du dirigeant de l'entreprise familiale à savoir la famille et l'environnement, d'une part, la stratégie de diversification et la création de nouvelles unités formant un hypogroupe, d'autre part, nous permet de construire le modèle de recherche suivant :

Figure 10 : Le modèle de recherche



5 LE CONTEXTE TUNISIEN

En Tunisie, le programme électoral présidentiel a consacré une nouvelle génération de réformes dont notamment l'émergence d'un marché alternatif pour les petites et moyennes entreprises. Ainsi, la réorganisation du marché financier tunisien dictée par une volonté de développement de la finance directe a été, entre autres, motivée par une logique entrepreneuriale qui consiste en la recherche d'une valorisation d'une dynamique de développement pour assurer la pérennité de l'entreprise et servir de plate-forme pour sa transmission. Les entreprises familiales auront désormais l'alternative d'adhérer à un nouveau marché mieux adapté et plus souple que la cote permanente mais offrant un niveau de protection satisfaisant pour les investisseurs potentiels. L'émergence du capital risque avec l'extension de son champ d'intervention constitue également un mécanisme d'appoint dans le processus de transfert intergénérationnel.

Afin de comprendre le contexte du développement des hypogroupes familiaux en Tunisie, nous décrivons tout d'abord le tissu industriel tunisien ensuite, définir les mesures incitatives à la création de petites et moyennes entreprises familiales.

5.1 LE TISSU INDUSTRIEL

Le tissu industriel de la Tunisie est très diversifié et comporte des entreprises appartenant à huit secteurs d'activités : agroalimentaire (IAA), les matériaux de construction, céramique et verre (IMCCV), mécanique et métallurgique (IME), électrique, électronique et électroménager (IEEE), chimie (ICH), textile et habillement (ITH), cuir et chaussures (ICC), bois, liège et ameublement (IB) et divers (ID).

Tableau 8 : Le tissu industriel de la Tunisie

Les secteurs	TE	ATE	Total	%
Agro-alimentaire	132	861	993	18
Matériaux de Construction, Céramique et Verre	22	418	440	8
Mécanique et Métallurgique	106	414	520	10
Electrique, Electronique et Electroménager	194	130	324	6
Chimie (hors plastiques)	85	389	474	9
Textile et Habillement	1 571	384	1 955	36
Bois, Liège et Ameublement	29	164	193	4
Cuir et Chaussures	178	98	276	5
Divers	62	233	295	5
Total	2 379	3 091	5 470	100

TE : totalement exportatrice, **ATE** : autres que totalement exportatrice

Source : Le site de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API, 2008)

En fait, en Tunisie, les entreprises familiales constituent un poids économique très considérable, l'examen de la liste de 20 premiers groupes Tunisiens, publié par l'économiste maghrébin dans son numéro spécial de janvier 2006, montre que la majorité est constituée par des groupes familiaux même s'ils comportent dans leur périmètre des sociétés cotées en bourse.

Par ailleurs, on peut relever que plus de 90% des sociétés immatriculées au registre de commerce sont des sociétés à responsabilité limitée, la plupart d'entre elles sont des petites entreprises, le plus souvent de type familiale (Derbel, 2007). Une grande majorité de ces entreprises industrielles privées tunisiennes ont été fondées pendant les années 60 et 70, la durée moyenne d'un mandat de chef d'entreprise familiale oscillant entre 25 et 30 ans (contre 7 à 10 pour les autres entreprises), l'heure de la succession a approché pour de nombreux fondateurs de groupes tunisiens.

Les chefs des entreprises familiales doivent s'apprêter à passer le flambeau à leurs enfants et à entreprendre cet exercice difficile et fragile de la transmission. Cet exercice est d'autant plus difficile et complexe qu'un cadre spécifique facilitant sa mise en oeuvre fait

défaut. Aussi et quelque soit le schéma de transmission, le coût fiscal de l'opération ne passe pas inaperçu et pourrait constituer un handicap.

Ce pays, la Tunisie, a réussi au cours des dernières années à réunir les conditions nécessaires à l'émergence d'une classe d'entrepreneurs qui a pu relayer le secteur public dans l'effort de développement. C'est dans ce contexte que le développement rapide des PME, encouragé par une législation fiscale favorisant la création des nouvelles sociétés, a engendré la constitution de plusieurs groupes d'affaires.

Ces groupes se sont particulièrement développés dans les années quatre vingt après une dizaine d'années de croissance connue par l'ensemble de l'économie tunisienne. Cette croissance a permis à certains entrepreneurs privés de remettre dans le circuit économique les bénéfices obtenus en les réinvestissant soit dans leur activité d'origine, soit dans d'autres activités. La majorité des groupes sont nés en fonctions d'opportunités stratégiques spécifiques, généralement après l'atteinte d'une certaine maturité de la société mère (maturité en terme financier, gestion, organisation, savoir-faire,...). Dans le contexte actuel d'ouverture et de libéralisation, les groupes de sociétés en Tunisie peuvent contribuer efficacement à la consolidation du tissu économique du pays. En effet, d'une part, ils constituent un attrait pour les investisseurs étrangers. D'autre part, ils contribuent à la réussite des opérations de privatisation des entreprises publiques et à la restructuration des entreprises en difficulté (Srairi, 2003).

Devenus des acteurs incontournables de son économie, ces groupes, familiaux pour l'essentiel, font partie désormais du patrimoine économique national et constituent une véritable richesse qu'il convient de sauvegarder et de développer. Les solutions apportées à la problématique de leur financement sont diverses et variées.

5.2 LES INCITATIONS A LA CREATION D'ENTREPRISE

Le tissu économique, constitué essentiellement de PME de tailles réduites, a connu une vulnérabilité accrue au cours de ces dernières années. Les entreprises industrielles rencontrent un ensemble de difficultés dues en particulier à l'ouverture de l'économie et à l'accélération des changements rattachés à l'évolution de la situation économique en Tunisie. En effet, d'une part, la fin des accords multifibres qui limitaient les importations de textile en provenance de Chine et d'Inde et, d'autre part, la mise en place d'une zone de libre-échange avec l'Union Européenne en 2007, vont abolir la plupart des avantages dont bénéficiaient jusque-là les entreprises implantées en Tunisie.

Face à cette situation, le choix de la Tunisie a été de changer complètement de stratégie en favorisant la création d'entreprises innovantes et à fort potentiel de développement (surtout en termes de génération d'emplois) pour pouvoir répondre à la concurrence internationale et s'intégrer dans le jeu économique mondial, suite au boum des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Dès lors, les propos, tenus par Zine El Abidine Ben Ali, Président de la République Tunisienne, le 21 novembre 2006, démontrent le grand intérêt accordé à la création d'entreprises dans ce pays émergent :

"Nous axerons nos programmes sur le renforcement du rôle de la région dans l'action du développement, à travers la mise en place de multiples mesures destinées à encourager les promoteurs et les investisseurs à s'installer dans les régions, à stimuler la création de petites et moyennes entreprises et la création d'emplois".

En effet, la Tunisie accorde aujourd'hui une place prépondérante à la création d'entreprises dans sa politique à tel point que l'entrepreneuriat est devenu un thème de campagne incontournable. L'enjeu majeur est souvent l'emploi (et donc la lutte contre le chômage) à travers la création d'entreprises nouvelles. Il est certain que pour sa survie et sa pérennité, l'entreprise tunisienne, longtemps protégée, est appelée à donner plus d'importance aux décisions stratégiques et à mettre en oeuvre une approche dynamique de management fondée sur un processus de réflexion stratégique exigeant un ajustement permanent de l'entreprise avec son environnement, ses ressources et ses compétences internes (Srairi, 2003).

L'amélioration de l'environnement des affaires était également au centre des intérêts des autorités à travers la révision des normes comptables tunisiennes et du code des sociétés commerciales et notamment des dispositions relatives à la fusion et la scission d'entreprises ainsi que la promulgation de la loi sur les groupes de société dont l'apport en matière de restructuration des groupes, phase préparatoire dans le processus de transmission, est indéniable notamment avec l'introduction explicite du concept holding qui constitue une formule des plus utilisées dans la reprise des patrimoines. Des aménagements ont été également apportés au traitement fiscal des opérations de restructuration, fusion ou cession, ainsi qu'au statut fiscal de groupes de sociétés.

6 CONCLUSION

Le choix de la croissance sous forme d'hypogroupe par l'entreprise familiale de petite dimension est lié d'une part à la stratégie de diversification et d'autre part au contrôle du développement de l'organisation. Notre modèle du développement des entreprises familiales en groupe devrait expliquer pourquoi le dirigeant de ce type d'entreprise choisit la création d'un ensemble d'entreprises indépendantes juridiquement au lieu de faire croître son domaine d'origine.

L'hypogroupe étant considéré comme un processus de développement, nous avons pu identifier certains mécanismes pour l'expliquer :

- C'est une stratégie de croissance pour le domaine d'origine en dehors d'un effet de taille afin de pouvoir verrouiller le capital de l'entreprise et garder le contrôle familial.
- C'est une forme structurelle propice à l'initialisation d'une stratégie de diversification en tenant compte des spécificités de l'entreprise familiale.
- C'est une stratégie qui permet d'exploiter les ressources et compétences de l'entreprise familiale.

La centralisation de la propriété répond, en effet, aux objectifs d'indépendance financière et d'autonomie de décision du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale alors que la déconcentration de l'organisation permet de conserver à chaque unité de gestion, les caractéristiques de la petite dimension jugées avantageuses par le dirigeant.

Le processus d'hypogroupement, à travers la détention multiple de propriété, fournit une preuve d'un processus de croissance spécifique à l'entreprise familiale. Il y aurait donc un gain en terme de contribution théorique à déplacer l'attention de la recherche concernant l'entreprise familiale au-delà de l'entreprise elle-même.

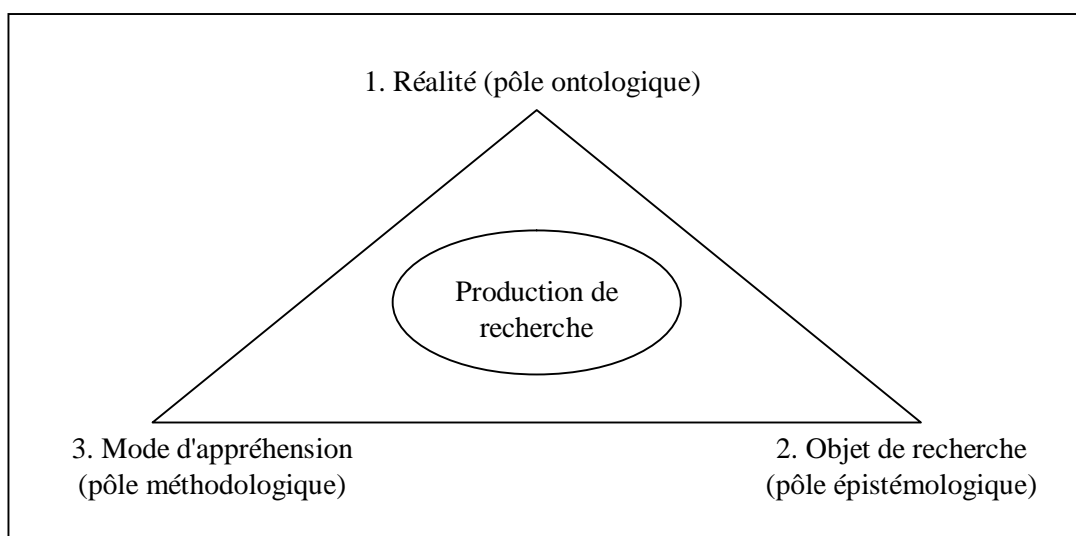
Si les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et sa vision sont différents de ceux des autres types de dirigeants parce qu'il doit gérer l'interdépendance famille entreprise, cela n'interdit pas tout développement. De ce fait, le chapitre suivant expose notre démarche et présente nos choix méthodologiques afin de montrer les relations entre le développement en hypogroupe, les caractéristiques de l'entreprise familiale, notamment les objectifs prioritaires de son dirigeant propriétaire, et son environnement.

CHAPITRE 5 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Si certains champs de management ont réussi à définir de manière assez claire les contours de leur objet et de leur méthodologie, d'autres plus larges, comptent en leur sein plusieurs tendances. Le management stratégique est sans doute la sous discipline la plus caractéristique de cette situation (Pruvost, 1999).

Le choix d'un positionnement méthodologique et épistémologique est une étape importante dans le déroulement d'une recherche puisqu'il conditionne la production des connaissances. Ainsi, les choix méthodologiques et la stratégie d'accès au réel utilisée sont conditionnés en partie par la finalité de recherche que le chercheur s'est fixé et les choix épistémologiques qui les sous tendent. Ce chapitre s'attache à dévoiler l'architecture de ce travail doctoral.

Figure 11 : La production de recherche



Source : Emin (2003)

Nous précisons tout d'abord la nature des connaissances produites au cours de cette recherche en vue d'exposer la démarche de production et de présentation des connaissances que nous avons adoptée. Notre souhait, à travers ce chapitre, est d'envisager l'intérêt de nos choix méthodologiques et de les présenter.

Il est à noter, tout d'abord, que la démarche suivie est construite progressivement sur le mode d'un basculement régulier entre la revue de la littérature et l'analyse de contenu. Ce

processus d'allers et retours exprime la nécessité d'intégrer les découvertes du terrain aux réflexions conduites dans la première partie théorique et d'enrichir l'analyse en nous facilitant l'accès aux données essentielles, accès souvent obstrué par le volume du matériau recueilli.

Préalablement à la présentation des grandes étapes de la démarche méthodologique, nous présentons le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche. Ce positionnement nous aide à proposer un design apte à répondre aux problèmes d'accès aux données et de la méthode de leur traitement. Finalement, nous décrivons la démarche de collecte des données. Nous envisageons, dans cette section, la construction de notre guide d'entretien. L'idée est de faire émerger de la littérature en management stratégique et celle qui concerne les entreprises familiales les définitions pour les concepts représentant nos propositions.

1 LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'examen de la littérature récente en management stratégique conduit à constater qu'une importance de plus en plus grande est accordée aux considérations épistémologiques (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Qu'il soit sur le point de s'engager dans une recherche nouvelle ou qu'il soit en position d'examiner une recherche déjà effectuée, chaque chercheur est amené à s'interroger sur un certain nombre de points pouvant porter aussi bien sur les données elles mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus. Ce constat justifie la pertinence de la précision et de l'explication de notre position épistémologique.

1.1 LE DEBAT POSITIVISME - CONSTRUCTIVISME

Pour les positivistes (radicaux), la réalité existe en soi, elle possède une essence propre. Le chercheur peut donc chercher à connaître cette réalité extérieure à lui puisqu'il y a indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe. Cette indépendance permet aux positivistes de poser le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet réel par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet.

Dans les paradigmes rivaux, interprétativistes et constructivistes, la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Les constructivistes radicaux vont même jusqu'à affirmer que la réalité n'existe pas, qu'elle est inventée (Girod-Séville et Perret, 1999). Les constructivistes

modérés ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi, mais considèrent qu'elle ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui observe ou expérimente.

Il nous semble difficile d'affirmer, à l'instar des positivistes radicaux, que les données mesurent une réalité indépendante à la fois du chercheur et du répondant. Il est en effet difficile d'envisager la neutralité du chercheur vis-à-vis de la donnée collectée. En ce sens, Pourtois et Desmet (1988) soulignent que le répondant se fait sa propre représentation de l'objectif de l'enquête et formule ses réponses non pas en fonction de ce qu'il pense réellement mais en fonction de l'idée qu'il se fait de l'utilisation ultérieure de ses réponses. Dans notre étude, même si nous soutenons que la réalité existe et n'est pas qu'invention, nous ne pouvons pas affirmer que nos données sont "froides" (Girin, 1996). En fait, une grande partie de cette étude repose sur la mesure d'attitudes et d'éléments perceptuels tels que les motivations, la vision...

Le cadre positiviste ne semble pas adapté à notre sujet de recherche. En effet, l'approche déterministe suppose, soit que les actions humaines sont totalement déterminées par les prédispositions des individus, soit que ces derniers sont totalement soumis à un déterminisme social. Cependant, l'approche intentionnaliste ne nous semble pas non plus adaptée pour satisfaire notre objet de recherche. Elle renvoie à l'image d'un monde où tout est possible, où rien n'est déterminé et où l'homme peut choisir (Girod-Séville et Perret, 1999). En fait, nous nous intéressons au dirigeant propriétaire perçu comme un acteur oeuvrant dans un contexte familial qui détermine en partie ses décisions et ses actions. Notre étude de cet acteur familial tend à expliquer pourquoi les entreprises familiales se développent-elles en hypogroupes ?

Une caractéristique de cette recherche est le quasi absence de travaux portant sur les stratégies de développement des entreprises familiales en groupe et en hypogroupe plus particulièrement. La littérature sur les hypogroupes d'une part et sur le développement des entreprises familiales d'autre part est peu abondante. Elle est pratiquement inexistante au carrefour de ces deux champs de recherche. Dès lors, une recherche exploratoire de terrain s'impose.

Du fait que nous ne pensons pas pouvoir accéder d'une façon objective à la réalité, nous adoptons la position du chercheur constructiviste qui, selon Rispal (2002), se concentre sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de sa relation au monde. Son projet

est de comprendre la réalité d'un phénomène au travers des interprétations des acteurs ou essentiellement de la construire. La contextualisation du phénomène étudiée est alors forte. Le constructivisme est donc à l'opposé de l'empirisme logique puisqu'il travaille à observer, comprendre et proposer des explications sur les phénomènes, avant de les associer et de les interpréter (Wacheux, 1996).

Le constructivisme est mis en œuvre avec beaucoup de difficultés dans les recherches en management stratégique. Son caractère néanmoins fécond est incontestable. Il a des effets importants sur l'appréhension des objets de la gestion (Charreire et Huault, 2001).

Tableau 9 : Les éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme

Dimension épistémologique dominante	Eléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé ontologique	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter relation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artefacts (orientation pragmatique)	

Source : Charreire et Huault, 2001

1.2 LE CHOIX DE L'APPROCHE DE LA RECHERCHE

En deçà du débat épistémologique opposant constructivisme et positivisme, un consensus commence à se dégager en faveur du pluralisme méthodologique (Pellissier, 2000). Nous nous appuyons sur la suggestion de David (1999) à savoir que l'opposition des démarches inductives aux démarches hypothético déductives découle de la fausse association de ces premières aux épistémologies constructivistes et des secondes aux épistémologies positivistes. Pour fédérer les différentes approches méthodologiques, l'auteur propose de dépasser cette opposition classique et considérer une boucle récursive abduction, déduction, induction. La boucle récursive permet de considérer les raisonnements inductif et déductif comme complémentaires. De ce fait, déduction et induction ont chacune une place distincte et complémentaire l'une de l'autre dans le cadre de notre travail de recherche.

La déduction est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 1996). Selon la déduction constructive, la conclusion, tout en étant nécessaire comme celle de la déduction formelle, constitue un apport pour la connaissance (Thiétart, 2003). L'induction, par contre, est une inférence conjecturale qui conclue de la régularité observée de certains faits

à leur constance et de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure (Morfaux, 1980 p.169 cité par Thiétart, 2003).

Pour le cas de notre travail, la recension de la littérature relative aux entreprises familiales nous a permis de définir les caractéristiques de celles-ci et de formuler des propositions générales quant à leurs corrélations avec les stratégies de développement en groupe. La déduction nous a permis de produire des conséquences à partir d'un raisonnement par lequel on démontre les liens entre les déterminants du choix du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale de la stratégie de développement.

Ensuite nous avons rencontré quatre dirigeants propriétaires d'hypogroupes avec qui nous avons eu des entretiens ouverts. Ceci nous a permis de formuler des propositions de recherche et d'établir des règles générales par induction. Comme nous l'avons déjà précisé, notre sujet de recherche se trouve au carrefour de différentes sources de littérature : PME, le comportement stratégique de l'entreprise familiale et les relations entre les membres de la famille. En plus de leur différence, la rareté des travaux relatifs à ces différentes littératures fait augmenter la difficulté de croisement entre elles.

Ainsi, nous essayons d'établir certains paramètres pour guider la collecte et l'analyse des données. La déduction dans ce cas a permis d'élaborer quelques propositions de recherche. Ensuite, à partir d'une collecte exhaustive des données sur le terrain, nous avons pu identifier les traits du contexte qui émergent comme les plus pertinents pour l'étude. C'est l'induction qui nous a permis d'ordonner les idées à partir des données du terrain. Une approche mixte fondée sur une analyse inductive et déductive a été utilisée afin d'arriver à faire des inférences valides et reproductibles à partir des données (Landry, 1993).

Afin d'explorer les différentes démarches de recherche, David (1999) propose de transformer le tableau de Koenig (1993) afin de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme comme suit :

Tableau 10 : Le positionnement épistémologique

		Objectif	
		<i>Réalité donnée</i> Construction mentale de la réalité	<i>Réalité construite</i> Construction concrète de la réalité
Démarche	<i>Réalisme fort</i> Partir de l'observation des faits	Observation participante ou non Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	Recherche action – étude clinique Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même.
	<i>Réalisme faible</i> Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles de gestion Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement.	Recherche intervention Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complet.

Source : David (1999) – en italique les propositions de Koenig (1993)

On distingue alors, d'une part, entre objectif de construction mentale et objectif de construction concrète au lieu de réalité donnée et réalité construite, et d'autre part entre une démarche qui partirait de l'observation des faits et une démarche qui partirait d'un modèle au lieu de réalisme fort et faible. Notre position et notre démarche de recherche nous conduisent à nous situer sur la partie gauche du tableau où la construction relève de la représentation que l'on a d'une réalité existante. Quant au deuxième critère qui oppose une démarche qui part de l'observation des faits à une démarche qui part d'un modèle, nous nous positionnons sur la ligne supérieure du tableau dans la mesure où notre projet de connaissance vise l'élaboration d'un modèle de fonctionnement du système étudié.

En référence à l'analyse typologique de Koenig (1993), notre projet de connaissance suit une logique de découverte qui suppose qu'un ordre caché existe et qu'il est possible de le révéler. Les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnés par l'expérience (Wacheux, 1996). Les apports de la littérature et la déduction nous servent de guide sur le terrain pour collecter les données. La mise à l'épreuve de la théorie passe alors par un aller et retour constant entre les faits observés et la connaissance conceptuelle du phénomène étudié.

Discriminant les différentes options possibles dans la création de connaissance en sciences des organisations, notre projet se positionne dans la première zone du tableau de David c'est-à-dire la découverte de régularité.

2 LE POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE

Après avoir énoncé l'hypothèse ontologique sur la nature de la réalité qu'on se propose d'étudier et sur les conditions de production et de validation de la connaissance produite, nous répondons aux questions qui concernent le "comment". Il s'agit de réflexions relatives aux dispositifs méthodologiques de recherche qui vont déterminer la validité et la fiabilité des connaissances engendrées par le développement d'un projet de recherche (Lauriol, 2001). Le choix de la méthode d'analyse des données relève en fait d'un large débat épistémologique entre les partisans des méthodes quantitatives et ceux des méthodes qualitatives. Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) montrent la neutralité des outils d'analyse qualitatifs et quantitatifs pour expliquer le positionnement épistémologique de la recherche.

Notre position rejoint l'idée développée par Martinet (1990) selon laquelle "admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé – aucune méthode n'a *a priori*, le monopole de la rigueur et de la raison – qui veille au travail conceptuel, à l'explication de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés...". En outre, l'intérêt même d'une recherche est de produire des connaissances qui sont susceptibles de fournir des conseils mais également de produire des réponses concrètes aux problèmes complexes auxquels sont confrontés les dirigeants. Ces différentes considérations épistémologiques et méthodologiques nous invitent à concevoir une démarche qualitative comme nous le présentons dans le paragraphe suivant.

2.1 LE CHOIX DE LA DEMARCHE QUALITATIVE

La recherche en sciences de gestion est caractérisée par deux grandes orientations : la construction ou le test d'un objet théorique. S'il s'oriente vers la vérification, le chercheur a une idée claire et établie de ce qu'il cherche. A l'opposé, si le chercheur s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique, le chercheur ignore une grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour (Charreire et Durieux, 2004). Le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative est plus dictée par les critères d'efficacité par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester. Une démarche

quantitative vise à prédire des phénomènes à partir de régularités tandis qu'une démarche qualitative étudie en profondeur les phénomènes en acceptant la spécificité et les différences dans des contextes situationnels.

L'approche quantitative a longtemps dominé le corpus méthodologique de la recherche en gestion mais ces limites ont entraîné certaines défaillances (Das, 1983). La sophistication des outils de traitement statistique implique au moins deux limites :

- D'une part, elle contraint de plus en plus les processus de pensée et l'élaboration théorique à cause de la préoccupation de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure.
- D'autre part, elle entraîne une volonté croissante d'objectivité et d'honnêteté dans les relations entre hypothèses et vérifications empiriques.

Dans le cas de notre recherche, la taille de notre échantillon n'exige et ne justifie pas l'emploi d'une méthode quantitative d'analyse des données. En plus, notre sujet de recherche s'inscrit dans des champs de littérature différents (PME, entreprise familiale et famille). Dans ce cas, l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Thiéart, 2003). Description, interprétation et classement, d'un côté, et le phénomène complexe d'un autre côté, notre choix méthodologique s'oriente donc vers une approche qualitative. L'objet de recherche qualitative se construit progressivement, en lien avec le terrain, à partir de l'interaction des données recueillies et de l'analyse qui en est tirée et non seulement à la lumière de la littérature sur le sujet (Deslauriers et Kérisit, 1997).

Nous mettons en œuvre une approche qualitative en vue de renseigner les principales rubriques définies dans notre modèle théorique général comme les déterminants du contexte à étudier. C'est donc dans une optique déductive que cette démarche a été déployée. L'axe d'enrichissement de cette démarche consiste à adopter une approche qualitative inductive afin d'identifier les traits du contexte qui émergent les plus pertinents pour l'étude.

Comme le souligne Langley (1997), les phénomènes processuels, comme la prise de décision ou la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps. Elle explique que les outils et méthodes issues de la recherche qualitative sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude des processus complexes.

Nous recherchons la richesse du contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité. Nous travaillons alors sur des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude (Evrard, Pras et Roux, 1997).

Nous sommes orientés, donc, vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique. Nous ignorons en grande partie la teneur de ce que nous allons mettre à jour. Dans l'approche qualitative, la question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995). C'est ainsi que l'approche qualitative est classiquement liée à l'exploration.

En fait, le choix d'une méthodologie qualitative ne se fonde pas seulement sur la recherche de la récurrence mais sur la découverte et la valorisation de l'inédit. Cela favorise l'émergence d'explications à partir de données empiriques plutôt que d'insérer les données dans un cadre préalablement établi et qui n'existe pratiquement pas pour notre sujet. La démarche qualitative offre des avantages pour des recherches internes et dynamiques des organisations dans lesquelles le comportement et les interprétations sont repérables par les jugements des individus. A l'instar de Marchesnay (1993), pour ce type de recherche, assez unanimement prônent le développement des approches expérimentales, au cas par cas, plutôt que de rechercher des grandes synthèses prescriptives, déterministes et supposées valables pour tous les problèmes à traiter.

L'hétérogénéité des PME familiales et les formes diverses qu'elles peuvent prendre, nécessite de trouver des entreprises qui correspondent aux critères de notre sujet de recherche à savoir des groupes de petites entreprises familiales. Il s'agit en suite de recueillir l'accord et la collaboration du dirigeant ce que ne permet presque pas l'échantillonnage statistique aléatoire.

La limite de l'approche qualitative réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. De ce fait, le recours à l'analyse de plusieurs contextes nous permet d'accroître la validité externe d'une recherche qualitative selon une logique de réplication (Thiétart et coll, 2004). Cependant, l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats. Elle permet d'accroître notre aptitude à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989). Ainsi, l'ambiguïté des concepts étudiés et la volonté de comprendre la logique du développement des entreprises familiales

en hypogroupes, difficilement quantifiable, sont propices à l'adoption d'une démarche qualitative (Miles et Huberman, 2003). Nous explicitons dans le point suivant, pourquoi notre objet de recherche et l'orientation de notre travail, nous conduit à nous placer dans une approche qualitative à travers des études de cas.

2.2 LE CHOIX DE LA METHODE DES CAS

Le choix de la méthode ne dépend pas des objectifs mais des questions soulevées par la recherche. Les principaux fondements de la méthode des cas font l'objet de nombreux travaux (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). La méthode des cas est un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (Yin, 1994). L'étude de cas est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques. Pour cette recherche, l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique comme le souligne Yin (1990) mais le choix d'un objet à étudier (Stake, 1994). Ainsi, l'objet a une fonction spécifique telle qu'une personne et non pas une généralité telle que la stratégie.

On trouve dans la littérature un certain nombre de définitions de l'étude de cas. La plus fréquemment citée est celle de Yin (1989) : "l'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples". L'objectif de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène peu connu. Il peut être de tester ou de générer une théorie ou encore de fournir une représentation intelligible ce qui s'inscrit dans notre ligne de pensée.

Pour ce même auteur, l'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question du type "comment" ou "pourquoi" à propos d'un ensemble contemporain d'évènements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle (tableau 11). La méthode de recherche par étude de cas est aussi adéquate lorsque le problème à étudier est complexe c'est-à-dire que plusieurs variables entrent dans le processus (Wacheux, 1996). Wacheux (1996) précise que l'étude des cas constitue une méthode qualitative d'accès au réel qui s'emploie notamment pour suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique d'évènements, et/ou évaluer et comprendre des causalités et/ou formuler une explication. A la lumière de ces

caractéristiques, la stratégie d'étude de cas s'impose comme étant la plus adaptée à la compréhension du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupes. Notre choix de la méthode des cas se trouve bien fondée puisque, d'une part, notre question de recherche est du type désigné par Yin (2003) et d'autre part, le problème que nous posons est bien complexe puisque les déterminants que nous mettons à l'épreuve sont bien complexes. En effet, les déterminants dans le cadre de notre recherche relèvent à la fois du champ de la PME, de la littérature relative à l'entreprise familiale et les relations au sein de la famille notamment l'anthropologie.

Tableau 11 : Une définition comparative de l'étude de cas

Etude de cas	Autres Stratégies		
	Enquête	Expérimentation	Etude historique
Questions de recherche	Qui Quoi Combien Comment Pourquoi	Comment Pourquoi	Comment Pourquoi
Contrôle sur des variables d'attitude	Non	Oui Non	Non
Accent mis sur les événements contemporains	Oui	Oui	Non Oui

Source : Yin (1990)

Les principales typologies des études de cas qu'on trouve dans la littérature concernent l'objectif de la recherche. Yin (1990) distingue des cas à visée descriptive et des cas à visée explicative alors que Stake (1994) distingue trois types d'étude de cas : instrumentale, intrinsèque et collective. Si le cas est instrumental, son étude est alors polarisée par une question théorique générale. L'étude de cas intrinsèque s'intéresse centralement à la situation étudiée dans une optique descriptive, explicative mais aussi normative (recherche participante ou intervenante). L'étude de cas collective désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés dans une approche instrumentale destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples dans une optique plutôt exploratoire. Nous menons donc une étude de cas collective par référence à Stake (1994) à visée explicative selon la typologie de Yin (1990).

Cette méthodologie s'emploie, notamment, pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent. Elle

permet de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte (Wacheux, 1996). La séquence {stratégie – structure – management – identité – environnement} ne correspond pas à des manifestations empiriques visibles. Le chercheur la reconstruit, à posteriori, par l'analyse (Wacheux, 1996).

Plusieurs auteurs sont d'avis qu'il ne faut pas nécessairement étudier les petites entreprises à la lumière des théories élaborées pour les grandes entreprises (Romano, 1989). Ceci est encore plus délicat lorsqu'il s'agit d'entreprises familiales du fait qu'elles ont un contexte et des caractéristiques qui leurs sont propres. L'étude de cas offre l'avantage de les analyser dans leur contexte avec une relation directe avec le dirigeant propriétaire ce qui favorise l'émergence des explications qui tiennent compte des particularités de ce type d'entreprises.

Cependant, la recherche qualitative menée par des chercheurs gestionnaires a suscité un vif débat entre étude de cas unique, qui se limite à l'investigation en profondeur d'une entreprise unique, ou étude de cas multiple. Les tenants des études de cas multiples reprochent à l'étude de cas unique l'absence de potentiel de généralisation. Ceux des études de cas uniques reprochent aux premiers la tendance à une investigation en surface des études de cas multiples.

En fait, Yin (1990) préconise le recours au cas unique dans trois situations. Le chercheur peut souhaiter tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter. Il peut également avoir identifié un cas présentant un caractère extrême ou unique. L'unicité résulte alors de la rareté du phénomène étudié. Le chercheur peut enfin, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

Comme nous ne pouvons pas nous situer parmi ces trois situations, nous adoptons une étude de cas multiples en plus du fait que cette méthode permet de comparer plusieurs entreprises. Elle consiste à choisir des cas et à les étudier en profondeur, à fin de faire ressortir les variables qui ont une influence sur la question posée. En plus, la recherche qualitative est, par nature, un travail de comparaison (Passeron, 1993). Dans la méthodologie particulière des études de cas multiples, l'analyse laisse l'opportunité de comparer des déterminants internes à chaque cas, de rapprocher les explications et de tester un ensemble de déterminants formant un concept transversal aux situations. Nous allons alors choisir l'étude de cas multiples. La sélection des cas de l'étude de cas multiples est en

revanche plus complexe en raison du nombre de choix à opérer. Finalement, il n'est jamais aisé pour un chercheur de recueillir des données dans le contexte des entreprises familiales. En plus des difficultés d'ordre matériel, les chercheurs sont confrontés à des problèmes liés à la démarche de recherche et à la validité méthodologique.

3 LA DEMARCHE DE RECUEIL DES DONNEES

L'élaboration du processus de collecte des données représente la colonne vertébrale du dispositif de recherche et doit donc faire l'objet d'une attention particulière (Missonier, 2005). Le tableau suivant synthétise le processus de recueil des données tel que nous présentons dans les paragraphes suivants.

Tableau 12 : La démarche de recueil des données

Délimitation de la collecte des données	Délimitation par rapport à l'objet et au contexte de l'étude <i>Savoir quoi chercher</i>	– Quels sont les éléments du processus à étudier ?	Grenier et Josserand (2003)
	Délimitation par rapport à la sélection des cas <i>Savoir où chercher</i>	– Comment sélectionner les cas à étudier ? – Combien de cas étudier ?	Eisenhardt (1989), Rispal (2002)
Recueil des données	Dispositif de recueil des données <i>Savoir comment chercher</i>	– Comment recouper et confronter les unes aux autres les informations récoltées ? – Quelles techniques vont permettre de recouper les données ? – Comment s'assurer de la validité des informations collectées ?	Miles et Huberman (2003) Charreire – Petit (2003)
	Collecte des données Identification et accès aux sources de données	– Quelles sont les données internes et externes disponibles ? – Comment y accéder ?	Yin (1990) Miles et Huberman (2003) Baumard et al. (2003)

Ces questions inspirées de la démarche de Durieux et Vandangeon-Derumez (1996), nous conduisent à structurer notre démarche de la façon suivante : nous présentons, à la suite de cette section, la délimitation de la collecte des données en précisant l'objet et le contexte de l'étude et la sélection des cas. Ensuite, nous exposons, dans une nouvelle section, le recueil des informations à partir du dispositif suivi sur le terrain et des méthodes employées pour la collecte des données.

3.1 L'OBJET ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Afin de délimiter la collecte des données par rapport à l'objet étudié et son contexte, un cadre conceptuel a été élaboré afin d'orienter plus précisément la démarche sur le terrain. Ce cadre conceptuel a été construit à partir d'une analyse de la littérature et notamment à partir de la notion d'entreprise familiale et d'hypogroupe. Comme le préconisent Miles et Huberman (1991), le cadre conceptuel est un guide sans lequel la recherche est bâclée. Dans le cadre de notre étude du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupes, différentes raisons ont conduit à élaborer un cadre conceptuel :

- Suite à la complexité du processus de développement en hypogroupe, le cadre conceptuel est le moyen approprié pour dé-complexifier la réalité du phénomène étudié et faciliter ainsi le recueil des données (Missonier, 2005).
- L'élaboration d'un cadre conceptuel permet d'intégrer les principaux résultats de la littérature concernant le développement des entreprises familiales et le processus de développement en hypogroupe et de les organiser de façon logique.
- Un cadre conceptuel est un moyen pour délimiter et décrire les principales dimensions à étudier. Il permet ainsi de centrer et de délimiter le cadre de la recherche.

Le cadre conceptuel a été élaboré à partir des concepts clés issus de la littérature. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les travaux issus du champ de la PME, de l'entreprise familiale et des théories de la prise de décision. Dans un second temps, le cadre conceptuel est issu des approches des stratégies de développements et des développements structurels. A partir des études antérieures et de notre question de recherche, il nous a été possible de construire le cadre conceptuel autour de cinq thèmes d'étude : la famille, l'environnement, le dirigeant propriétaire, la stratégie de diversification et l'hypogroupe.

3.2 LA SELECTION DES CAS

La sélection des cas de l'étude est en revanche plus complexe en raison du nombre de choix à opérer. Toutefois, Eisenhardt (1989) remarque que la plupart des recherches de ce type incluent un nombre compris entre quatre et dix cas. La recherche de Rispal (2000) s'inscrit dans ce choix pour des raisons tant théoriques que pragmatiques. Les exemples de recherches fournis par Yin (2003), qui préconisent une logique de réplique successive pour autoriser la généralisation de l'étendu, n'excèdent pas les douze cas. La difficulté de repérer les hypogroupes, la prise de rendez vous avec les dirigeants très occupés par la

gestion du groupe et la durée nécessaire pour un entretien en profondeur présentent certaines contraintes.

La grande difficulté pour le choix des hypogroupes familiaux a consisté dans le fait qu'en Tunisie il n'existe pas de statut juridique reconnu de l'entreprise familiale. Pour cette raison, nous avons eu recours à l'API (Agence de Promotion de l'Industrie) pour nous aider à sélectionner les groupes familiaux mais les hypogroupes ne sont recensés par aucun organisme. Le groupe expérimental est alors issu d'un échantillon non probabiliste et ne constitue pas un échantillon représentatif au sens statistique. Deslauriers et Kérisit (1997) justifient ce choix par le fait que certains phénomènes ne peuvent se comprendre que par une analyse fine que permet l'étude de cas, la monographie, l'observation participante et l'histoire de vie. Dans ces cas, l'échantillon non probabiliste demeure le plus efficace, sinon le seul possible.

Ainsi, c'est à travers des dialogues avec des dirigeants d'entreprises, l'exploitation d'un réseau de connaissance personnelle et des entretiens informels que nous avons pu constituer un échantillon de neuf hypogroupes. Il n'y a pas eu de sélection aléatoire mais tous les dirigeants propriétaires des hypogroupes sont systématiquement interrogés selon la même démarche. Nous nous sommes constitués un échantillon non probabiliste, empirique, ne relevant ni de la méthode accidentelle ni par quotas mais raisonné et formé de cas partageant les mêmes caractéristiques. Nous avons considéré cet échantillon suffisamment large lorsque nous avons estimé avoir atteint le seuil théorique de saturation (14 entretiens), c'est-à-dire lorsque la diversité des propos recueillis nous laissait supposer, non pas que nous avons collecté l'ensemble des facteurs conduisant au développement en hypogroupe, mais que l'apport que nous aurions pu tirer d'une enquête plus vaste n'aurait été que marginal (Canet, 2004).

En outre, les hypogroupes, objets d'analyse, ont été sélectionnés sur la base des critères liés à la fois à la définition de l'entreprise familiale que nous avons adopté, à des critères spécifiques à la petite entreprise et aux caractéristiques du groupe. En effet, comme nous nous sommes adressés aux entreprises d'origines des groupes, nous nous sommes assurés de la nature familiale de celles-ci. Pour les autres entreprises des groupes, le critère principal était le contrôle majoritaire par la même famille de l'ensemble des entreprises de l'hypogroupe.

Ainsi, au niveau de l'entreprise d'origine, puisque les hypogroupes analysés ne font pas appel public à l'épargne, quelque soit le cas : une famille détient au moins 50% du capital. L'entreprise est en activité continue depuis au moins dix années. Plus d'un membre de la famille est impliqué dans ces activités et il existe, en outre, une volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération. Nous avons ajouté un dernier critère à fin de pouvoir évaluer le poids de la famille, en tant que déterminant, dans l'analyse du développement de ce type d'entreprise : le management de l'entreprise d'origine est sous la responsabilité d'un dirigeant propriétaire.

Au niveau des entités, la propriété familiale se manifeste soit de par sa participation majoritaire dans le capital de l'entreprise d'origine elle-même détentrice majoritaire dans le capital d'au moins une entité, soit par une participation directe dans les entités du groupe. Principalement, le concept d'hypogroupe tient du fait que les entités qui le forment sont de petite taille. Ainsi, les entreprises de notre champ d'investigation ne dépassent pas la cinquantaine d'employés.

De par la difficulté de repérage des hypogroupes, nous n'avons pas pu ajouter un autre critère pour affiner encore plus la sélection des cas tel que le secteur d'activité. Nous étions obligés de considérer plusieurs secteurs d'activités confondus. L'avantage est que nous pouvons avoir une vision globale qui ne tient pas compte de la particularité sectorielle mais s'intéresse à d'autres évènements environnementaux.

Notre objectif étant de repérer les forces explicatives du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupes, nous avons proposé certains déterminants liés à la famille, au dirigeant propriétaire et à l'environnement. Notre ambition est que l'interviewé reconnaisse le plus de déterminants possibles pour expliquer ses choix. Cette construction explicative restera toujours une structure artificielle qui évolue sous l'impulsion de découverte de sens ou de preuves contraires. Pour aboutir à des propositions, nous avons eu besoin de se référer à cette simulation du réel étudié.

3.3 LES OUTILS DE RECUEIL DES DONNEES QUALITATIVES

L'outil de collecte doit être utilisé par le chercheur de façon à s'assurer que le statut qu'il donne initialement aux informations collectées est bien conservé par l'outil. Ce n'est donc pas l'outil lui-même qui doit être rattaché à une situation de recherche particulière mais cette situation qui doit dicter l'utilisation et la mise en œuvre, par le chercheur, des différents outils disponibles (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Cinq sources

d'évidence sont rappelées par Wacheux (1996) : l'entretien, l'observation non participante, l'observation participante, les archives et la documentation disponible. De ces sources, nous avons retenu l'entretien qui est une relation en face à face avec les dirigeants.

L'entretien constitue un mode privilégié de recueil d'informations dans le cadre de notre méthodologie. L'importance des interviews est résumée en une phrase de Burgess (1982) : "l'entretien est (...) l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle".

Les entretiens sont souvent rattachés à des recherches où il est difficile de postuler la neutralité du chercheur par rapport à l'objet étudié, soit parce que le chercheur interprète lui-même les propos des personnes interrogées, soit parce que les personnes interrogées interprètent les phénomènes observés. La différence entre l'entretien et le questionnaire est que dans l'entretien c'est surtout la personne interrogée qui est maîtresse de ce choix alors que dans le questionnaire l'individu qui répond le fait dans un cadre fixé à l'avance par le spécialiste. L'entretien a d'abord pour fonction de reconstruire le sens subjectif, le sens vécu des comportements des acteurs sociaux alors que le questionnaire a pour ambition première de saisir le sens objectif des conduites en les croisant avec les indicateurs des déterminants sociaux (Singly, 1992).

Quant au choix de la technique d'entretien, parmi les méthodes de collecte des données qualitatives, nous avons opté pour l'entretien semi directif parce qu'il se prête bien à la nature inductive de cet aspect de recherche. Cet entretien se déroule à partir d'un guide défini au préalable et qui liste les thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien. Il est centré autour de thèmes précis à aborder. Pour ce faire, nous avons construit un guide d'entretien avec des questions qui gravitent autour de notre cadre conceptuel (spécificités de l'entreprise familiale, structures et développement stratégique, les avantages de la forme d'hypogroupe).

Par ailleurs, dans le contexte des petites entreprises familiales tunisiennes étudiées, force a été de constater que celles-ci génèrent très peu de documentation sur elles-mêmes ou sur leur histoire, ou bien que ces documents ne sont pas d'ordre public. Par conséquent, les entretiens ont fourni le principal matériau permettant de développer les cas. Ainsi, nous invitons les interrogés à se prononcer sur ces thématiques s'ils ne le faisaient pas eux-

mêmes spontanément. Nous avons également retenu les faits dont l'interviewé (le dirigeant propriétaire) nous faisait part et auxquels nous n'avions pas pensé auparavant.

Pour consigner nos observations, nous avons un journal dans lequel nous notons rapidement nos impressions à la fin de chaque visite. Ces notes nous aident particulièrement lors de la rédaction des cas.

3.4 LA CONSTRUCTION DU GUIDE D'ENTRETIEN

Avant d'entrer plus en profondeur dans la présentation des principaux résultats et de l'analyse du contenu, il est de première importance de faire le point sur les déterminants du développement des entreprises familiales en hypogroupe tels qu'ils ont été présentés dans le modèle de recherche défini au chapitre précédent. Des définitions sont attribuées à chacun de ces déterminants afin de pouvoir les recenser à partir des discours des dirigeants.

Dans notre revue de la littérature, nous avons constaté la persistance d'une controverse au niveau des chercheurs sur la définition de ce qu'est un groupe d'entreprises. Nous nous sommes alors concentrés sur un cas particulier du groupe : l'hypogroupe, un ensemble de petites entreprises organisées en groupe. Ainsi, l'hypogroupe est défini par la petite taille de ses unités mesurée par l'effectif de chaque unité, par l'indépendance juridique de celles-ci et par la préservation du contrôle mesurée par la nature des dirigeants, le degré de concentration du capital et des responsabilités de management. Alors que les déterminants de cette organisation stratégique sont définis dans le tableau suivant où nous présentons pour chacun les questions relatives du guide d'entretien.

Tableau 13 : Définition des déterminants du développement en hypogroupe

La famille		
<i>Déterminant</i>	<i>Définition</i>	<i>Question</i>
La transmission	La succession à la direction au sein de la famille : une continuité de l'entreprise à travers les générations.	Comment est organisé votre groupe ? (1) <ul style="list-style-type: none"> • Comment est réparti le capital ? • Qui dirige les différentes entreprises ? • Qui seront les dirigeants du futur ?
La confiance	La capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir d'une charte commune peu codifiée et peu formalisée regroupant implicitement valeurs et croyances partagées.	Comment sont prises les décisions concernant les activités du groupe ? (5)
L'altruisme	La primauté d'un intérêt familiale commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres dans la courbe d'utilité des dirigeants.	
La structure de la famille	Les relations sociales au sein de la famille (entre parents et enfants) : le système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité.	Idem (1)

Le dirigeant propriétaire		
<i>Déterminant</i>	<i>Définition</i>	<i>Question</i>
Les objectifs personnels	Les priorités patrimoniales et managériales.	Quels sont les objectifs que vous visez à travers le développement en hypogroupe ? (2)
La vision	C'est une image désirée de l'entreprise dans un certain nombre d'années et qui peut être communiqué et partagé avec d'autres personnes de l'entreprise.	
La logique d'action	Un panier d'intentions (désir d'autonomie et d'autocontrôle, accomplissement d'un projet, poursuite de croissance) dans lequel interfèrent des représentations, des valeurs et des histoires personnelles.	
Le style de management	Le comportement stratégique selon la prédictibilité de l'environnement.	Pouvez vous décrire l'environnement de votre activité d'origine : (4) <ul style="list-style-type: none"> • nature de l'activité • nature des relations avec les différents partenaires • opportunités de développement • Existence de normes et de loi

L'environnement		
<i>Déterminant</i>	<i>Définition</i>	<i>Question</i>
L'environnement institutionnel	Pressions venant des institutions (Etat, grandes entreprises) dont les entreprises sont dépendantes	Pouvez vous décrire l'environnement de votre activité d'origine : (4) <ul style="list-style-type: none"> • nature de l'activité • nature des relations avec les différents partenaires • opportunités de développement • Existence de normes et de loi
Les opportunités de marché	Percevoir ou anticiper des états de l'environnement et les conduire en opportunités	
La dépendance envers les partenaires	Les rapports et les transactions inter entreprises.	
La stratégie de diversification		
<i>Déterminant</i>	<i>Définition</i>	<i>Question</i>
Le contexte	Les logiques de la diversification et les différentes situations économiques des entreprises.	Comment justifiez-vous le choix des activités de votre hypogroupe ? (3)
Le type	La direction de la diversification	
Les motifs	Les objectifs de la diversification selon le contexte concurrentiel de l'entreprise.	

3.5 LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN

Afin de réduire au maximum les risques élémentaires concernant la conduite de l'entretien, nous avons conduit des interviews avec des personnes extérieures aux hypogroupes observés pour nous familiariser avec cette technique. Ces quatre entretiens préalables nous ont été profitables notamment pour améliorer notre capacité à faire preuve d'empathie³ étant donné que la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs (Girod-Séville et Perret, 1999). De plus, ils nous aident à trouver les façons de relancer les discours tout en limitant notre influence dans leur structuration.

Cependant, la conduite de l'entretien varie en fonction des hypogroupes considérés c'est-à-dire que nous avons procédé d'une manière appelée par Bourdieu (1994) "improvisation réglée". Une improvisation parce que chaque entretien est une situation singulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers; réglée car, pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande un certain nombre d'ajustements qui constituent à proprement parler la technique de l'entretien (Blanchet et Gotman, 1992).

Sur le terrain, la conduite de l'entretien était d'une durée qui varie entre 50 minutes et 1h15. Elle se décompose en trois phases :

- Phase 1 (10 à 15 minutes) : lors de cette phase nous avons essayé de créer un bon climat de confiance dans le but d'éviter aux acteurs de nous attribuer de mauvaises intentions et les prédisposer à plus de franchise. Nous présentons, alors, l'objet de notre recherche puis nous demandons à l'interviewé de présenter l'hypogroupe.
- Phase 2 (30 min à 1h) : la phase de contact terminée, nous administrons les thèmes du guide.
- Phase 3 (10 minutes) : dans cette dernière phase, nous invitons l'interviewé à exprimer son ressenti sur la conduite de l'entretien et ses commentaires sur les thèmes abordés.

³ L'empathie suppose d'accéder au point de vue de l'acteur. Pour que cet argument ne reste pas au stade de la déclaration d'intention, il faut s'interroger sur les moyens de développer cette aptitude sinon les critiques avancées par les quantitativistes (manque de fiabilité et d'objectivité) seront des plus avérées.

Nous avons répété le même processus pour tous les entretiens avec tous les dirigeants propriétaires des différents hypogroupes et ceux qui sont interviewés au niveau du même hypogroupe. Ce type de croisement est aussi une conséquence directe de la problématique : il existe plus qu'un dirigeant propriétaire dans les hypogroupes étudiés. Dans les cas où différentes générations participent au management de l'hypogroupe, nous interviewons un dirigeant de chaque génération. Dans le cas contraire, le croisement consiste à interviewer les dirigeants propriétaires des différentes filiales.

En suivant les préconisations opérationnelles de Miles et Huberman (2003), chaque entretien était enregistré avec un magnétophone puis retranscrit dans un journal de recherche. Puis chaque retranscription a fait l'objet d'un premier traitement appelé dictionnaire des thèmes. Ces dictionnaires permettent une restitution rapide du contenu du document et facilite le repérage des données essentielles parmi la quantité d'informations. L'élaboration des dictionnaires des thèmes passe avant tout par le codage des données qui est une première étape de l'analyse des données qualitatives.

4 LE PROCESSUS DE L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES

La plupart des recherches s'inscrivant dans une démarche inductive ou constructive sont confrontés au problème de la condensation ou du traitement de l'information de base. Comment peut-on établir des conclusions fiables à partir des données qualitatives? Cette question, notamment posée par Miles et Huberman (1991), est d'une importance tout à fait évidente pour le chercheur en gestion.

Comme le constatent Miles et Huberman (1991), l'interprétation des entretiens reste sans doute l'aspect le moins bien explicité des méthodes qualitatives. La plupart des écrits restent à ce sujet très évasifs. Les méthodes qualitatives opèrent généralement dans le cadre de démarches empirico - formelles : les analyses et les modèles émergent des allers retours entre le terrain et la théorie. Ce faisant, il reste difficile d'établir un parcours standard. Néanmoins, il est nécessaire de rester conscient et maître des processus engagés que ce soit dans l'interprétation de chaque entretien ou dans la construction de modèles destinés à rendre compte de l'ensemble des cas examinés. Pour comprendre en profondeur les déterminants du développement des entreprises familiales en hypogroupes, nous procédons par une analyse du contenu.

L'analyse du contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des

indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages (Bardin, 1977). Ce type d'analyse recouvre un ensemble de techniques : analyse syntaxique et lexicale à partir des unités de vocabulaire et de la construction du discours ou encore analyse thématique des unités de sens. Nous aurons recours à cette dernière technique car la plus utilisée dans le traitement des entretiens (Caumont, 2000). Fondée sur la réduction du contenu étudié en un certain nombre de catégories, l'unité de signification sera l'unité de découpage, de codage puis d'analyse.

Par ailleurs, pour une meilleure visualisation de la façon dont l'étude de cas peut contribuer à la construction théorique, nous reproduisons ci après, dans le tableau 13, le guide d'étapes à suivre élaboré par Eisenhardt (1989). Ce guide synthétise les travaux précédents sur les méthodes qualitatives (Miles et Huberman, 1991) et le design d'étude de cas (Yin, 1990).

Tableau 14 : Le processus de construction théorique à partir d'études de cas

Etape	Activité
1. Lancement	Définition de la question de recherche. Possibilité de construits à priori.
2. Sélection des cas	Population spécifiée. Echantillonnage théorique.
3. Définition des instruments et des protocoles	Méthodes de recueil de données multiples.
4. Entrée sur le terrain	Chevauchement du recueil des données et de l'analyse. Méthodes de recueil de données flexibles et opportunistes.
5. Analyse des données	Analyse intra cas. Analyse inter cas.
6. Formulation des propositions	Démarche itérative de recherche de preuves pour chaque construit. Réplication logique sur les différents cas. Recherche des preuves relatives au "pourquoi" des relations.
7. Confrontation à la littérature	Comparaison avec la littérature "conflictuelle" et "similaire".
8. Fin du processus	Saturation théorique dès que possible.

Dans une étude sur le processus de décisions stratégiques qui consiste à identifier les phases de celui-ci, Mintzberg et al (1976) proposent des moyens pour repérer le passage d'une phase à une autre parce qu'elles ne seront jamais explicitement définies par les acteurs. Dans la même ligne de pensée, Miles et Huberman (1991) insistent sur la nécessité d'adopter un cadre théorique qui apporte l'essentiel du questionnement nécessaire à la préparation d'une analyse qualitative (codage de premier niveau). Toutefois, en fonction de la spécificité du champ de recherche, ils préconisent un codage de second niveau.

4.1 LE CODAGE THEMATIQUE

Nous désignons par catégorie le matériel qui permet de classer en rubriques significatives le contenu d'un corpus de données recueillies lors d'une étude qualitative. Puisque ces catégories sont issues du cadre théorique précédemment défini, nous les qualifions de catégories conceptuelles. Elles sont représentées par des codes lors de l'analyse (Grawitz, 1996). Le cadre théorique de notre recherche fait émerger les catégories conceptuelles qui ne sont autre que les déterminants proposés par notre modèle de recherche et qui ont servi de base au questionnement en amont de l'analyse de contenu.

Afin de tenir compte de la spécificité de notre champ de recherche, les quatre premiers entretiens nous permettent de modifier, d'enrichir et le cas échéant de supprimer certaines catégories conceptuelles. Ainsi, chaque catégorie a été enrichie des éléments du terrain et justifiée par un retour à la littérature. L'exploitation des données est faite par le biais d'une analyse de contenu thématique qui défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien et cherche une cohérence thématique inter entretiens (Blanchet et Gotman, 1992). Cette méthode d'analyse permet le découpage des données brutes par thème et par fréquence d'apparition ou d'importance de ces thèmes dans l'entretien (Evrard et al, 1997). Dans cette recherche, le choix a donc porté sur une analyse de contenu plutôt qualitative fondée sur l'importance d'un thème particulier dans l'entretien.

Comme le préconisent Miles et Huberman (2003), nous avons défini un projet de codage précis, qui a établi au préalable une liste de codes que nous avons attribué aux segments de texte sélectionnés. Plus qu'une approche purement descriptive, nous avons opté pour un codage par induction afin de dégager des tendances susceptibles d'expliquer le développement en hypogroupe. Lorsqu'un segment de texte semblait pouvoir faire l'objet d'un codage multiple, c'est-à-dire, il représente simultanément plusieurs thèmes, nous avons opté pour un codage multiple afin d'éviter de forcer les données vers une variable particulière (Vas, 2005).

4.2 LES ETAPES DE L'ANALYSE DE CONTENU CATEGORIELLE

L'analyse de contenu thématique est un processus qui implique un effort explicite d'identifier les thèmes, de construire des hypothèses (idées) telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les hypothèses

conséquentes (Savoie-Zajc, 2000). Un tel processus comprend deux moments : le premier est celui de l'organisation des données qui implique une segmentation et entraîne une "décontextualisation" et le deuxième, leur interprétation baptisée aussi catégorisation qui mène à la "recontextualisation". Selon Caumont (2000), ce processus se déroule en trois phases comprenant chacune plusieurs étapes :

- La phase de préparation

Elle consiste à définir le cadre formel de l'analyse. Il s'agit tout d'abord de constituer le corpus par une transcription intégrale de son contenu dans un fichier de données. La retranscription de l'ensemble des propos recueillis sous forme de discours oral, totalisant plus que cent pages, a été traitée en recourant à l'analyse de texte assistée par ordinateur. Comme nous nous sommes restreint à l'analyse thématique du discours, le logiciel Nvivo nous est apparu comme l'outil adéquat afin de traiter l'ensemble du corpus recueilli (Canet, 2004).

Nvivo se présente comme un logiciel d'analyse de données non structurées, telles que les entrevues, permettant d'aboutir à une catégorisation thématique précise d'un corpus relativement important. Ce logiciel permet d'effectuer une catégorisation progressive du corpus qui s'affine dans un jeu d'aller et retour continu entre le texte et les unités d'analyse définies, et qui émergent, à la base du découpage et du codage du matériel exploité. Le codage consiste à transformer les données textuelles brutes en éléments condensés résumant les caractéristiques pertinentes du contenu analysé. Ce logiciel se présente donc comme une boîte à outils facilitant le déchiffrement et l'analyse d'un corpus qui se présente à priori comme un vaste ensemble de propos disparate. Nvivo nous a incité à débiter avec un codage embryonnaire qui évolue ensuite et prend de l'ampleur à mesure qu'il se complexifie.

- La phase de codification

C'est un travail de catégorisation qui permet de rendre compte de la richesse du contenu des discours analysés et d'en constituer le dictionnaire. Les catégories sont déterminées, définies avec précision puis codées (nommées). Le codage consiste à compartimenter notre corpus en autant de segments relatifs à chacun des codes que nous suggère sa lecture. La procédure est simple, il suffit de lire le texte et d'attribuer un code spécifique à chacune des phrases ou ensemble de phrases qui relèvent du même thème.

Une fois l'ensemble du corpus codifié, il s'agit de raffiner ces multiples codes afin de les transformer en catégories libres. Nous partons des codes engendrés à la lecture du texte et nous comparons les portions de textes codifiés avec des termes sémantiquement proches de manière à éliminer les doublons en fusionnant sous un même code les portions de textes codifiés par des synonymes mais aussi de manière à lever les ambiguïtés en créant de nouveaux codes au sein d'ensembles textuels codifiés de manière trop vague.

Ce raffinement progressif du codage conduit à transformer les codes en catégories. Cette catégorisation primaire de l'ensemble de notre corpus nous a conduit à isoler 155 catégories libres (free nodes), chacune d'elles renvoyant à un ensemble de propos avancés sur des thèmes identiques mais tenus par divers interviewés. Ce sont des catégories dites libres parce qu'elles ne sont pas reliées entre-elles. Ainsi, au terme de cette première étape de l'analyse, nous avons compartimenté notre corpus en 155 segments thématiques qui nous ont été suggérés par la lecture de l'ensemble des entretiens retranscrits.

La seconde étape de l'analyse consiste à donner une cohérence à cette juxtaposition de thèmes en opérant une hiérarchisation des catégories libres, en créant des arborescences thématiques. Il s'agit de rapprocher les catégories qui renvoient à une même thématique. Ce processus d'ordonnement s'est accompagné d'un nouveau travail de raffinement des catégories non pas en fonction du sens immanent du texte mais plutôt par rapport aux déterminants proposés par notre modèle. Ainsi, de 155 catégories libres, nous avons passé à 114 catégories qui s'agencent de manière particulière en quatre arborescences thématiques portant sur les dimensions famille, les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire, la stratégie de diversification et les conditions de l'environnement.

L'arrangement hiérarchique des catégories positionnent celles-ci les unes par rapport aux autres et il les place dans une dynamique de comparaison constante. En effet, l'organisation hiérarchique permet, dès l'étape de codification, non seulement de lier ensemble ce qui est apparenté mais aussi de rassembler ces éléments selon un degré de spécificité qui va du global au spécifique.

L'organisation hiérarchique des codes sous forme d'arborescence permet dès l'étape de codification, de lier ensemble ce qui est apparenté selon un degré de spécificité. La classification du global au spécifique permet au chercheur de dégager les éléments généraux du phénomène décrit et d'apporter les nuances nécessaires à sa compréhension par la spécification de ses particularités (Savoie-Zajc, 2000). L'arborescence est enrichie

peu à peu à partir de la codification. Lorsqu'une certaine saturation dans les codes est atteinte, nous vérifions l'organisation de ces codes afin de réfléchir à la logique de l'arborescence de manière indépendante du contexte qui a permis de la construire. Nous ne procédons à l'analyse qu'une fois tous les documents codés.

Les informations colligées feront l'objet d'une analyse qualitative. Toutes les entrevues seront retranscrites puis codifiées selon un modèle mixte à partir de catégories préexistantes fondées sur le modèle conceptuel ou infirmées à partir des données (L'Ecuyer, 1990). La validité de cette codification dépend de la qualité des catégories retenues. Le seul test dont on dispose est celui de Bardin (1977) : les catégories doivent être homogènes définies sur les mêmes critères de constitution, exhaustives permettant de classer toutes les unités d'analyse composant le texte et objectives c'est-à-dire liées aux problèmes à étudier et pouvant être classées de manière identique quelque soit le codeur. Dans cet objectif, nous nous sommes régulièrement assurés du respect de la qualité de ces catégories par la validation des codes décontextualisés suivi d'une recontextualisation de ceux-ci.

- La phase d'exploitation

Cette phase consiste à analyser l'ensemble des informations codées. Une analyse verticale pour chaque entretien permet d'identifier les catégories utilisées. Ensuite, pour chaque catégorie sur l'ensemble des entretiens, une analyse horizontale étudie leur fréquence de citation dans l'échantillon d'interviewés. Enfin, on pourra aller au-delà des résultats statistiques et interpréter les résultats.

Le processus d'analyse sera fait, donc, en deux temps : l'organisation des données et l'interprétation des données. L'organisation des données consiste à identifier les différents thèmes abordés dans les données pour ensuite opérer des regroupements parmi ceux-ci et en arriver à un ensemble organisé de thèmes. Cette étape s'est faite en commençant par un sous ensemble de données : quatre entretiens avec des dirigeants propriétaires de deux hypogroupes différents. Cela nous a permis de tester le guide d'entretien et de définir des thèmes préliminaires qui seront utilisés sur le reste des données.

4.3 LA FIABILITE ET LA VALIDITE DANS L'ANALYSE DE CONTENU

Selon Ghiglione et Matalon (1978), la fiabilité renvoie essentiellement à la fidélité de l'instrument de mesure, à la procédure de codage et donc du codeur. Pour ces auteurs la fidélité doit être envisagée sous deux aspects : inter codeur et intra codeur. Soit dans le

premier cas, un ensemble de codeurs opérant sur un même texte doit aboutir aux mêmes résultats et, dans le deuxième cas, un même codeur analysant le même texte à deux moments différents doit reproduire sa première analyse.

Dans notre cas, le codage est réalisé sur les quatre premiers entretiens menés lors de la pré enquête. Cette analyse est reproduite avant de continuer la série d'entretiens afin d'améliorer la fiabilité intra codeur de notre analyse de contenu (double codage intra codeur). Selon la démarche de Vas (2005), adoptant une approche descriptive, nous avons choisi un codage inférentiel afin de dégager des tendances. Lorsqu'un segment de texte semblait pouvoir faire l'objet d'un codage multiple (représentation simultanée de plusieurs déterminants), nous avons opté pour un codage multiple afin d'éviter de forcer les données vers un déterminant particulier.

Quant à Grawitz (1996), elle présente la question de la fiabilité de manière plus nuancée en distinguant les analyses purement quantitatives, des analyses plus qualitatives dans lesquelles le chercheur identifie les intentions latentes du répondant. Dans le premier cas, c'est la présence d'un élément qui est retenue. C'est uniquement dans le second cas que l'erreur d'interprétation et de codage du chercheur est grave. Elle estime que dans l'analyse quantitative, l'analyste traite le plus souvent des éléments ayant une fréquence assez élevée. De ce fait, il attachera moins d'importance à la validité de telle ou telle donnée isolée parce que même si elle est erronée, elle ne modifiera pas sensiblement le total. La validité comme la fidélité, sera d'autant plus facilement obtenue que l'on aura visé un objectif plus limité et il sera plus aisé de prouver la validité d'une analyse quantitative que celle d'une analyse qualitative (Grawitz, 1996).

Cependant, l'objectif de notre étude qualitative est de vérifier la pertinence des variables conceptuelles, de faire l'inventaire des facteurs les plus importants qui incitent les dirigeants propriétaires à se développer en hypogroupe et d'interpréter le sens des relations entre les déterminants dans le contexte étudié. Nous réaliserons donc une analyse de contenu qualitative.

La validité globale de la recherche nécessite, selon Yin (1994), de tester différents types de validités :

- La validité du construit consiste à s'assurer que les déterminants utilisés pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bons.

- La validité interne des résultats de la recherche revient à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats de la recherche.
- La validité externe de ces mêmes résultats (problème de la généralisation des conclusions).
- La fiabilité de la recherche consiste à s'assurer que les multiples tâches effectuées au cours de la recherche pourront être répliquées par différents chercheurs et produiront les mêmes résultats.

Missonier (2005) présente dans un tableau synthétique pour chaque test, les précautions suggérées par un nombre d'auteurs (Yin, 1994 ; Drucker-Godard et al, 1999 ; Miles et Huberman 2003 ; David, 2004) et les différentes tactiques, au sens de Yin (1994), utilisées durant la recherche. Nous nous sommes inspirés de ce travail afin de justifier le caractère scientifique de notre démarche de recueil et de traitement des données. Certaines de nos tactiques sont déjà explicitées au cours de ce chapitre et sont simplement énumérées dans le tableau 15.

Tableau 15 : Les quatre tests de Yin : suggestions et tactiques mobilisés

VALIDITE DU CONSTRUIT	
Suggestions	Tactiques
Utiliser de nombreuses sources de données	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de données de nature différentes
Clarifier et définir les évènements constitutifs et l'étendue du processus étudié et préciser comment l'opérationnaliser	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des concepts pertinents à l'étude du processus de développement des hypogroupes familiaux par un aller et retour entre le terrain et la littérature • Enchaînement d'indices qui confirment un résultat observé
Valider les résultats de la recherche auprès des acteurs clés permet de corroborer les faits présentés et dès lors, d'augmenter la validité du construit	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de test au cours de laquelle les rubriques du guide d'entretien ont été validées • Validation des propositions explicatives du développement en hypogroupe par les dirigeants propriétaires
VALIDITE INTERNE	
Suggestions	Tactiques
Vérifier la pertinence des relations établies lors de l'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Recoupement des informations collectées • Aller et retour permanent entre le cadre conceptuel de la recherche et les analyses
Comparer les schémas empiriques aux propositions de la littérature	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontation des données du terrain avec les travaux antérieurs les plus proches de notre objet d'étude

Echanger sur le cas avec les acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'une saturation du terrain • Recoupement des résultats de l'analyse avec le point de vue des acteurs clés
VALIDITE EXTERNE	
Suggestions	Tactiques
Sectionner les cas dans un souci de réplication	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de cohérence conceptuelle • Considérer le processus comme collectif et non individuel • Prise en compte de la nécessité de confronter nos résultats théoriques à d'autres études de cas • Varier les cas en fonction de la problématique de recherche
Description des cas à différents niveaux théoriques et par la mise en forme des faits	
FIABILITE DE LA RECHERCHE	
Suggestions	Tactiques
Contrôler un certain nombre de variables	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier les données par des entretiens avec différents dirigeants et s'assurer que les personnes interrogées comprennent de la même façon les questions • Valider le contexte du développement en hypogroupe tel que nous l'avons appréhendé par le dirigeant en fin de l'entretien.
Conduire une généralisation analytique	
Exposer précisément et clairement la démarche de recherche afin d'assurer sa reproductibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre un certain ordre pour la présentation du cadre conceptuel et des résultats • Coder les mêmes données à deux périodes différentes. • Mener une comparaison inter codeurs.

Source : Missonier A. (2005), La gestion dynamique du processus d'intégration post fusion

Au terme de la collecte des données, nous avons sélectionné plus de 1400 segments codés auprès des 14 dirigeants propriétaires interviewés. Un codeur indépendant du terrain de recherche a été chargé de classer dans les différentes catégories proposées 100 extraits d'entretiens choisis au hasard. 85 extraits ont été classés dans la même catégorie que nous ce qui correspond à un coefficient de correspondance de 85%. Le codage a été révisé en conséquence. Notons tout de même que Miles et Huberman (2003) considèrent qu'il ne faut pas s'attendre initialement à un taux de fiabilité entre codeurs supérieur à 70%. Nous avons ensuite procédé à un double codage (Miles et Huberman, 2003). En effet, tous les entretiens étaient codés initialement après la retranscription et recodés six mois après. La première opération nous a donné un coefficient de fiabilité de 84%. Après un ajustement de la définition de nos codes et de nos règles de codage, nous avons réitéré l'opération de double codage sur 7 autres entretiens. Cette seconde opération nous a permis d'atteindre un

niveau de fiabilité de 94 %. La gestion des codes a été facilitée par l'utilisation du logiciel Nvivo.

5 CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons exposé notre positionnement épistémologique selon les objectifs principaux de l'étude qui sont, d'abord, la compréhension du processus de développement des hypogroupes familiaux. Il s'agit, également, de décrire la façon dont ces hypogroupes ont été formés. Pour cela, nous optons pour une étude qualitative s'inscrivant dans le contexte des petites entreprises familiales tunisiennes. L'étude est alors multi sites de manière à assurer un minimum de validité externe aux construits qui seront dégagés. Enfin, nous avons retenu le principe de l'entretien comme mode de collecte des données qualitatives.

Ensuite, nous avons présenté les choix en matière de collecte et d'analyse des données qualitatives. La collecte a été réalisée grâce à des entretiens semi directifs, d'une durée moyenne d'une heure et demi, intégralement enregistrés, retranscrits et codés. Le guide d'entretien a été orienté principalement vers les objectifs visés à travers le développement en hypogroupe. L'analyse d'un tel processus de développement pour les hypogroupes familiaux passe par l'analyse de la direction de la croissance choisie par le dirigeant lorsqu'il crée une nouvelle entreprise et les raisons de son développement au lieu d'incorporer l'expansion dans l'entreprise d'origine. En d'autre terme, nous nous intéressons à la relation qui existe entre l'entreprise nouvellement créée et celle qui est déjà établie par le dirigeant. La personne interrogée était invitée à relater le processus de création de chaque unité nouvelle en insistant plus particulièrement sur la phase de la naissance de l'idée et de la génération d'opportunités. Enfin, le codage, partant d'une pré-structuration faible des catégories (application du principe de comparaison constante), s'est fait à l'aide du logiciel Nvivo.

Par rapport aux objectifs des chapitres de résultats suivants, notamment la description et l'explication, Miles et Huberman (1991) affirment qu'il n'existe pas de frontière nette entre les deux et que les analyses descriptives et explicatives ont besoin d'être combinées. Ces auteurs expliquent que l'enjeu de la description est de réaliser un compte rendu clairement compréhensible du phénomène étudié en réduisant la complexité de ce dernier. Cependant, l'explication suggère de comprendre la complexité du phénomène étudié en montrant comment ses composantes sont associées en s'enchaînant selon certaines règles.

Dans le chapitre 6 et 7, nous identifions la présence, dans les données collectées, des concepts étudiés. Nous présentons l'analyse qui a été menée déductivement avec des catégories définies a priori à partir du cadre conceptuel et des questions de recherche. Par la suite, une fois que toutes les données collectées, nous avons mené une analyse inductive à partir de catégories extraites à posteriori des résultats. Cette approche permet d'adapter la collecte des données aux éventuelles sources de biais, aux informations floues ou aux manques détectés (Miles et Huberman, 2003).

Nous présentons l'analyse intra cas en deux chapitres 6 et 7. En fait, nous regroupons les cas où les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires interviewés sont divergents dans le sixième chapitre alors que la présentation des cas dirigés par des membres ayant des objectifs prioritaires convergents est réservée au septième chapitre. Cette distinction entre les cas prépare le lecteur au suivi des résultats inter cas et nous permet d'avoir des chapitres plus équilibrés. Quant au huitième chapitre, il constitue une analyse inter cas permettant de discuter les résultats et juger si nos propositions sont vérifiables ou réfutables.

CHAPITRE 6 :

L'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES FAMILIALES EN HYPOGROUPE : CAS DES DIRIGEANTS PROPRIETAIRES AYANT DES OBJECTIFS DIVERGENTS

Pour réaliser le codage de nos cas, nous sommes parti de catégories relativement larges mises en avant dans le cadre conceptuel et qui portent sur quatre composantes du processus de développement des entreprises familiales en hypogroupe : la famille, le dirigeant propriétaire, les conditions de l'environnement et la stratégie de diversification. A cette étape, nous n'avons retenu que les thèmes. La deuxième étape est l'interprétation des données. Ainsi, l'objet du chapitre 6 et 7 est d'analyser le contenu rattaché à chaque thème pour en faire ressortir les éléments communs et les éléments uniques par rapports aux questions de recherche. Ces éléments servent à finaliser le développement de l'arbre de codification.

Dans les chapitres suivants, nous présentons, tout d'abords, les différents cas étudiés. Dans le souci de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs et de leurs entreprises, nous avons modifié tous les noms dont on n'a pas eu l'accord pour qu'ils figurent au sein de ce travail de recherche. Ensuite, nous synthétisons, à travers l'analyse inter cas, objet du chapitre 8, les résultats au cas par cas afin d'approuver les propositions de recherche.

L'objet de ce chapitre et du chapitre suivant est de mettre les cas d'hypogroupes en perspective afin de faciliter la compréhension du matériel empirique. La description de chacun des cas ne vise donc pas à reconstituer en détail leur évolution organisationnelle mais plutôt à décrire et à explorer le processus de développement en hypogroupe des différentes entreprises familiales étudiées. Dans ce qui suit, nous analysons pourquoi et comment les entreprises familiales où les dirigeants propriétaires ont des objectifs prioritaires divergents se développent-elles en hypogroupe. Nous réservons l'analyse du cas inverse, c'est-à-dire lorsque les dirigeants ont des objectifs prioritaires convergents, au chapitre suivant.

En fait, nous avons pu regrouper les cas 1, 3 et 5 ensemble pour l'objet d'analyse de ce chapitre. Les cas 2, 4, 6 et 7 sont analysés dans le chapitre suivant. Indépendamment de tout, chaque cas d'hypogroupe est traité à partir d'un dictionnaire de thèmes où sont abordées successivement les différentes dimensions d'analyse de notre modèle de recherche.

1 L'ANALYSE DU CAS 1

Cet hypogroupe est formé par six unités. L'entreprise d'origine commercialise les produits métalliques. Actuellement, les unités de l'hypogroupe sont dirigées par les successeurs dont le dirigeant interviewé et les trois fondateurs membres de la famille de ce dernier : la tante, l'oncle et le père comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 16 : Présentation des unités de l'hypogroupe 1

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1978	25	Commerciale	Produits métalliques	Fondateur (1) (oncle)
Unité 2	1984	50	Fonderie de fonte	Pièces moulées en fonte et autres fonderies en métaux non ferreux	Fondateur (2) (père)
Unité 3	1988	10	Agriculture		Fondatrice
Unité 4	1995	39	Industrie textile	Vêtement pour hommes	Successeur (1)
Unité 5	2002	13	Ordinateurs et autres équipements informatiques.	Logiciels de sécurité informatique	Successeur (2)
Unité 6	2003	6	Services	Commerce international	Successeur (3)

Cet hypogroupe est fondé par deux frères et la femme de l'aîné, à savoir, le fondateur (1). Quelques années plus tard, les successeurs de celui-ci se joignent à leurs parents avant que le successeur (3), fils unique du fondateur (2), n'intègre le management familial.

1.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

Nous avons pu interviewer et comparer entre les verbatims du dirigeant fondateur (2) et ceux du dirigeant successeur (3). Nous soulignons, dans ce qui suit, les similitudes et les divergences qui apparaissent au niveau des objectifs prioritaires de chacun et par conséquent au niveau des logiques d'action. Ensuite, nous présentons le style de management de cet hypogroupe.

Les objectifs personnels des deux dirigeants propriétaires interviewés divergent. Le développement en hypogroupe leur a permis de contourner ces divergences qui pourraient peser sur la pérennité de l'entreprise familiale. Les objectifs soulevés par ces dirigeants sont décrits dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 1

Les objectifs personnels		Le successeur (3)	Fondateur (2)
Pérennité		0 ⁴	√ ⁵
Indépendance		0	√
	Réduit le risque de la diversification	NSP ⁶	
	Facilite le retrait du marché		
	Indépendance de l'entreprise mère		
Croissance		√	
	Maîtriser la croissance	√	√
	Montrer ses capacités	√	
Autonomie		√	√

L'objectif du fondateur (2) était d'augmenter l'étendu de l'hypogroupe sans penser à augmenter la taille des entreprises déjà créées. Le souci de ces membres était de développer le plus de domaines possibles parce que les enfants auront des profils différents. Le nombre des successeurs sera probablement important. Ils n'auront pas la possibilité d'intégrer simultanément une seule entreprise. La pérennité de l'entreprise familiale nécessite la prise en compte de cet élément. Il fallait alors préparer la relève. La multiplication des unités familiales permet d'intégrer au management un nombre plus important de successeurs. En plus, ces unités permettent d'offrir à chacun la possibilité de diriger, en préservant son indépendance, le domaine qui correspond le plus à ses préférences. Ainsi, les tensions et les conflits entre les futurs dirigeants sont évités.

Les ambitions du dirigeant fondateur (2) s'articulent alors autour de la pérennité de son entreprise familiale en la transmettant à ses enfants. Il est, en effet, de profil PIC. Par ailleurs, l'indépendance des successeurs est un objectif de second ordre. Cette indépendance contribue à la réussite du processus de transmission et par la suite à assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Ce dirigeant souhaite que son entreprise familiale demeure de petite taille dans le but de maîtriser la croissance qui peut conduire à la perte de son contrôle.

Alors que l'orientation du dirigeant successeur (3), du fait qu'il est CAP, est tournée vers la croissance et l'autonomie, celui-ci est prêt à intégrer n'importe quel domaine d'activité si l'opportunité se présente. En effet, le fondateur (2) avait obligé son fils à travailler avec lui alors que ce successeur était à la recherche d'opportunités de développement de

⁴ N'a pas été évoqué.

⁵ Confirmé par le dirigeant

⁶ NSP : ne s'applique pas. Cette expression est préconisée par Miles et Huberman (2003).

nouvelles activités. Ce successeur voulait prouver ses capacités de gestion en développant l'entreprise familiale notamment par sa croissance.

Cependant, la pérennité visée par son père l'empêche d'atteindre ses objectifs prioritaires. Ainsi, en développant de nouvelles unités, il préserve l'indépendance de l'entreprise mère pour surmonter les craintes et la réticence de son prédécesseur vis-à-vis de la croissance. Ce développement est une manœuvre qui permet d'échapper à la dépendance du père afin que le successeur (3) puisse bénéficier de son autonomie. En fait, ce dernier avait développé un domaine lié à sa formation académique pour reconforter son père qui ne trouve plus de raison pour l'assister. Ainsi, ce dirigeant a pu poursuivre une stratégie de croissance qui lui assure une certaine autonomie en s'octroyant des responsabilités réelles de direction au lieu d'assister son père.

Par ailleurs, la corrélation entre les objectifs prioritaires, la vision et la logique d'action est très importante. Ainsi, comme les priorités de ces dirigeants divergent, il n'est pas surprenant que leurs logiques d'action n'évoluent pas dans le même sens. En fait, le fondateur (2) confirme qu'à un premier stade, avant l'arrivée des enfants, les membres dirigeants avaient une logique entrepreneuriale. Quelques années plus tard, ils développent une vision de plus long terme de pérennisation et de transmission à la deuxième génération. Leur logique d'action est alors plus patrimoniale.

Quant au successeur, son objectif de croissance fait que sa logique est axée sur le développement d'activités et qu'elle est plus entrepreneuriale. Cependant, son père se rapprochant de la retraite, il s'est senti responsable. Désormais, il est plus proche de son père et espère passer le flambeau à une troisième génération.

Par conséquent, une logique entrepreneuriale, par sa nature, conduit au développement de nouvelles unités alors qu'une logique patrimoniale pousse les fondateurs à en créer d'autres pour passionner les successeurs par le monde des affaires espérant ainsi les motiver afin de reprendre leur entreprise familiale. En effet, il fallait lui préparer un terrain favorable au successeur de logique entrepreneuriale dans le but de maintenir le contrôle du patrimoine familial.

Concernant le choix des activités, il n'y avait pas de planification. Le développement s'effectuait chemin faisant en saisissant une opportunité ou en concrétisant une idée de l'un des propriétaires qui paraissait porteuse. Le processus s'est déclenché par le fait que la tante avait un profil très différent des autres fondateurs. Elle ne pouvait pas travailler dans

l'entreprise d'origine. Comme elle était très active et ne se contentait pas de la participation au capital, elle avait profité de la solidarité familiale pour développer un domaine d'activité totalement non lié où elle peut exploiter ses savoirs faire.

1.2 LA FAMILLE

La dimension familiale affecte le développement en hypogroupe en considérant, d'un côté, les objectifs familiaux de contrôle et de transmission et d'un autre côté, les relations de confiance et de l'altruisme.

1.2.1 La transmission

Le dirigeant propriétaire fondateur (2) affirme qu'il est normal d'envisager la transmission pour la deuxième génération et que l'objectif de pérennité lui-même est conditionné par ce processus. L'impact de cette transmission sur le développement de l'hypogroupe est présenté dans le tableau 19. De ce fait, il fallait préparer la relève en maintenant le contrôle de l'entreprise familiale et ce en préservant la petite taille de l'entreprise pour ne pas être submergé par l'activité au point où on est obligé de déléguer.

Tableau 18 : L'impact de la transmission sur le développement de l'hypogroupe 1

La transmission		Successeur (3)	Fondateur (2)
Préparer les futurs dirigeants		0	√
	Partager les tâches	0	√
	Initier à l'autonomie	0	√
	Le désengagement	NSP	
	Leur faire apprendre les métiers	√	√
	Tester les aptitudes de gestion	0	√
Incompétence du successeur		NSP	
Faciliter le processus de transmission		√	0
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs		0	√
	Avoir son frère comme supérieur	0	√
	Qui sera le successeur ?	0	√
Augmentation de la taille de la famille		√	√
	surcharge de l'entreprise	NSP	
	coûter cher		
Résoudre les conflits entre générations			

Ce fondateur s'intéresse à la préparation des futurs dirigeants pour garantir de bonnes conditions de transmission. Il pense qu'à travers le développement en hypogroupe, il lui est plus facile de partager les tâches puisque les responsabilités sont plus importantes. En fait, dans ce cas, la taille de la famille est un facteur déterminant. Plus cette taille est importante, plus le besoin de créer de nouvelles entreprises est ressenti afin de pouvoir intégrer tous les successeurs potentiels au management.

L'indépendance de ces entreprises permet d'initier les futurs dirigeants à l'autonomie dans la prise de décision. Cette initiation garantit la pérennisation de l'entreprise familiale en cas de disparition brusque des fondateurs. Les successeurs pourraient alors prendre seuls les décisions sans avoir besoin de l'assistance de ces derniers. A partir de la direction de ces unités indépendantes, les fondateurs pourront tester les aptitudes de gestion des successeurs sans mettre en péril l'entreprise d'origine. Le plus compétent pourrait être désigné pour assurer la relève de l'entreprise d'origine. De toute façon, avant de développer une nouvelle activité pour le successeur en question, celui-ci passe par une certaine période d'apprentissage dans l'entreprise d'origine.

En outre, il est difficile pour les successeurs (1) et (2) de discuter à propos de la transmission et sur celui qui va prendre la relève. Les rivalités entre les deux fait qu'ils ont résisté à l'intégration de l'unité familiale pour ne pas se trouver en relation hiérarchique avec son frère. En effet, la taille de la famille est assez importante par rapport à l'unité d'origine ce qui fait qu'elle ne permet pas à tous les successeurs d'accéder au poste de direction. En conséquence, dans le but d'impliquer leurs enfants et les motiver, les dirigeants ont multiplié les unités afin de créer pour chacun un champ d'indépendance et résoudre ainsi les conflits entre les successeurs (1) et (2). Le choix des activités s'est fait alors selon les compétences de ces derniers qui ont orienté eux-mêmes le développement de l'hypogroupe. Ils ont été guidés par leurs aspirations.

Enfin, les fondateurs avaient espérés que le successeur (3) partage la direction de l'unité (2) avec son père de par les opportunités de développement de cette activité. Cependant, l'occurrence des conflits entre le fondateur et son fils unique l'avait obligé à investir dans une sixième unité familiale afin de lui offrir un poste d'emploi en fonction de ses compétences sans l'éloigner du cercle familial. Actuellement, ce successeur s'intéresse plus à l'unité dirigée par son père qui s'approche de l'âge de la retraite.

Ainsi, la taille de la famille a poussé ces fondateurs à créer de nouvelles unités indépendantes de l'unité (1) pour offrir des postes d'emploi aux membres de la famille du fait que l'activité d'origine ne permet pas d'accueillir plus qu'un dirigeant. En effet, l'augmentation de la taille de la famille, et donc le nombre de successeurs, fait augmenter les sources de conflits entre ces derniers. L'occurrence de ce type de conflit était réduite en accordant à chacun une direction indépendante. Cette indépendance des successeurs était aussi recherchée pour éviter les conflits entre le successeur (3) et son père en créant une nouvelle entreprise en relation avec sa formation académique.

1.2.2 La confiance

Qu'il s'agisse du fondateur (2) ou du successeur (3), l'intérêt porté à la confiance est le même. En effet, la confiance est considérée comme un avantage que les entreprises familiales doivent exploiter. En effet, les relations de confiance qui règnent entre les membres de la famille réduisent les risques de délégation que nécessite la croissance en taille. L'importance de la confiance était soulignée comme suit par les deux dirigeants :

Tableau 19 : L'importance de la confiance pour le management de l'hypogroupe 1

La confiance	Successeur (3)	Fondateur (2)
Réduire les procédures de contrôle	√	√
Avantage des entreprises familiales	√	√

La taille de la famille propriétaire de cet hypogroupe s'est agrandie pour des raisons de confiance. En effet, le premier fondateur de l'entreprise familiale d'origine a eu recours à son frère pour lui demander la faveur de diriger une nouvelle activité porteuse. Il s'agissait d'une opportunité à saisir mais non accessible à ce dirigeant à cause des distances (différentes zones géographiques). Il avait, en outre, besoin d'une personne digne de confiance pour gérer le tout sans poser des problèmes de délégation. Il ne pouvait pas trouver mieux que son frère.

Pour ne pas se heurter au sentiment de supériorité entre frères, et donc à des conflits, le premier fondateur a décidé de lui céder des parts de capital pour le motiver. Ce dirigeant a pu de la sorte profiter des ressources familiales et saisir les opportunités de développement sans mettre en place des procédures de contrôle ou de délégation. En effet, l'avantage de la forme d'hypogroupe est de pouvoir se développer grâce aux relations de confiance entre membres familiaux afin d'exploiter des synergies (ressources et compétences) et réduire les coûts de transaction entre unités.

L'absence de confiance est synonyme d'absence de croissance pour le fondateur (2). Il explique la petite taille des unités par l'incapacité des dirigeants de déléguer à des professionnels des activités de gestion par crainte de perdre le contrôle par manque de confiance en les membres non familiaux. D'ailleurs, la fondatrice avait préparé un membre de la famille, sans qu'il soit propriétaire, depuis qu'il s'est spécialisé dans le domaine de l'ingénierie agricole, pour lui déléguer des responsabilités en toute confiance. Ceci aurait des conséquences positives sur la performance de l'entreprise.

La croissance est alors limitée à cause du manque de confiance. En effet, le fondateur (2) avait espéré que son fils (successeur 3) intègre la même unité que lui afin de pouvoir lui

déléguer certaines responsabilités. Son expérience et l'objectif de pérennité l'ont obligé à limiter la taille de son entreprise à défaut de gens dignes de confiance et par réticence à la délégation.

1.2.3 L'altruisme

Au même titre que la confiance, l'altruisme des dirigeants était l'un des facteurs qui ont conduit au développement de cet hypogroupe. En fait, le premier fondateur voulait améliorer le niveau social de son frère qui était un fonctionnaire. Lorsque l'opportunité s'est présentée, il l'avait sollicité en lui offrant des parts de capital en contre partie de sa confiance. En plus, comme il allait renoncer à tous ses droits de son emploi d'origine dans le secteur public, le fondateur (1) voulait le prémunir contre les aléas du développement d'une nouvelle activité en lui garantissant un capital dans l'entreprise d'origine. Les relations entre cet altruisme et le développement en hypogroupe sont présentées dans le tableau 20.

Tableau 20 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 1

L'altruisme	Successeur (3)	Fondateur (2)
Bien être	√	√
Connaissance de l'autre	√	√
Il pensait toujours à notre avenir	√	0
Offre d'emploi	√	√
Evolution de la famille	√	√

En fait, la recherche du bien être des membres de la famille marque tous les stades de développement de cet hypogroupe. A travers chaque création de nouvelle activité, les dirigeants cherchent à satisfaire des besoins d'un membre de la famille au moins afin d'assurer le bien être de toute la famille. Ainsi, ces dirigeants se portent garants de l'offre des meilleurs emplois pour les membres, de la réalisation et du bien être de la famille.

Le fondateur (2) et le successeur (3) expliquent le comportement altruiste par le fait que chaque membre de la famille a une bonne connaissance des conditions et des objectifs des autres et qu'il agit par conséquent. L'altruisme vise à faire évoluer la famille en offrant à ses membres les emplois qui correspondent à leurs profils. Ceux-ci étant différents, il fallait diversifier les activités en unités indépendantes. En plus, le successeur (3) ajoute que l'altruisme des fondateurs s'explique aussi par le désir des parents de préparer le futur de leurs enfants en leur créant un terrain favorable à leur évolution.

1.2.4 La structure de la famille

Cette famille est du type égalitaire. Tous les membres bénéficient des mêmes avantages et des mêmes parts de capital. Les thèmes évoqués par les dirigeants concernant la structure de la famille sont les suivants :

Tableau 21 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 1

La structure de la famille	Successeur (3)	Fondateur (2)
Egalité	√	√
Autorité	√	√
Liberté	NSP	
Collégiale		

Afin d'assumer cette structure égalitaire, il fallait traiter uniformément les successeurs et éviter parallèlement les conflits entre les membres d'une même génération. En effet, comme les successeurs ne pouvaient pas tous intégrer l'entreprise d'origine à cause de leur nombre, les fondateurs ont envisagé la création d'une unité indépendante dont les activités touchent aux compétences du successeur considéré. Etant égalitaire, il fallait répéter la même procédure pour tous les successeurs qui se trouvent dans la même situation donnant ainsi naissance à l'hypogroupe.

Il est à noter que le fondateur (2) exprime une plus grande égalité puisqu'il est responsable de cette équité entre successeurs. Cependant, le successeur (3) confirme une certaine autorité de ce fondateur. En effet, il l'a obligé à travailler avec lui. Il lui a caché son passeport l'obligeant ainsi à intégrer l'entreprise familiale. Même en tant que dirigeant, le père obligeait son fils à respecter les horaires de travail. D'ailleurs, c'est pour cette raison que le successeur (3) a du mal à collaborer avec son père et a préféré s'éloigner un peu de lui pour jouir d'une certaine autonomie en sollicitant la direction d'une unité autonome. En effet, lorsque le fondateur (2) s'est rendu compte que cette attitude ne faisait qu'accentuer les conflits, il lui a créé une nouvelle unité indépendante. Cette manoeuvre fait profiter le successeur (3) de son indépendance mais elle favorise au prédécesseur de contrôler les mouvements de son fils et ses aptitudes de gestion. Néanmoins, l'incompétence des fondateurs vis-à-vis des activités de leurs successeurs fait qu'ils n'ont pas d'accès très libre à ces domaines. L'autorité est de ce fait réduite au profit d'une plus grande autonomie des successeurs.

1.3 L'ENVIRONNEMENT

L'environnement de l'entreprise d'origine n'était pas sans influence quant au développement de cet hypogroupe. En effet, l'environnement institutionnel, les

opportunités de marché qui correspondaient aux besoins des membres de la famille et la dépendance envers les partenaires contribuait d'une façon ou d'une autre à la formation de cet hypogroupe.

1.3.1 L'environnement institutionnel

L'environnement institutionnel limite les capacités de développement de l'entreprise d'origine et donc sa croissance. Cette activité est effectivement assez délicate et les procédures relatives sont très lourdes en plus du risque encouru à chaque transaction. Tout de même, le successeur (3) est assez réservé par rapport aux contraintes de cet environnement. Le fondateur (2), par contre, est moins sceptique et donne plus de détails concernant les facteurs de l'environnement institutionnel qui contribuent à la création de nouvelles unités et à l'organisation stratégique en hypogroupe tels que décrit dans le tableau suivant :

Tableau 22 : Les facteurs de l'environnement institutionnel pour l'hypogroupe 1

L'environnement institutionnel	Successeur (3)	Fondateur (2)
Quotas de production	0	√
Encouragement de l'Etat	0	√
Fiscalité	NSP	
Séparation entre activités		
Restrictions légales	0	√
Normes de qualité	NSP	

Les normes et les lois, notamment les quotas d'importation, pèsent beaucoup sur l'activité d'origine. A défaut, le fondateur (2) affirme qu'il aurait développé encore plus cette entreprise afin de pouvoir intégrer les successeurs. Il aurait choisi de se concentrer sur son domaine d'origine en déléguant les tâches aux successeurs suite à la croissance de l'entreprise. Comme celle-ci, étant de petite taille, ne s'apprêtait pas à accueillir tous les successeurs, il était obligé de créer de nouvelles unités dirigées par les membres de la famille. Les restrictions légales limitent la croissance de certains domaines d'activités alors que d'autres secteurs, tel que le secteur agricole, bénéficient de l'encouragement de l'Etat. Ce facteur institutionnel avait stimulé le choix de cette activité.

1.3.2 Les opportunités de marché

Le développement de cet hypogroupe était conduit par opportunisme sans aucune planification préalable. Cependant, c'est le besoin de trouver de nouvelles alternatives de développement qui a conditionné l'intérêt porté aux opportunités du marché. Le fondateur (2), de profil PIC, ne cherchait pas les opportunités mais il avait sélectionné à partir de

celles qui s'étaient présentées, celles qui convenaient le mieux aux besoins de la famille (voir tableau 55). Alors que le successeur (3) était à la recherche d'opportunité durant la période passée avec son père. Une fois l'unité qu'il dirige actuellement créée, il ne fait que suivre les évolutions du marché. Il est prêt au développement par opportunisme plutôt que par recherche active de nouvelles opportunités.

Tableau 23 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 1

Les opportunités de marché	Successeur (3)	Fondateur (2)
Rechercher	√	0
Opportunisme	√	√
Activité profitable	0	√

Cette exploitation des opportunités est en relation avec la nature de l'activité. En effet, le fondateur (2) considère que l'activité d'origine présente certains risques notamment celui du déclin du secteur. La saturation du marché limite, effectivement, les horizons de croissance de l'entreprise d'origine selon les thèmes évoqués par les dirigeants au tableau suivant. Il fallait compenser cette situation par la création de nouvelles unités afin d'attirer les successeurs vers le management familial.

Tableau 24 : La nature de l'activité d'origine de l'hypogroupe 1

La nature de l'activité	Successeur (3)	Fondateur (2)
Risques	0	√
Déclin du secteur	0	√
Saturation du marché	√	√
Avantage de la petite taille	NSP	
Réduire les charges fixes		
Avantage de la grande taille		
Limite des horizons de croissance	0	√
Activité saisonnière	NSP	
Opportunités de développement		

Quant au successeur (3), il reproche à cette activité la saturation du marché qui l'empêche de réaliser son objectif de croissance. Il a alors intégré un autre domaine d'activité totalement non lié à celui d'origine pour diversifier les risques.

1.3.3 La dépendance envers les partenaires

L'entreprise d'origine souffre d'une certaine dépendance vis-à-vis de ses clients. Son marché est très ciblé. Pourtant, les dirigeants n'ont pas cherché à s'intégrer verticalement afin de réduire cette dépendance mais à changer complètement de filière. Il s'agit en fait d'un cercle vicieux où la dépendance envers les partenaires est redondante. Dès lors, le choix était tourné vers la diversification dans de nouveaux secteurs. Toutefois, les relations

avec des partenaires de différents domaines d'activité ont orienté le développement de cet hypogroupe et l'ont encouragé à s'engager dans de nouvelles diversifications.

1.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

La diversification des activités de cet hypogroupe n'était pas un objectif en soi. C'est la diversité des compétences des membres de la famille qui a conduit à l'intégration de plus d'un domaine d'activité. Ainsi, la diversification n'est pas considérée comme un choix stratégique mais comme une conséquence conformément au discours du fondateur (2) :

"Je pense que les problèmes familiaux ont conduit notre stratégie sans la planifier. La diversification n'était pas notre choix mais on ne pouvait pas espérer mieux. Je suis satisfait par les résultats et si c'était à refaire, je mettrais en œuvre le même processus mais d'une façon plus planifiée".

1.4.1 Le contexte de la diversification

En fait, ni ce fondateur, ni le successeur (3) ne se prononcent clairement sur le contexte de cette diversification. D'après les discours de ces dirigeants quant à la nature de l'activité et leur position sur le marché, on peut affirmer que le passage de l'unité d'origine à l'unité (2) était mis en œuvre dans une logique de redéploiement. En effet, l'enjeu de l'entreprise familiale d'origine est d'assurer son futur plus que de placer les disponibilités. La position de l'entreprise est assez forte mais le secteur n'est plus porteur. La diversification était la seule issue puisque le marché de l'activité d'origine était limité. La diversification, dans ce cas, présente un caractère de nécessité marquée par un objectif premier de redéploiement. Les synergies existantes sont plutôt financières.

En revanche, le passage de l'unité (2) aux unités suivantes était conduit selon une logique de placement puisque la position concurrentielle est aussi forte que l'attrait du secteur. La diversification se justifie par des besoins familiaux de résolution de conflits et d'offre d'emplois aux membres de la famille propriétaire.

1.4.2 Le type de la diversification

Cet hypogroupe est totalement diversifié sauf que le type de cette voie de développement n'était pas choisi par rapport à des besoins économiques ou lié à une stratégie de développement pour l'activité d'origine. Le choix des activités est affecté par les compétences des successeurs et des membres de la famille propriétaire. La différence au niveau des profils implique l'absence de sources de synergies entre la majorité des activités. Dès lors, le développement ne pouvait pas se faire en interne. Il fallait créer de

nouvelles unités indépendantes. Cette indépendance encourage encore plus la diversification puisque le risque demeure restreint à une seule unité.

1.4.3 Les motifs de la diversification

La principale motivation évoquée par ces dirigeants quant au choix de ce type de diversification est l'exploitation des ressources familiales notamment les aspirations et les compétences des membres de la famille. Les dirigeants de cet hypogroupe sont bien d'accord sur les motifs de la diversification tels que décrits dans le tableau suivant :

Tableau 25 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 1

Les motifs	Successeur (3)	Fondateur (2)
Exploitation de synergie	NSP	
Image de groupe		
Pouvoir de marché		
Assurer les ventes		
Réduire les dépendances	√	√
Assurer les approvisionnements	NSP	
Offre complète		
Exploiter les compétences des membres	√	√
Effet du groupe	NSP	
Diversifier les risques	√	√
Equilibre de portefeuille	NSP	

En retour, cette stratégie permet de diversifier les risques et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise d'origine par rapport à son environnement. En fait, le fondateur (2) confirme que :

"C'est grâce à la solidarité de la famille qu'on a pu atteindre ce positionnement. On n'a pas de pouvoir de négociation réel tel est le cas des groupes intégrés mais on profite du pouvoir financier grâce à la diversification des risques. Ainsi, le nom de la famille survit malgré, au cas où, la régression de l'un des domaines d'activité".

Ce fondateur présente la réduction des dépendances comme motif de cette diversification. A partir de son discours, nous avons conclu qu'il fait allusion à la dépendance d'un seul domaine d'activité. Donc, ce motif rejoint celui de la diversification des risques. En effet, l'absence de relations entre les activités ne laisse pas croire à la possibilité de ce motif tel qu'il a été évoqué par le fondateur (2).

1.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

Les membres de cette famille se partagent le management en mettant à la tête de chaque entreprise un fondateur ou un successeur. Il est à noter aussi que l'égalité entre les

responsabilités managériales de ces membres est la même que celle considérée pour la répartition du capital. Le contrôle du management et du capital devient une préoccupation majeure de cette famille tel que le montre le tableau suivant.

Tableau 26 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 1

Le contrôle	Successeur (3)	Fondateur (2)
Le management	√	√
L'expérience de croissance	0	√
Le capital	√	√
Les problèmes de délégation	√	√
Limiter le risque de délégation	0	√
Segmenter une activité en croissance	NSP	

En fait, le fondateur affirme avoir eu une mauvaise expérience avec la croissance. En effet, de par sa logique entrepreneuriale, il a été emporté par l'une des opportunités qui s'étaient présentées. Les fondateurs avaient alors créé une nouvelle unité sans qu'ils aient les compétences dans le domaine ni des membres aptes à diriger celle-ci. Ils ont, donc, mandaté un dirigeant professionnel pour cette activité sans que ce dernier ne puisse dépasser les deux ans dans l'entreprise. Cette expérience était à l'origine du changement de la logique d'action de ce fondateur. Désormais, son désir de maintenir le contrôle du management, qui est plus difficile à contrôler que le capital, fait qu'il privilégie la petite taille des unités et surtout la responsabilisation des membres de la famille. Depuis, il se soucie principalement des problèmes de délégation. La préservation de la petite taille des unités limite les risques relatifs à cette délégation. Ainsi, le fondateur (2) avait conclu que :

"Lorsque la direction est assurée par des membres de la famille, surtout s'ils sont propriétaires, le contrôle est automatique puisqu'on partage les mêmes objectifs, la même vision et le même patrimoine".

Depuis, le maintien du contrôle familial de la direction et du capital devient un objectif de premier ordre afin de pérenniser l'entreprise familiale. Quant au successeur (3), il accorde la même importance au contrôle sauf qu'il n'est pas aussi déterminé que son père. En effet, il n'avait pas eu la même expérience. Il est tout de même conscient des problèmes de délégation encourus par la croissance dans le cas des entreprises familiales. Par conséquent, malgré son objectif prioritaire de croissance, il essaie de limiter les risques de la perte de contrôle en multipliant les entreprises de petite taille dirigées par les membres de la famille.

1.6 LE DIAGRAMME CAUSAL

La taille de la famille est doublement déterminante du développement de cet hypogroupe. En effet, bien que les successeurs du fondateur (1) ne fussent que deux, cela ne les a pas épargné les conflits. Comme l'unité (1), dirigée par leur père, ne permet pas d'offrir à ces deux successeurs (1) et (2) les mêmes postes de direction, ceux-ci se trouvent en compétition pour le poste de futur dirigeant. Ainsi, l'objectif de pérennité de leur père fondateur (1) avait conduit à la séparation entre les deux en leur créant de nouvelles unités pour que chacun puisse bénéficier de son indépendance et résoudre ainsi les problèmes de rivalité quant au poste de dirigeant.

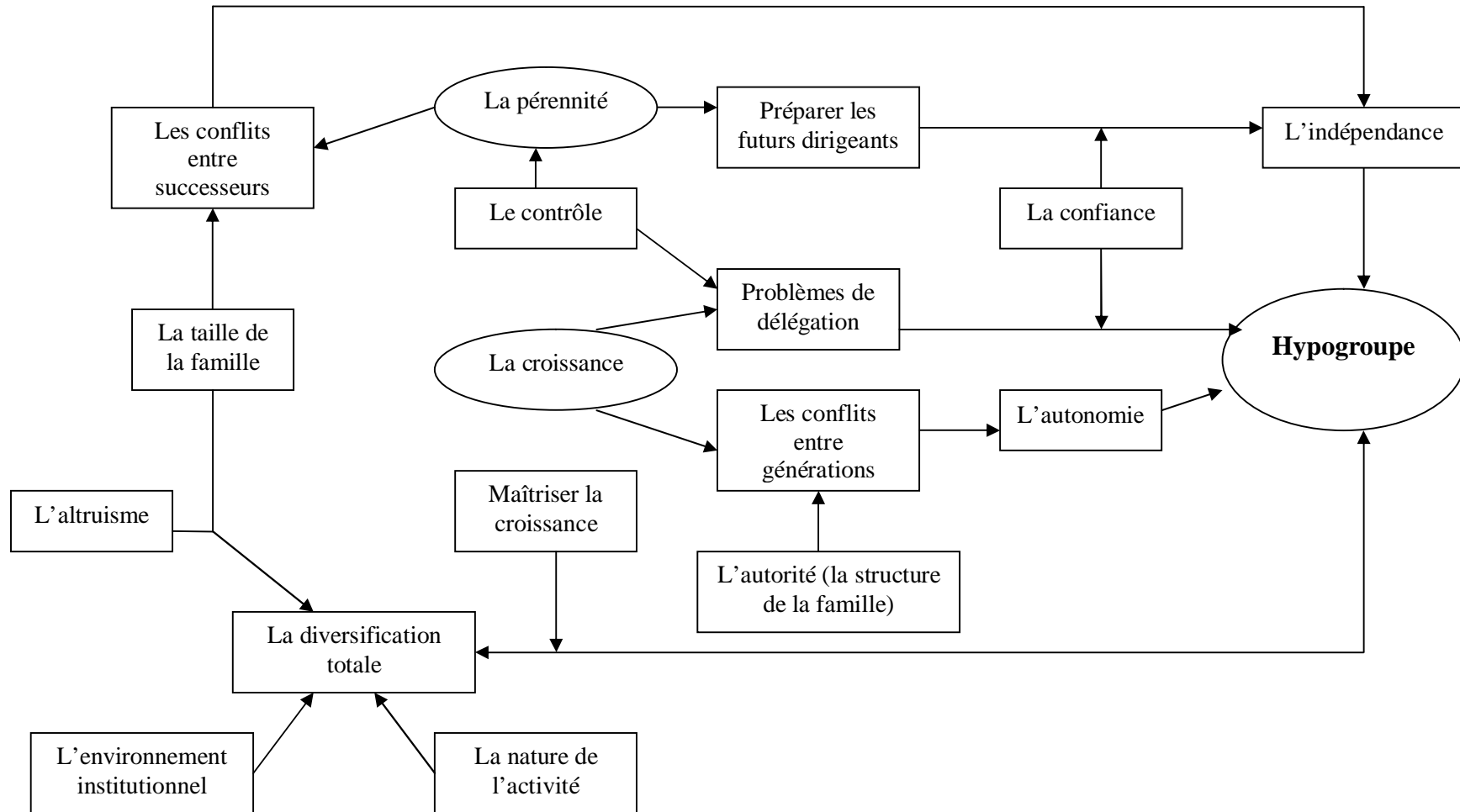
L'augmentation de la taille de la famille est aussi synonyme de différence au niveau des profils et des savoirs faire. De ce fait, les dirigeants altruistes, recherchant le bien être des membres de la famille, avaient diversifié totalement leurs activités pour leur offrir des postes d'emploi correspondant à leurs aspirations. Afin de maîtriser ce développement, ils ont privilégié la forme d'hypogroupe pour maintenir l'avantage de la petite taille. La nature de l'activité d'origine et le pouvoir de l'environnement institutionnel avaient aussi encouragé cette diversification qui était l'une des manœuvres possibles pour contourner leurs contraintes relatives.

En outre, les objectifs prioritaires des dirigeants sont aussi déterminants pour le développement en hypogroupe. Les fondateurs, soucieux de la pérennité, ont voulu préparer les successeurs pour leurs postes de futurs dirigeants. Ils voulaient s'assurer du maintien du contrôle familial. Ainsi, ces fondateurs avaient créé de nouvelles unités pour préserver l'indépendance de l'entreprise d'origine. Les relations de confiance entre les membres de la famille favorisent le développement et réduisent les mécanismes de contrôle. Parallèlement, les fondateurs peuvent tester les aptitudes de gestion des successeurs et leur apprendre l'art de diriger.

Quant à la croissance, elle avait été expérimentée par les fondateurs. Ils avaient alors appris de leur échec que cette croissance posait des problèmes de délégation qui ne coheraient pas avec l'objectif familial du maintien du contrôle. Par conséquent, ces fondateurs sont désormais réticents à la croissance en taille. Ils soutiennent plutôt le développement en petites unités qui leur permet de jouir des relations de confiance entre les membres de la famille.

Cet objectif de croissance est source de conflits entre les différentes générations. En effet, le successeur (3), de profil CAP, avait des conflits avec son père, le fondateur (2), à cause des divergences entre les priorités de chacun. Ce fondateur, de nature autoritaire, voulait obliger son fils à diriger avec lui l'unité (2). Ce successeur, ayant d'autres ambitions et une vision différente de celle de son prédécesseur, avait intégré au départ cette unité. Le gap entre les deux ne fait que s'accroître encore plus. A ce moment, pour ne pas compromettre la pérennité, le fondateur (2) avait créé pour son successeur l'unité (5). Les conflits ont pu être évités et le successeur (3) a pu atteindre son objectif de croissance et jouir de son autonomie. Pour le père, le développement en hypogroupe préserve l'unité familiale et favorise le maintien du contrôle patrimonial jusqu'à ce que le successeur se sente prêt à prendre la relève de l'unité de son prédécesseur.

Figure 12 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 1



2 L'ANALYSE DU CAS 3

L'entreprise mère de cet hypogroupe était une entreprise personnelle. Ce n'est qu'après que les trois enfants aient grandi que leur père, fondateur, les fait participer au capital donnant ainsi naissance à l'entreprise familiale d'origine. Cet hypogroupe est formé par cinq entreprises dont les quatre dernières ont été développées à la suite du processus de transmission. En fait, les successeurs se partagent à égalité le capital mais seuls les deux derniers contrôlent le management du fait que le troisième frère est médecin. En effet, après avoir terminé leurs études en gestion en France et en Amérique, les deux héritiers ont intégré l'entreprise de leur père. Ils ont accepté de répondre à nos questions à commencer par la présentation des unités de l'hypogroupe.

Tableau 27 : Présentation des unités de l'hypogroupe 3

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité 1 (Entreprise d'origine)	1963	47	Industrie textile	Vêtements de travail	Fondateur / successeur 1
Unité 2	1963 (1998)	45	Industrie textile	Vêtements modernes	Successeur 1
Unité 3	1997	20	Agro alimentaire	Aviculture	Successeur 2
Unité 4	1999	20	Agro alimentaire	Huilerie	Successeur 2
Unité 5	2000	10	Services	Promotion immobilière	Successeur 1 et 2

L'entreprise d'origine est dirigée par le successeur (1) mais, juridiquement, c'est la responsabilité du fondateur qui est engagée même s'il ne dirige pas réellement. En fait, comme les successeurs ont pris la relève, ils n'ont pas voulu rayer complètement le nom de leur père pour qu'il ne se sente pas mal.

2.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

Le fait de prendre la relève de l'entreprise familiale était une évidence pour les successeurs et surtout le premier. Il l'a intégré sans difficultés particulières partageant avec son prédécesseur les tâches de gestion mais aussi la priorité accordée à la pérennité de leur entreprise familiale.

Cependant, le problème évoqué par le successeur (2) est que le père, après avoir transmis l'entreprise à ses fils, considère que ces derniers n'auront jamais les capacités suffisantes pour prendre eux-mêmes les décisions dans l'entreprise familiale d'origine. Il les assiste

toujours dans son domaine d'expertise. Or, les dirigeants actuels avaient des connaissances qu'ils voulaient mettre en œuvre et avaient appris des principes qu'ils voulaient pratiquer. Leur objectif était le développement de l'entreprise familiale qui leur a été cédée par leur père. Leurs priorités sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 28 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 3

Les objectifs personnels		Le successeur (1)	Le successeur (2)
Pérennité		√	√
Indépendance		√	√
	Réduit le risque de la diversification	NSP	
	Facilite le retrait du marché	√	√
	Indépendance de l'entreprise mère	√	√
Croissance		√	0
	Maîtriser la croissance	NSP	
	Montrer ses capacités		
Autonomie		0	√

Le développement en hypogroupe, dans ce cas, est une manœuvre adoptée pour se procurer l'autonomie de décision. En effet, le successeur (2) affirme qu'à défaut de la forme d'hypogroupe, il aurait quitté l'entreprise familiale. Il aurait créé une entreprise propre à lui après avoir vendu ses parts dans l'entreprise familiale. Son objectif d'autonomie l'empêche de travailler comme salarié et les contraintes financières l'obligent à compter sur la solidarité familiale. Ce type de développement permet de préserver l'indépendance des unités dirigées par les différents dirigeants et de tenir compte des priorités des différentes générations.

En fait, le fondateur et le successeur (1) sont des dirigeants du type PIC alors que le successeur (2) accorde de l'importance à la pérennité mais il estime qu'en maîtrisant la croissance, le développement peut garantir cette pérennité :

"Si on voudrait assurer la pérennité de l'entreprise familiale, alors lorsqu'on atteint un certain seuil et que les charges et le nombre de dirigeants familiaux augmentent, il vaut mieux créer une autre entreprise, essayer de créer autre chose pour survivre sinon il y a beaucoup de cas qui sont morts à cause de ça".

Le successeur (2) ne pouvait pas assurer la pérennité de l'entreprise familiale puisqu'il n'était pas disposé à se soumettre à l'autorité de son père et donc de prendre la relève. Ce dirigeant, d'apparence CAP, estime qu'il faut qu'il y ait une structure d'accueil pour les dirigeants familiaux afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Cette structuration revient au développement de cette entreprise pour ne pas cumuler les charges qui pèsent

sur le bien être social des membres de la famille. Ce successeur ajoute, pour appuyer son objectif d'autonomie et justifier ces choix, que :

"Se limiter au domaine textile, ne nous permettait pas d'acquérir l'autonomie de la décision et de gestion en générale. Quant nous diversifions les activités, surtout que la diversification que nous avons choisie est totalement non liée, mon père apprend des choses en même temps que nous. Puisque nous sommes plus jeunes et que nous avons eu une formation de manager, alors notre capacité d'apprentissage est plus importante. Il ne peut plus nous obliger à prendre telle ou telle décision car il se trouve perdu et certain que nous sommes plus apte à gérer la situation. Ainsi, mon père ne comprenant rien de ce qui se passe dans les entités du groupe, il s'est retiré au bout de quelques réunions".

L'indépendance des unités permet de préserver le contrôle de l'entreprise d'origine et contourner les risques d'une diversification totale. Le retrait du marché est dès lors plus facile puisque les entités sont de petite taille et indépendantes. Ainsi, les dirigeants bénéficient d'une certaine flexibilité de gestion. Il est à noter aussi que la vision du successeur (1) est plus claire et plus orientée vers la préparation de la transmission à des générations futures :

"Le choix, peut être après pour les futurs dirigeants, c'est de faire des structures, d'avoir des directeurs de filiales, d'avoir des gens compétents du domaine".

Cependant, le successeur (2) étant plus jeune, affirme viser la pérennité mais nous n'avons pas pu déceler à partir de son discours des verbatims à propos de ce thème. Malgré cela, il affirme bien que sa logique d'action est patrimoniale de même que son frère, le successeur (1).

2.2 LA FAMILLE

Les successeurs sont conscients des difficultés de la transmission et de son impact sur la pérennité de l'entreprise familiale. En effet, leurs cousins ont échoué le passage à la deuxième génération et n'ont pas pu préserver le contrôle de leur entreprise. Par conséquent, les successeurs (1) et (2) ont alloué leurs compétences de gestion et l'expérience qu'ils ont du domaine des entreprises familiales pour assurer le succès de la transmission qui est synonyme de pérennité.

Les successeurs, soucieux de la pérennité de l'entreprise familiale, ont attribué au père, qui persiste dans l'entreprise malgré sa fatigue, une petite part du contrôle managérial. Ils ont créé une nouvelle unité indépendante (unité 2) qui se charge de la grande part de la production afin de réduire le risque d'une mauvaise gestion sans heurter leur père. Cette

manoeuvre a encouragé le développement de nouvelles unités (3, 4 et 5) après avoir restructuré l'entreprise d'origine en la divisant en deux unités (unité 1 et unité 2).

2.2.1 La transmission

Les deux successeurs s'accordent à dire que la volonté de transmission affecte le développement en hypogroupe mais ils expliquent différemment l'impact de cette transmission d'après les thèmes évoqués au tableau suivant :

Tableau 29 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 3

La transmission		Successeur (1)	Successeur (2)
Préparer les futurs dirigeants		0	√
	Partager les tâches	NSP	
	Initier à l'autonomie	0	√
	Le désengagement	√	√
	Leur faire apprendre les métiers	NSP	
	Tester les aptitudes de gestion	√	√
Incompétence du successeur		NSP	
Faciliter le processus de transmission		0	√
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs		√	0
	Avoir son frère comme supérieur	√	√
	Qui sera le successeur ?	√	0
Augmentation de la taille de la famille		√	√
	Surcharge de l'entreprise	√	√
	Coûter cher	NSP	
Résoudre les conflits entre générations		0	√

Le successeur (1) affirme que plus la taille de la famille est grande plus l'entreprise familiale souffre de conflits entre les membres de la famille ce qui peut entraîner sa dégénérescence. L'entreprise est alors divisée en petites unités puisqu'il n'y a pas d'entente et perd tous ses avantages économiques et humains. En plus, elle n'aura pas une structure qui lui permet de se développer de nouveau surtout si le marché est saturé. Dans ce cas, le développement en hypogroupe accorde une indépendance relative à chaque membre afin d'éviter les conflits potentiels entre successeurs et qui peut conduire au parcellement de l'entreprise. L'occurrence des conflits pourrait être due soit à un désaccord par rapport au nom du futur dirigeant de l'entreprise familiale soit au fait qu'on ait un frère comme supérieur hiérarchique. Ces conflits sont plus probables lorsque l'unité d'origine n'offre pas d'opportunités de carrières pour les membres de la famille. Ainsi, le développement en hypogroupe est une échappatoire à la surcharge d'une seule entreprise surtout que chaque propriétaire désire occuper un poste de direction avec tous les avantages relatifs qui incombent sur les états financiers de l'entreprise familiale et menacent sa pérennité. En effet, d'après le successeur (1) :

"L'entreprise à des limites et n'arrive plus à dégager des bénéfices vu qu'elle a beaucoup de charges. La meilleure solution dans ce cas est la diversification par création de nouvelles unités dans le même secteur ou dans d'autres secteurs...L'entreprise familiale intelligente est celle qui se développe, crée des postes de travail sans saturer l'entreprise d'origine. Si on a de la chance d'avoir des frères ou des membres de la famille qui y travaillent, il sera meilleur de développer de nouvelles activités que de les intégrer dans l'entreprise d'origine et dans une même activité".

Quant au successeur (2), il pense que l'une des contraintes de la transmission est qu'aux yeux du père son successeur est toujours un enfant qui a besoin d'assistance. Or, ce successeur, en particulier, a fait des études supérieures à l'étranger pour obtenir des diplômes des grandes écoles de gestion. Il avait besoin d'autonomie pour mettre en pratique ce qu'il avait appris. L'expérience du prédécesseur et son attachement à l'entreprise d'origine empêchaient les successeurs de jouir de leur indépendance. En effet, ce fondateur considère que ses enfants ne pourraient jamais acquérir des compétences équivalentes aux siennes dans le domaine d'activité d'origine. Ainsi, se limiter au secteur d'activité d'origine ne permet pas de dépasser ces conflits mais il fallait diversifier les activités en créant de nouvelles petites unités.

A ces conflits entre générations, s'ajoute pour ce dirigeant le problème de l'augmentation de la taille de la famille. En effet, ce successeur était intégré au poste de troisième dirigeant pour une entreprise en déclin. Le secteur d'origine ne l'inspirait pas beaucoup et encore plus s'il est obligé de subir l'autorité et les directives de son père. Il qualifie cette situation de suicidaire. Il fallait dès lors créer de nouvelles unités.

En réalité, il n'a jamais été en conflit avec son frère mais la situation de l'entreprise familiale ne pouvait pas supporter plus de dirigeants. En fait, le fondateur, tellement attaché à son entreprise, avait condamné son entreprise à mort à cause de sa réticence au développement. Il ne voulait ni changer de style de management pour s'adapter à l'environnement ni diversifier les activités. Il empêchait, donc, le successeur (2) d'atteindre ses ambitions et de réaliser les projets qu'il avait en tête. Par conséquent, le développement en hypogroupe était l'issue à cette situation pour satisfaire toutes les parties prenantes. Ce type de développement permet de préserver l'indépendance des unités dirigées par les différents membres et tenir compte des priorités des différentes générations.

Le développement en hypogroupe, tel que conçu par le successeur (2), facilite le processus de transmission. Cette forme lui a permis de prouver ses aptitudes de gestion à son père indépendamment de l'entreprise d'origine. Ce dernier, voyant ses fils réussir le test et le

dépasser, a pu se retirer en toute tranquillité réduisant ainsi les conflits entre les générations.

2.2.2 La confiance

Les relations de confiance sont très remarquables dans le cas de cet hypogroupe. Dès l'initiation du processus de transmission, le père fondateur a tout cédé à ses fils qui lui reconnaissent ce courage. Malgré son attachement à son entreprise, il les a doté d'un pouvoir de signature et leur a transmis le capital le jour où ils ont intégré l'entreprise. Cette confiance, tel que le souligne le tableau suivant, a encouragé les successeurs qui se sentaient responsables du patrimoine familial.

Tableau 29 : L'impact de la confiance sur le développement de l'hypogroupe 3

La confiance	Successeur (1)	Successeur (2)
Réduire les procédures de contrôle	0	√
Avantage ressources familiales	√	√

Tous les membres de cette famille accordent une très grande importance aux relations de confiance qui les unies. Les successeurs (1) et (2) la considèrent comme une ressource rare dont dispose les entreprises familiales et constitue l'un de ses atouts :

"Cette manœuvre est typique aux entreprises familiales. Il ne peut jamais y avoir autant de confiance dans les autres types d'entreprises".

En effet, le troisième frère ne prend part ni au management ni au contrôle de cet hypogroupe malgré sa participation au capital. Il a délégué toute la responsabilité à ses frères en toute confiance. Comme ses compétences sont très différentes, il fait totalement confiance aux capacités de gestion des successeurs (1) et (2). Cette confiance leur évite les procédures de contrôle et fait gagner du temps lors de la prise de décision. En fait, c'est l'avantage compétitif des entreprises familiales surtout lors de son développement et sa croissance. La confiance est réciproque puisque les successeurs font aussi confiance à leur père et exploitent sa présence dans l'entreprise afin d'acquérir les savoirs faire qu'il a développé par l'expérience.

2.2.3 L'altruisme

Tous les dirigeants de cet hypogroupe sont altruistes : le père vis-à-vis de ses enfants, les successeurs entre eux et les successeurs vis-à-vis de leur père.

Tableau 29 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 3

L'altruisme	Successeur (1)	Successeur (2)
Bien être	√	√
Connaissance de l'autre	NSP	
Il pensait toujours à notre avenir	NSP	
Offre d'emploi	0	√
Evolution de la famille	0	√

En fait, c'est pour faire plaisir au père que les successeurs (1) et (2) maintiennent toujours l'activité d'origine qui n'est plus vraiment rentable. D'ailleurs, l'objectif visé par la multiplication des unités et des domaines d'activités est de couvrir les charges de cette entreprise qui représente tous les espoirs du père. Elle représente son passé, c'est comme un enfant qui l'avait vu grandir et qui lui tient à coeur. Lorsque les dirigeants évoquent la crise et les difficultés du secteur textile, ce fondateur le défend toujours en ayant l'espoir que ce n'est qu'une période passagère. Il est nostalgique. Quitter cette activité risque de lui briser le coeur. Ainsi, les décisions ne sont pas vraiment rationnelles. L'essentiel est que le bien être du père ne soit pas affecté.

Le père de son côté, encourage ses enfants pour assurer leur bien être et pour qu'ils apprennent de leurs échecs. Alors qu'entre frères, la solidarité et la volonté de maintenir l'union familiale était le point de départ du développement de l'hypogroupe. Lorsque le successeur (2) n'était pas satisfait de la situation de départ et qu'il voulait quitter l'entreprise, ses frères l'avaient aidé pour créer une nouvelle unité indépendante en bénéficiant de la solidarité familiale. Il affirme que :

"Pour me soutenir, les membres de ma famille ont proposé de créer une nouvelle entreprise familiale où j'étais désigné gérant et cela a commencé ainsi".

Les dirigeants de cet hypogroupe affirment qu'ils prennent toujours les décisions de façon à satisfaire tous les membres de la famille. Grâce au dialogue et à l'esprit de famille, ils arrivent toujours à trouver un compromis.

2.2.4 La structure de la famille

Cette famille est du type communautaire tel que le démontre le tableau suivant :

Tableau 30 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 3

La structure de la famille	Successeur (1)	Successeur (2)
Egalité	√	√
Autorité	√	√
Liberté	NSP	
Collégiale	√	0

Cependant, les successeurs (1) et (2) estiment que, d'un côté, l'égalité est un facteur déterminant du succès du processus de transmission et dès lors de la pérennité. D'un autre côté, l'autorité du père réduit l'indépendance et l'autonomie d'action des successeurs ce qui peut être source de tension et peut engendrer des conflits entre les différentes générations. Ceci conduit à l'échec du processus de transmission et met en péril la pérennité de l'entreprise familiale.

La manœuvre possible pour arriver à cette fin est d'accorder les mêmes responsabilités de gestion aux successeurs. En effet, l'inégalité est source de conflits entre les successeurs à cause des sentiments de jalousie conséquents au fait d'avoir son frère comme supérieur hiérarchique. Il faut dès lors créer de nouvelles unités si la taille de l'entreprise ou la nature de son activité ne permet pas d'assumer cette égalité.

En outre, l'autorité du père est contournée par la création de nouvelles unités afin de s'assurer de l'indépendance des successeurs. En fait, le successeur (2), avec un peu de recul, estime, qu'en fin de compte, il n'avait pas choisi de travailler dans l'entreprise familiale mais ce n'est qu'une conséquence de l'autorité de son père. Ainsi, la création de nouvelles unités indépendantes opérant dans des secteurs non liées à l'entreprise d'origine permet de se doter d'une certaine autonomie.

2.3 L'ENVIRONNEMENT

Les contraintes de l'environnement ne sont pas sans effet sur le développement de cet hypogroupe. En effet, l'impact de l'environnement apparaît surtout au niveau de la saturation du marché et de la déclinaison du secteur d'origine.

2.3.1 L'environnement institutionnel

Face au silence du successeur (2) par rapport à cet aspect du développement en hypogroupe, le successeur (1) nous a fourni une brève description. En fait, l'environnement institutionnel ne détermine pas le choix d'une stratégie de développement particulière. D'après ce successeur, les transactions avec l'Etat représentent 90% du chiffre d'affaire relatif au vêtement professionnel. Lorsque l'Etat s'aperçoit qu'une seule entreprise emporte l'appel d'offre chaque année, il refuse de garder le même fournisseur et préfère le changer tous les trois ou quatre ans. Ainsi, il y a eu la création de la deuxième unité bien que les produits sont les mêmes. L'objectif est d'augmenter les chances de déclencher plus d'appels d'offre puisque les noms des entreprises sont différents. En dehors de ce facteur,

les deux successeurs affirment que l'environnement institutionnel n'affecte pas le choix du développement en hypogroupe.

2.3.2 Les opportunités de marché

La nature de l'activité est un facteur déterminant du développement en hypogroupe. En effet, selon le successeur (1), les structures ne peuvent pas évoluer, la création de nouvelles unités organisées en hypogroupe devient la seule opportunité de développement. En plus, ce sont les contraintes du marché textile qui imposent la taille de l'entreprise et le choix des activités. Ce secteur est tellement aléatoire que les dirigeants aient des fois recours à la sous-traitance sans envisager l'augmentation de la taille de l'entreprise. Le secteur est en train de changer de nature. Par conséquent, la petite taille offre plus de flexibilité.

Contrairement au successeur (1) qui s'est limité à la description de la nature de l'activité, le successeur (2) avait concentré son discours sur la recherche d'opportunités pour le développement de l'entreprise familiale. Il avait les idées mais il cherchait les conditions adéquates au lancement des projets :

"La première opportunité que nous avons saisie était la promotion immobilière. Cela est dit, nous avons dès le départ l'intention et l'idée de la promotion immobilière. Nous avons juste cherché la bonne manière d'intégrer ce type d'activité".

En fait, le successeur (1) ne pouvait pas se lancer dans n'importe quel opportunité puisque son objectif consiste à s'éloigner des domaines de compétence de son père. Il fallait alors se préparer et chercher l'activité qui satisfait le plus ses aspirations.

2.3.3 La dépendance envers les partenaires

La seule dépendance notable vis-à-vis des partenaires était décrite par le successeur (1). Il s'agit de la dépendance envers l'Etat pour les appels d'offre telle que nous l'avons analysé plus haut dans le paragraphe relatif à l'environnement institutionnel. Le type de la diversification confirme bien que le développement de cet hypogroupe n'est pas influencé par la dépendance envers les partenaires. En effet, les activités développées sont éloignées du domaine d'origine et des domaines de ces derniers. Aucun des dirigeants n'avait évoqué ce thème malgré les relances.

2.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

Le développement en hypogroupe est conduit par des objectifs de diversification et non seulement par des raisons familiales. Ces dirigeants ne sont pas contre la diversification

dans le même secteur d'activité mais, dans leur cas, il fallait quitter le domaine d'origine pour survivre.

2.4.1 Le contexte de la diversification

L'industrie textile, domaine d'origine, se trouve en phase de déclin. Les successeurs (1) et (2), gestionnaires et conscients de la situation contrairement à leur père, ont orienté leur développement vers de nouvelles activités totalement non liées. L'objectif de ces dirigeants est de diversifier les risques dans un contexte de survie.

En effet, le secteur d'origine est en train de muter orientant ainsi le choix de la stratégie de diversification vers des secteurs différents afin d'assurer la pérennité de tout le groupe familial. Se cantonner dans le secteur textile était trop risqué. Pour le fondateur, la crise n'est que passagère et ne mérite pas autant de réflexions. En outre, seule une stratégie de diversification totale pouvait procurer à ces deux successeurs l'autonomie de décision. La diversification dans des domaines non liés au domaine d'origine, donc non accessibles au père, a facilité le retrait de ce dernier et par conséquent la transmission.

2.4.2 Le type de la diversification

Cet hypogroupe est totalement diversifié. La seule synergie qui pourrait être exploitée est financière. Le choix des activités et des opportunités était fondé sur les distances entre les secteurs d'activités. En effet, aucun lien n'existe entre la promotion immobilière, l'agriculture et l'industrie textile.

2.4.3 Les motifs de la diversification

Le motif pour cette diversification totale est de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier. Principalement, l'objectif de ce choix stratégique est la diversification des risques. Cependant, les dirigeants envisagent se concentrer d'ici quelques années sur les activités commerciales et quitter peu à peu le secteur industriel dans un but de survie. Les motifs qu'ils évoquent sont les suivants :

Tableau 31 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 3

Les motifs	Successesseur (1)	Successesseur (2)
Exploitation de synergie	0	√
Image de groupe	0	√
Pouvoir de marché	0	√
Assurer les ventes	NSP	
Réduire les dépendances		
Assurer les approvisionnements		
Offre complète		
Exploiter les compétences des membres	√	√
Effet du groupe	NSP	
Diversifier les risques	√	0
Equilibre de portefeuille	NSP	

Ce cas reflète une exploitation des compétences de gestion des deux successeurs lorsqu'ils ont repris l'affaire familiale. Leur formation et leur responsabilisation les ont encouragé à diversifier les activités en créant de nouvelles entreprises. En plus du caractère stratégique et de l'objectif économique de ce type de développement, il y avait des considérations pour la pérennité et la gestion des conflits. La transmission à la deuxième génération est réussie. Les dirigeants sont en cours de préparation d'une structure adéquate pour un passage de relais à la troisième génération en assurant la pérennité du patrimoine familial.

Le successeur (1) apparaît comme étant plus proche de la réalité du secteur et des aspects commerciaux. Il est motivé par la diversification des risques en exploitant les compétences des membres de la famille. Cependant, le successeur (2), de formation financière, estime que l'exploitation de synergies financières pourrait doter l'hypogroupe d'un pouvoir de marché grâce à l'image de groupe qui est synonyme de capitalisme. Cette différence entre les successeurs se manifeste même à travers les données collectées concernant l'environnement.

2.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

Le fondateur de cet hypogroupe étant trop attaché à son entreprise d'origine, refuse tout développement par crainte de perdre le contrôle. Cet objectif du maintien de la petite taille était transmis à la nouvelle génération. En effet, le successeur (1) estime que lorsqu'on envisage la croissance, on fait introduire des capitaux étrangers et l'entreprise perd son caractère familial. Ainsi, pour des raisons de contrôle, les successeurs aussi bien que le fondateur dirigent eux-mêmes des unités de petite taille et se partagent à égalité les capitaux familiaux.

Actuellement, ces dirigeants sont en train de tout structurer en holding de contrôle qui regroupe toutes les fonctions communes à toutes les entreprises de l'hypogroupe. Cette structuration est susceptible de faciliter le contrôle familial des différentes unités afin de pouvoir déléguer certaines responsabilités à des membres non familiaux puisque les dirigeants propriétaires contrôlent toujours toutes les unités à travers la holding. Dans le cadre de cette nouvelle structuration, chaque successeur est responsable des aspects qui relèvent de son domaine de compétence : le successeur (2) s'occupe de la finance et de la comptabilité alors que le successeur (1) est plutôt un homme de terrain qui prend en charge le marketing et le commercial.

2.6 LE DIAGRAMME CAUSAL

La taille de la famille serait génératrice de conflits potentiels entre successeurs d'après ce que les dirigeants de cet hypogroupe nous ont fait comprendre. Malgré l'absence de ce type de difficulté lors de la transmission de l'entreprise familiale d'origine dans le cas présent, les dirigeants pensent que c'est une conséquence possible de l'augmentation de la taille de la famille. Ces conflits pourraient être gérés en accordant à chacun son indépendance par la création de nouvelles unités sous forme d'hypogroupe.

Néanmoins, la famille était un facteur déterminant du développement de cet hypogroupe parallèlement à la nature de l'activité d'origine. En effet, ces dirigeants considèrent que l'unité (1) avait atteint la saturation et qu'elle ne pouvait plus survivre pour longtemps. L'intégration de plus de membres de la famille dans le management de celle-ci ne faisait qu'accentuer les risques de son déclin. Les charges qui incombent à cette entreprise vont augmenter ce qui mettrait en péril sa pérennité. Cet objectif de pérennité s'est traduit alors en un objectif de croissance. En fait, soucieux de la pérennité, tout comme leur père qui refuse d'accepter la situation économique de son entreprise, les successeurs se retrouvent en conflits avec le fondateur car ils ont visé la croissance. Ces conflits entre générations n'étaient pas simple à résoudre à cause de l'autorité du père qui, trop attaché à l'entreprise d'origine, ne cesse de s'immiscer dans les pratiques de gestion de ses successeurs.

Ces derniers, désirant exploiter leurs formations des grandes écoles, avaient besoin de jouir de leur autonomie pour atteindre leurs objectifs de développement et sauver l'entreprise d'origine afin de relever le défi de sa pérennité. Ces successeurs ont adopté la voie de la diversification totale afin de contourner les risques du secteur d'origine et faire face aux contraintes de l'environnement institutionnel d'une part. D'autre part, il fallait développer

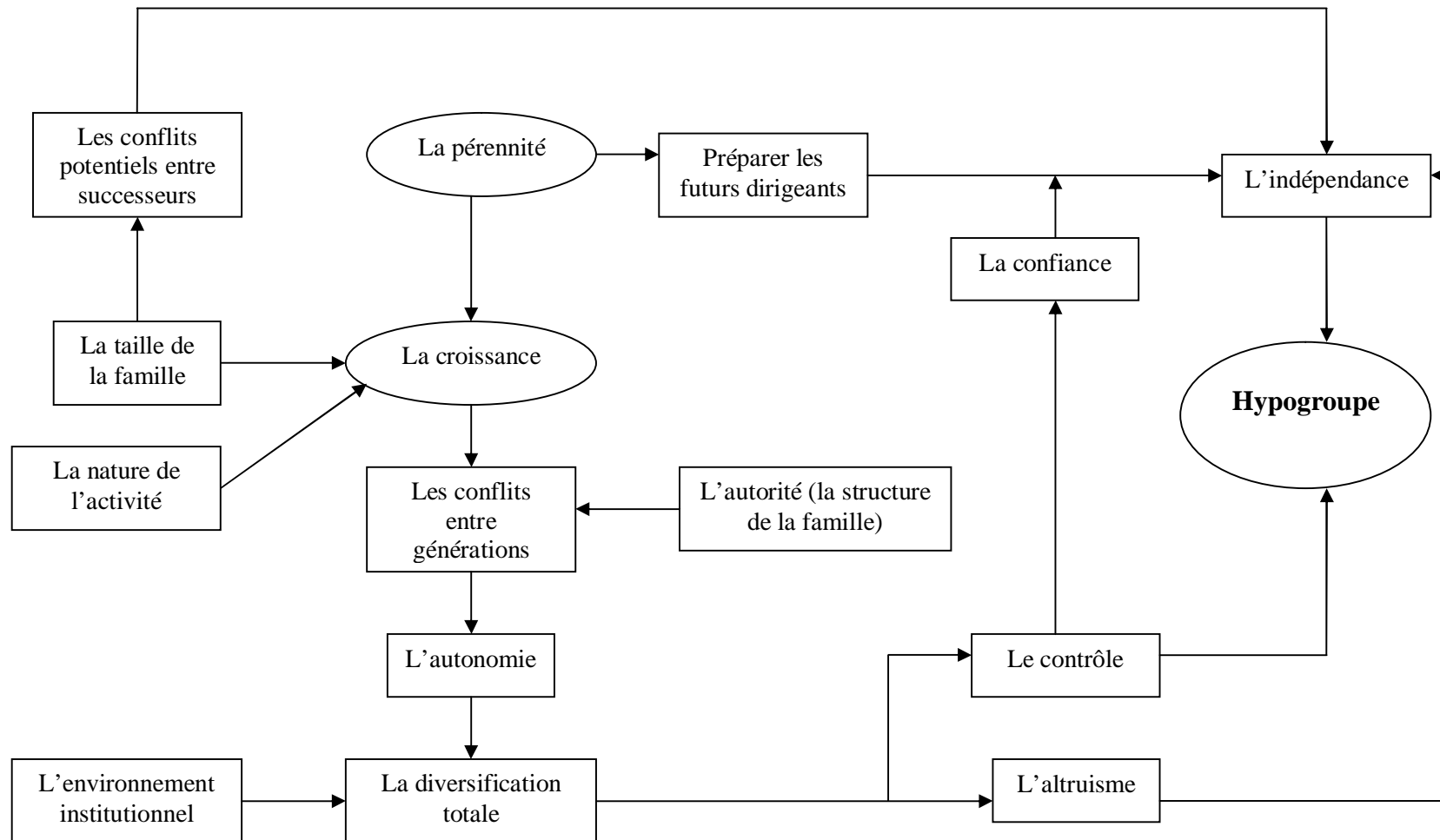
de nouvelles activités dont les compétences nécessaires s'écartent le plus possible de celles détenues par le fondateur afin d'éviter son assistance et son autorité. La diversification avait laissé libre cours aux successeurs pour prendre la relève et le pouvoir de management. Etant autonome, ils ont pu restructurer l'entreprise familiale d'origine dans un objectif de pérennité.

Le désengagement du fondateur n'avait pas empêché les successeurs de tenir compte de la préservation du contrôle familial. Ainsi, ils ont choisi de maintenir la petite taille pour toute activité nouvelle. L'ensemble de ces choix stratégiques de développement aboutit à la forme d'hypogroupe. En plus, ces successeurs, voulaient s'assurer du bien être de leur père et ne pas trop le chagriner. En effet, son entreprise allait disparaître à cause du déclin du secteur et il s'est retrouvé mis à l'écart. Alors, orientés par l'altruisme, ces successeurs avaient restructuré l'entreprise d'origine pour préserver à leur père une unité qu'il pouvait toujours diriger sans compromettre leurs actions. Il fallait, donc, créer un champ d'indépendance pour chacun afin de limiter le risque d'échec à une seule unité. L'unité (1) et l'unité (2) sont dirigées indépendamment pour sauver l'activité d'origine sans faire face à l'autorité du fondateur. L'ensemble des unités forme l'hypogroupe, un groupe d'entreprises indépendantes de petites unités.

En fin, ces dirigeants estiment que la pérennité de l'entreprise familiale exige une préparation des futurs dirigeants en leur offrant l'opportunité de prouver leurs aptitudes de gestion. Dans ce cas, les relations de confiance facilitent le processus puisque les entreprises familiales peuvent en bénéficier afin de développer de nouveaux projets sans crainte pour la perte de contrôle et faire profiter les successeurs de leurs indépendances pour les initier à la prise de décision.

Le jumelage de la pérennité et de la préservation du contrôle familial de la propriété et du management fait que les nouvelles unités dirigées par les successeurs sont de petite taille. Ces petites unités indépendantes constituent l'hypogroupe.

Figure 13 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 3



3 L'ANALYSE DU CAS 5

L'entreprise d'origine de cet hypogroupe a été transmise pour la troisième génération. Le père, lui-même successeur de l'entreprise d'origine, avait fondé la deuxième unité industrielle. Puis, ses successeurs avaient créé successivement deux unités indépendantes (3) et (4) appartenant à la même branche mais ayant des produits différents pour des cibles différentes. Le père est décédé et les successeurs se partagent les tâches de gestion en dirigeant chacun une unité indépendante de l'hypogroupe qui se présente comme suit :

Tableau 32 : Présentation des unités de l'hypogroupe 5

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité (1) (entreprise d'origine)	1948	15	Agroalimentaire	Huilerie	Successeur 3
Unité 2	1971	35	Industrie mécanique	Matériel agricole	Successeur 4
Unité 3	1998	12	Commerciale	Voitures	Successeur 1
Unité 4	2005	8	Commerciale	Voitures	Successeur 2

De point de vue taille des unités, la tentative de croissance était mal vécue par cette famille qui a faillit tout perdre à cause de la délégation des responsabilités. En fait, la nature de l'activité avait conduit au départ à la création d'une nouvelle unité alors que la multiplication des entreprises, dans une seconde période, était conduite par des objectifs personnels et familiaux d'indépendance. Cette manœuvre est présumée favorable à l'évitement des conflits potentiels entre générations et entre successeurs à propos du poste de direction.

3.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

Les successeurs interviewés (1) et (2) s'accordent à dire que la croissance n'est pas leur objectif prioritaire mais au contraire, ils préfèrent bénéficier des avantages de la petite taille en multipliant les entreprises au lieu de s'aventurer par le développement d'une seule grande entreprise. Le tableau suivant récapitule leurs discours relatifs à leurs objectifs.

Tableau 33 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 5

Les objectifs personnels		Successeur (2)	successeur (1)
Pérennité		√	√
Indépendance		√	√
	Réduit le risque de la diversification	√	0
	Facilite le retrait du marché	√	0
	Indépendance de l'entreprise mère	√	√
Croissance		NSP	
	Maîtriser la croissance	√	√
	Montrer ses capacités	√	0
Autonomie		√	√

En fait, bien que le successeur (2) infirme son objectif de croissance, il n'affirme pas son objectif de pérennité. Il estime qu'il est encore à son début de carrière et qu'il est plutôt concentré sur la recherche de nouveaux clients dans une phase de démarrage de son activité. Il n'est peut être pas pour la croissance en taille mais il est en faveur du développement d'activités. Ainsi, la forme d'hypogroupe, d'après le successeur (2), favorise la diversification des activités afin d'exploiter les compétences de chaque membre de la famille. Le risque de cette stratégie se trouve réduit grâce à l'indépendance des unités. Il s'agit, en fait, d'une croissance maîtrisée qui ne met pas en péril la survie des premières unités puisqu'il est possible de se retirer du marché sans contraindre les composantes de l'hypogroupe.

Il est à noter aussi que ce dirigeant avait déjà partagé la direction de l'unité (3) avec le successeur (1). Il avait alors senti son besoin d'autonomie malgré l'absence de conflits. Le fait d'avoir son frère comme supérieur hiérarchique l'avait mis dans une situation malaisée. Ainsi, toute la famille, consciente de cette situation, l'avait encouragé à créer son propre domaine d'activité.

En outre, le successeur (2) admet que la vision de son frère aîné, le successeur (1), est plus claire et que son objectif prioritaire est axé sur la pérennité. En effet, l'entretien avec ce dernier confirme cet objectif. Il stipule :

"Je me suis engagé avec une sorte de contrat moral de maintenir le contrôle de l'entreprise familiale. Ce qui fait que même si je n'ai pas encore d'enfants, la volonté de transmission de la direction et du patrimoine familial existe et je la considère comme un objectif prioritaire".

Le choix du successeur (1) est clair : rester petit et assurer l'indépendance de chaque successeur. Pour ce dirigeant, de type PIC, les groupes structurés sont en difficulté à cause de la croissance qui entraîne la perte du contrôle familial. D'ailleurs, d'après ce qu'il a avancé, l'objectif du développement en hypogroupe est de ne pas arriver à une structure de

groupe, c'est-à-dire, maintenir une taille réduite. Ces propos sont le meilleur justificatif de son objectif de pérennité :

"Je n'arrivais pas à envisager de travailler ailleurs et d'une façon innée j'ai intégré l'entreprise familiale dans le souci de réaliser le vœu de mon père qui n'est autre que la pérennisation de l'entreprise familiale. Pour ne pas le chagriner, pour le reconforter et pour lui épargner se sentiment d'inquiétude quant au sort de son entreprise, j'ai tout fait pour lui montrer qu'elle aura une durée de vie plus longue que la sienne".

La pérennité et la transmission de l'entreprise à travers les générations nécessitent une veille sur l'entreprise et une maîtrise de son développement et de sa croissance. Ce dirigeant était à la recherche du concept d'hypogroupe parce qu'il n'avait pas la volonté de se développer en groupe de grande taille.

Nous pouvons en conclure que la vision du successeur (1) est plus orientée que celle du successeur (2) vers la pérennisation de l'entreprise familiale qui passe par une préparation du processus de transmission. De ce fait, la logique d'action de ce dernier est plutôt entrepreneuriale. Réellement, cette logique d'action est motivée par des raisons patrimoniales, c'est-à-dire, pour éviter les conflits potentiels entre successeurs au profit de la pérennité. Le style managérial dépend alors des circonstances. Il renferme une part d'intuition et une part de planification.

3.2 LA FAMILLE

Tous les facteurs liés à la dimension familiale ont été évoqués par les dirigeants propriétaires et membres de la famille. Qu'il s'agisse d'objectifs (contrôle et transmission) ou de relations (confiance et altruisme), l'impact sur le développement en hypogroupe ne peut pas être négligé.

3.2.1 La transmission

Il n'y avait pas de plan de transmission pour cette famille. La relève était intuitive mais n'était pas sans effet sur le processus de développement de cet hypogroupe. Les successeurs (1) et (2) ont donné les interprétations suivantes :

Tableau 34 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 5

La transmission	Successesseur (2)	Successesseur (1)	
Préparer les futurs dirigeants	√	√	
	Partager les tâches	0	
	Initier à l'autonomie	0	√
	Le désengagement	NSP	
	Leur faire apprendre les métiers	0	√
	Tester les aptitudes de gestion	NSP	
Incompétence du successeur	NSP		
Faciliter le processus de transmission	√	0	
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs	√	√	
	Avoir son frère comme supérieur	√	√
	Qui sera le successeur ?	√	√
Augmentation de la taille de la famille	√	√	
	Surcharge de l'entreprise	0	√
	Coûter cher	0	√
Résoudre les conflits entre générations	0	√	

Le dilemme lors de la transmission, selon le successeur (2), est comment partager les tâches ? Par mérite ou par âge ? Le développement en hypogroupe était, alors, une option qui permet à chacun de prouver ses mérites tout en étant autonome. En effet, ce dirigeant occupait le poste de responsable de la comptabilité sous la direction de son frère jusqu'à ce que l'opportunité se présente pour la création de la nouvelle unité (4). A ce stade, il n'y avait pas de conflits mais il y avait défaut de bien être et d'indépendance.

Ce successeur ajoute que la taille de la famille soulève le problème du partage des responsabilités de gestion par les membres propriétaires lors du processus de transmission. L'organisation stratégique d'hypogroupe permet à chaque successeur de jouir de son autonomie et d'éviter ainsi les conflits entre frères à propos du poste de direction. En effet, il est délicat de trouver des postes de direction dans une petite entreprise qui correspondent au nombre des successeurs. Il est encore plus difficile de partager les responsabilités à cause de la hiérarchie et le fait d'avoir son frère comme supérieur hiérarchique. Ainsi, le développement en hypogroupe réduit les tensions et préserve la solidarité des membres de la famille dans le but d'assurer la pérennité des entreprises.

En outre, la taille de la famille favorise le développement de plus qu'une entreprise. En effet, lorsque le nombre des dirigeants potentiels augmente, l'entreprise familiale en profite pour diversifier les activités puisque les responsabilités seront déléguées aux membres de la famille sans perdre le contrôle. Ainsi, le processus de transmission se trouve facilité et les futurs dirigeants préparés pour prendre la relève puisqu'ils ont acquis, à travers cet exercice, les secrets de l'art du management.

Quand au successeur (1), il souligne qu'une seule petite entreprise ne suffit pas pour intégrer tous les successeurs et pour leur offrir des postes de direction dans le but d'assurer l'égalité et d'éviter les conflits potentiels entre successeurs. En effet, avec l'augmentation de la taille de la famille, le capital est divisé au prorata ce qui crée un sentiment d'insécurité puisque les parts deviennent médiocres et peuvent désintéresser les successeurs au point de vendre. Cette vente est à l'encontre de la pérennisation de l'entreprise familiale.

En plus, comme les successeurs ont intégré le management de l'entreprise familiale, ce dirigeant s'inquiétait pour l'entreprise car il sentait qu'il y avait une surcharge alors que le secteur avait atteint la phase du déclin. Il avait cherché une autre alternative pour le développement tout en exploitant les compétences des successeurs dans des domaines différents. Les successeurs pourront apprendre à diriger, d'une façon autonome, des activités qui répondent à leurs aspirations. Ils seront ainsi préparés pour la relève alors que les activités qu'ils dirigent constituent un moyen pour se prémunir contre les aléas relatifs à l'activité d'origine.

Le successeur (1) confirme aussi qu'il est gênant d'avoir son frère comme subordonné. Il ne se sentait pas bien dans cette situation parce qu'il l'avait privé de son indépendance et de son autonomie d'une part. D'autre part, cela coûte moins cher à l'entreprise d'externaliser ces activités comptables que d'avoir un département interne. La forme d'hypogroupe évite, alors, les tensions et les conflits entre successeurs qui peuvent être destructeurs pour l'entreprise familiale. Les deux dirigeants nient l'existence de conflits avec leur père et estiment que les conflits intra génération sont plus fréquents. Le successeur (1) avait ajouté que, de par la différence d'âge entre ses frères et lui, on pourrait considérer les origines des conflits entre successeurs comme résultat des conflits entre générations.

3.2.2 La confiance

Les deux successeurs ne se contredisent pas au sujet de l'importance de la confiance dans le management familial. En effet, pour ces dirigeants, la confiance réciproque entre les membres de la famille favorise la réduction des coûts du contrôle. Ainsi, dès que l'opportunité de développement d'une nouvelle activité se présente, ils n'hésitent pas à la saisir tant que cette unité serait dirigée par un membre de la famille. En toute confiance, chaque successeur dirige une unité indépendante sans être sensé donner des comptes aux

autres. Cependant, les dirigeants de cet hypogroupe ont tendance à prendre des décisions collégiales pour des raisons de solidarité familiale. A propos, le successeur (2) confirme :

"La confiance est un avantage pour le développement des entreprises familiales. La consultation entre nous se fait par respect et non pas par manque de confiance".

3.2.3 L'altruisme

Le développement en hypogroupe préserve l'union familiale. C'est une manœuvre qui assure le bien être des membres de la famille puisque toutes les actions sont orientées vers la satisfaction des objectifs de chacun de ces membres.

Le successeur (2) affirme qu'il essaye, avec ses frères, de créer des synergies et de profiter des relations et des connaissances de chacun pour la performance de tout le groupe et pour préserver le respect et le bien être de chaque membre. tout un chacun est totalement autonome mais il y a une force interne et innée qui pousse à prendre l'avis de ses frères. Cette recherche de bien être s'explique aussi par le fait qu'ils ont tous le même niveau de vie et les mêmes avantages.

Le successeur (1) sentait le malaise de son frère et était conscient de la sensibilité de la situation où on est subordonné à son frère. Il avait alors cherché l'opportunité pour le faire jouir de son indépendance à travers la création et la direction d'une nouvelle unité. De même, le successeur (3), encore jeune, ne s'aperçoit pas du vide inhérent à la saisonnalité de l'activité qu'il dirige. Pour cette raison, ses frères, connaisseurs du domaine, sont en train de lui chercher un nouveau projet afin d'assurer son bien être futur et combler le vide potentiel.

Lorsque les frères travaillaient ensemble, ils s'accordaient les mêmes avantages alors que le poste ne le justifiait pas. Ceci pèse lourd sur l'entreprise. Il était plus judicieux d'exploiter les compétences des membres de la famille dans de nouveaux domaines et de leur permettre de jouir de leur autonomie. En même temps, il s'agit d'offrir des postes d'emploi aux successeurs qui étaient préparés pour travailler dans l'entreprise familiale. La responsabilité familiale du successeur (1), l'aîné, lui dicte de créer des opportunités de recrutement des membres de la famille.

3.2.4 La structure de la famille

Le capital est réparti d'une façon égalitaire entre les successeurs avec une petite majoration pour le dirigeant de l'unité en titre de motivation. Cette égalité évite aussi les conflits entre frères :

"D'ailleurs, ce sont les avantages qui créent les tensions et les conflits entre les membres de la famille. Si on n'est pas sur le même pied d'égalité, on ne pourrait jamais réussir et se mettre d'accord en toute confiance. C'est cette quête d'égalité qui était à l'origine de la multiplication des entreprises. En fait, c'est mon père qui a implanté cet état d'esprit. Depuis la création de notre première entreprise, il insistait sur l'union familiale et sur le fait qu'on soit associés pour toutes nos activités et il nous a aidé financièrement".

L'importance accordée à l'égalité pousse à multiplier les unités selon les successeurs (1) et (2). Ainsi, ils ont tous les mêmes responsabilités et bénéficient de la même autonomie de gestion de l'unité indépendante. Cet intérêt porté à l'égalité se manifeste bien à travers les propos des deux dirigeants tel que le montre le tableau suivant.

Tableau 35 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 5

La structure de la famille	Successeur (2)	Successeur (1)
Egalité	√	√
Autorité	NSP	
Liberté	0	√
Collégiale	√	√

Désormais, chaque successeur dirige une unité indépendante. Le capital en lui-même est divisé à parts égales au niveau de chaque unité. Concernant l'autorité, le père fondateur avait transmis le savoir faire à ses enfants sans avoir recours à l'autorité. Il ne les a pas obligé à intégrer l'entreprise familiale. Ils l'ont fait par leur propre grès après que le successeur (1) choisisse d'assumer la relève. Depuis, ce dernier joue le rôle du père sans qu'il ne soit, lui aussi, autoritaire. Ce successeur avait côtoyé le plus son père. Il est le plus apte à nous fournir les données concernant la liberté d'action des membres de la famille :

"Il nous a toujours encouragé et nous a laissé l'autonomie de décision. Nous avons eu un bon coach. Il nous a toujours encouragé à diriger, à prendre les décisions d'une façon autonome, à agir sans crainte et à faire des erreurs. Il nous a toujours dit qu'il fallait apprendre, tirer des leçons et profiter de son expérience pendant qu'il est encore en vie. Il répétait souvent qu'il faut être équitable".

Il est à noter que la prise en compte de l'avis des autres se fait par respect et non pas par autorité.

3.3 L'ENVIRONNEMENT

Les dirigeants propriétaires estiment qu'avec la conjoncture économique actuelle, la grande entreprise n'est pas avantagée. La petite taille et l'indépendance des unités facilitent le retrait du marché en cas de non performance. Ainsi, le risque lié à la croissance est limité. L'échec d'une activité n'entraîne pas celui des autres. En plus, la flexibilité est plus importante ce qui favorise l'adaptation aux conditions de l'environnement.

3.3.1 L'environnement institutionnel

Le successeur (2) confirme qu'il préfère évoluer en cachette du pouvoir institutionnel. En développant des unités indépendantes et de petite taille, la famille est moins remarquée. Il rajoute qu'il pourrait fusionner plusieurs unités de taille réduite mais le processus inverse est très délicat. Donc, il souhaite assurer la flexibilité de gestion à travers la forme d'hypogroupe.

L'environnement le plus stable pour ce dirigeant est l'agriculture. Tous les placements seront consacrés à ce domaine à cause des restrictions légales, notamment la fiscalité et l'impôt. Le secteur agricole profite de l'encouragement de l'Etat alors que le commerce et l'industrie sont concurrencés par les produits asiatiques. La filialisation était, alors, écartée afin d'échapper aux contraintes juridiques et aux problèmes de consolidation des comptes qui pèsent sur les groupes. Le développement en hypogroupe, par contre, attire moins l'attention des pouvoirs publics.

Les contraintes de syndicalisation et de fiscalité ne contraignaient pas le successeur (1). Celui-ci avait un raisonnement axé sur l'activité agricole d'origine où il y a plus d'encouragement de la part de l'Etat.

3.3.2 Les opportunités de marché

Si le marché de l'unité industrielle (2) stimule peu la croissance, les autres domaines offrent plus d'opportunités de développement. Cependant, le choix de la taille est arbitraire. L'intégration de nouveaux domaines est privilégiée à la croissance en taille. Le manque d'opportunités n'empêche aucunement la croissance des unités de cet hypogroupe mais ce sont plutôt les problèmes liés au contrôle familial du management qui sont contraignants. Ceci étant, la nature de l'activité n'est pas non plus sans effet sur le développement tel que le montre le tableau suivant :

Tableau 36 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 5

Les opportunités de marché	Successeur (2)	Successeur (1)
Recherche	NSP	
Opportunisme		
Activité profitable	√	√
Nature de l'activité		
Risques	√	0
Déclin du secteur	√	√
Saturation du marché	√	0
Avantage de la petite taille	√	√
Réduire les charges fixes	√	0
Avantage de la grande taille	NSP	
Limite des horizons de croissance	0	√
Activité saisonnière	0	√
Opportunités de développement	NSP	

En fait, il n'y avait pas de planification antérieure. Le développement était émergent. La réflexion se faisait après que l'opportunité ne se présente. Actuellement, ces dirigeants sont en train d'étudier un nouveau projet de transformation de l'huile pour automobiles. Cette opportunité est conséquente à la commercialisation des voitures. En effet, selon le successeur (2) :

"C'est l'unique entreprise qui sera créée suite à une planification préalable mais toutes les autres étaient émergentes ou des opportunités à saisir par une volonté de développement. Au début, on est jeune et on se lance dans des projets par opportunisme. Ensuite, la voie se clarifie et on est plus orienté pour pouvoir planifier et réfléchir aux activités qui assurent notre développement".

Le successeur (2) estime qu'il est toujours risqué de dépendre d'un seul domaine d'activité surtout avec la saturation de la majorité des marchés et de la concurrence actuelle. La multiplication des unités de petite taille permet de réduire les charges fixes qui augmentent avec la croissance. En plus, l'indépendance et la petite taille sont très avantageuses en cas de déclin du secteur.

Selon le successeur (1), toute unité est en elle-même une opportunité pour développer la suivante. Néanmoins, toute l'attention est portée vers l'activité d'origine. Elle représente les racines et le futur de la famille. Seule sa saisonnalité détermine la diversification des activités. Les périodes creuses poussent à créer de nouvelles unités afin d'assurer la permanence de l'activité familiale. Cependant, l'unité industrielle décline et nécessite une alternative pour son développement. Tout de même, les avantages que procure la petite taille en terme de flexibilité et de liberté d'action, fait que la vision de ce successeur est réduite à un certain seuil de croissance.

3.3.3 La dépendance envers les partenaires

L'unité (4) souffre d'une certaine dépendance envers son fournisseur qui impose à chaque distributeur un volume d'huiles pour moteur. Or, le successeur (2) n'arrive pas à liquider la quantité totale et en même temps, il lui est interdit de la vendre en l'état. Il faudrait créer une unité de transformation de cette huile pour l'écouler ensuite sur les marchés africains. Ainsi, la dépendance envers les partenaires pourrait affecter la création de nouvelles unités.

Par contre, l'activité d'origine ne présente pas de risques de dépendance. De ce fait, les dirigeants propriétaires orientent leurs projets désormais vers les activités agricoles et s'estiment heureux d'avoir des antécédents dans ce type d'activité. Le successeur (1) ajoute que c'est plutôt la bonne relation avec les partenaires qui leur a offert les opportunités de développement de l'unité (4). La notoriété et la satisfaction des partenaires étrangers avaient attiré les autres maisons de voiture qui ont proposé les investissements.

3.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

La stratégie de diversification n'a pas été recherchée. Ce n'est qu'une conséquence d'un ensemble d'actions mises en œuvre par opportunisme.

3.4.1 Le contexte de la diversification

L'huilerie est une activité sans risque par rapport aux deux dernières activités. C'est un simple placement dans une activité déjà existante, modernisée et développée suivant une nouvelle stratégie. D'après le successeur (2), les activités de l'hypogroupe ne peuvent pas avoir le même niveau de performance ou de rentabilité. L'activité dominante constitue une sécurité morale pour les dirigeants membres de la famille et une sécurité financière pour les unités de l'hypogroupe parce qu'elle pourrait secourir une autre activité qui passe par des périodes difficiles. La diversification présente alors un caractère de nécessité avec un objectif premier de placement.

3.4.2 Le type de la diversification

La première diversification est liée. Il s'agit d'une activité agricole liée à une activité de production de matériel agricole. Ce n'est en fait pas une intégration mais plutôt des relations d'exploitation. Ensuite, la diversification est totale afin de diversifier les risques face au déclin du secteur industriel. Puis, les activités automobiles sont complémentaires sur le marché puisqu'elles offrent deux gammes différentes en plus des relations de

prestataire de services. Par exemple, l'unité (4) ne traite pas la carrosserie. Elle la sous traite chez l'unité (3). De la même façon, si cette dernière possède des marchés et que son parc est occupé, l'unité (4) la dépanne. Ce n'est pas une relation client fournisseur permanente mais elle existe en faible intensité. En fait, ces dirigeants propriétaires, face aux aléas du marché, souhaitent investir dans des activités non liées afin de diversifier les risques.

3.4.3 Les motifs de la diversification

Les successeurs (1) et (2) avancent les mêmes motifs pour la diversification. En effet, l'huilerie était créée parce que cette famille possède un grand nombre d'oliviers. Cette activité facilite la distribution des olives et réduit le coût de production de l'huile. Quant à l'unité (2), elle permet d'exploiter des synergies et de profiter du réseau relationnel pour écouler la production du matériel.

L'objectif général de cette voie de développement est, en réalité, la diversification des risques. L'intégration des domaines non liés permet de compenser les aléas relatifs aux différents secteurs. A cette motivation, le successeur (1) ajoute l'exploitation des compétences des membres de la famille dans de nouvelles activités. Malgré la direction de cette diversification, des synergies existent et certaines complémentarités pourront réduire les coûts de gestion. Le motif majeur est d'atteindre un équilibre de portefeuille.

3.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

Les deux successeurs (1) et (2) ont le même souci de préservation du contrôle familial. Le tableau suivant montre bien ce que nous venons d'avancer :

Tableau 37 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 5

Le contrôle		Successeur (2)	Successeur (1)
Le management		√	√
Expérience de croissance		√	√
Le capital		√	√
Problème de délégation		√	√
	Limiter le risque de délégation	0	√
	Segmenter une activité en croissance	NSP	

Selon le successeur (2), la croissance de l'entreprise familiale d'origine est contrainte par le désir de maintenir le contrôle du management. La croissance en taille conduit à une délégation non souhaitée des responsabilités par les propriétaires. En effet, cette famille a faillit tout perdre à cause d'une mauvaise délégation dans le cadre d'une croissance non

maîtrisée. Du fait de cette expérience, les dirigeants sont plus attentifs à la croissance qui leur fait perdre le contrôle.

Le successeur (1) avait expliqué, de la même façon, sa volonté de maintenir le contrôle du management et de la propriété. Cependant, il avait plus insisté sur la contribution de ce contrôle à l'atteinte de l'objectif de pérennité de l'entreprise familiale.

3.6 LE DIAGRAMME CAUSAL

Les dirigeants propriétaires de cet hypogroupe sont conscients de l'importance de la planification de la relève et de la préparation des futurs dirigeants pour assurer la pérennité de leur entreprise familiale. Le successeur doit être capable de prendre la place du fondateur. Son implication dans le management devrait l'initier à l'autonomie. Cependant, à cause du nombre de successeurs, cet apprentissage ne serait pas aisé s'ils intègrent tous la même unité. L'entreprise d'origine étant de petite taille, l'objectif d'autonomie ne peut pas être atteint puisque les postes de responsabilité et le pouvoir de direction sont limités.

La structure de la famille égalitaire conduit, alors, les premiers dirigeants à créer de nouvelles unités indépendantes afin que tous les successeurs soient sur le même pied d'égalité et bénéficient des mêmes avantages notamment l'autonomie. Compte tenu de la volonté de maintenir le contrôle, les nouvelles unités sont de petite taille et forment un hypogroupe.

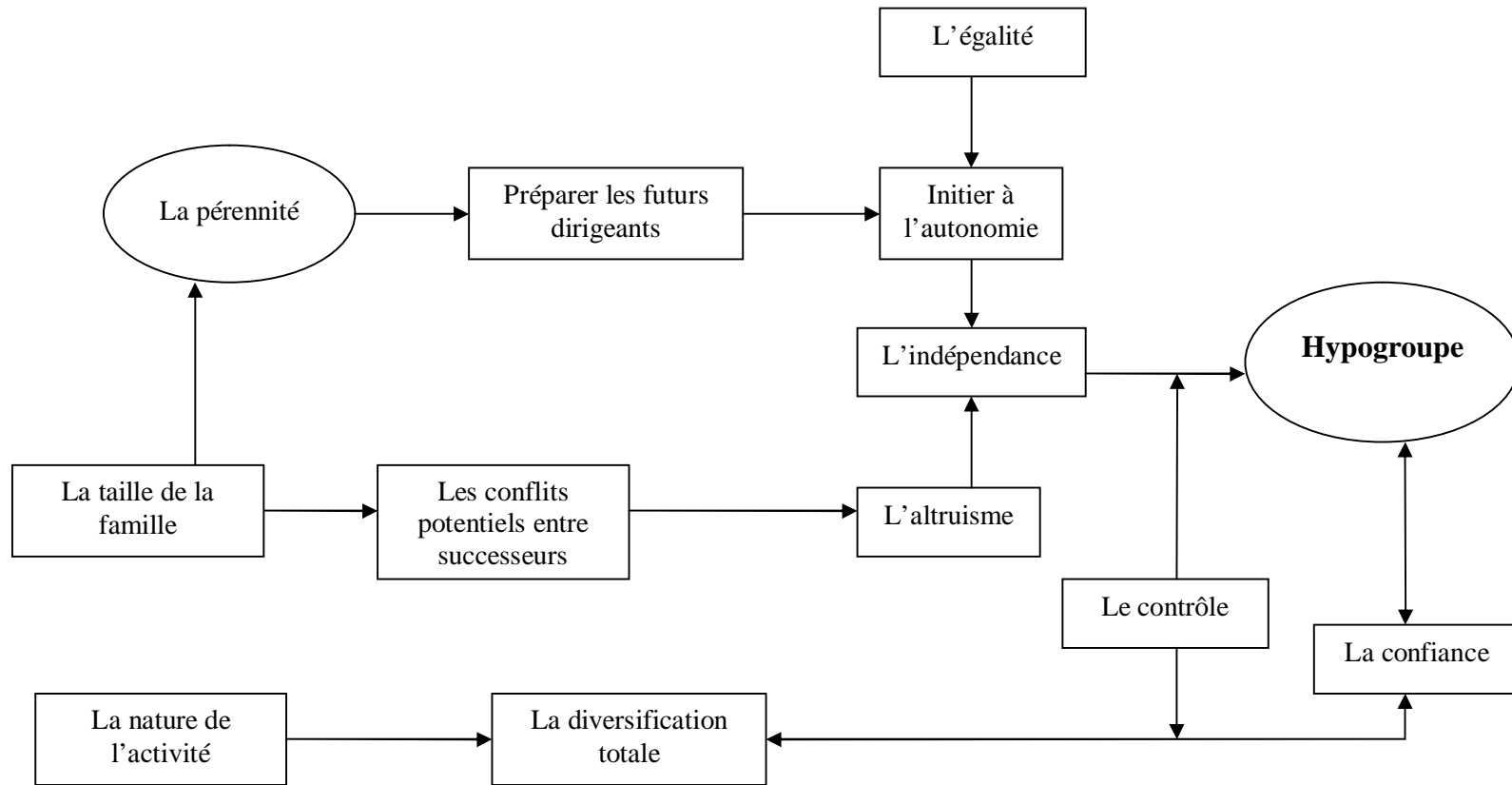
Se référant toujours à l'objectif de pérennité, la taille de la famille se présente comme une contrainte vis-à-vis des dirigeants de cet hypogroupe. En effet, le successeur (1) affirme que l'intégration de son frère à l'entreprise qu'il dirige coûte plus cher que le recrutement d'un membre extérieur pour les mêmes fonctions. Le poste n'affectant pas le contrôle de l'unité familiale, ce premier successeur avait cherché les opportunités de développement de nouvelles activités afin de préparer son frère aux responsabilités de dirigeant au lieu qu'il soit son subordonné. Ainsi, le successeur (2) jouit de son autonomie sans que l'entreprise familiale ne se trouve chargée sachant que les dirigeants sont dotés d'une vision de pérennisation.

La situation dans laquelle se trouvaient ces successeurs (1) et (2) était en effet génératrice de conflits. Le fait qu'ils soient deux dans cette entreprise familiale avec un seul poste de direction mettait le second successeur en position hiérarchique inférieure à son frère. Les conflits ne se sont pas réellement manifestés mais les deux successeurs se sentaient mal à l'aise. Par conséquent, le successeur (1), altruiste, s'est considéré responsable du bien être

de ses frères et surtout du successeur (2) après que le père ne soit décédé. Il lui avait alors créé une unité indépendante en profitant des relations professionnels de l'unité (3). Encore une fois, le contrôle familial du management amène à la réduction de la taille des unités et au choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe.

En fin, en profitant des relations de confiance, cette famille a pu se développer malgré sa réticence à la croissance à cause de l'échec d'une première expérience dans le domaine. Cette confiance leur a permis de s'éloigner de l'activité d'origine vers d'autres domaines surtout que les unités sont indépendantes. En fait, le choix du type de la diversification était aussi déterminé par la nature de l'activité d'origine. Le déclin du secteur et l'avantage de la petite taille avaient obligé les dirigeants propriétaires à diversifier les risques. Cette voie de développement était tolérée grâce au maintien du contrôle en profitant de l'avantage des relations de confiance à travers la forme d'hypogroupe.

Figure 14 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 5



4 CONCLUSION

L'analyse de ces cas montre que les dirigeants propriétaires de ces entreprises familiales ont eu recours au développement en hypogroupe afin de résoudre les différents au niveau des priorités de chacun. La codirection par des membres de générations distinctes est source de conflits. La conduite du développement en hypogroupe constitue une manœuvre possible pour créer de nouvelles unités indépendantes où chaque dirigeant peut trouver une issue à la réalisation simultanée de ces objectifs personnelles, de ceux des autres dirigeants et de la famille.

La question qui se pose à ce niveau est la suivante : si seule la divergence au niveau des objectifs qui se trouve à l'origine du développement en hypogroupe comment pourrions nous expliquer le développement des hypogroupes dirigées par des membres ayant les mêmes priorités ? Pour répondre à cette question, nous analysons les processus de développement des autres cas d'hypogroupes étudiés pour comparer et tirer des conclusions.

Ainsi, le chapitre ci après suit le même plan de présentation que le chapitre 6. Ensuite, nous essayons de confronter tous les cas par rapport à chaque déterminant. En fait, pour montrer, dans une première étape, la spécificité de chaque cas, nous présentons un diagramme causal qui récapitule les déterminants du développement de l'hypogroupe tel que perçu par ses dirigeants propriétaires. Nous y regroupons alors les déterminants liés aux objectifs prioritaires des dirigeants, les déterminants de la dimension famille et ceux relatifs à l'environnement qui ont conduit à la création de nouvelles unités par diversification des activités familiales. Nous aurons, alors, dans une seconde étape, la possibilité de tirer des généralités quant au développement des entreprises familiales en hypogroupe.

CHAPITRE 7 :

L'ANALYSE DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES FAMILIALES EN HYPOGROUPE : CAS DES DIRIGEANTS PROPRIETAIRES AYANT DES OBJECTIFS CONVERGENTS

Ce chapitre propose une analyse approfondie des modes de conduite du développement des entreprises familiales en hypogroupe où les dirigeants propriétaires ont des objectifs prioritaires convergents. Les résultats d'analyse de ce chapitre seront confrontés et comparés à ceux du chapitre précédent lors de l'analyse inter cas objet du huitième chapitre. De même que pour l'analyse menée précédemment, nous présentons pour les cas (2, 4, 6 et 7) l'analyse des objectifs visés par le développement de ces entreprises familiales en hypogroupe. Puis, nous étudions l'impact de l'environnement, notamment l'impact de l'environnement institutionnel, les opportunités de marché et la dépendance envers les partenaires sur la création de nouvelles unités organisées en hypogroupes. Ensuite, grâce à une analyse de contenu des différents entretiens réalisés auprès des dirigeants propriétaires des entreprises familiales, nous expliquons le contexte, le type et les motifs de la stratégie de diversification qui a conduit au choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe. Enfin, nous présentons, pour chaque cas, le diagramme causal regroupant les différents déterminants afin d'expliquer le choix du développement de chaque entreprise familiale étudiée en hypogroupe.

1 L'ANALYSE DU CAS 2

L'entreprise d'origine de l'hypogroupe 2 a été créée en 1992 par trois frères. Une année après la mort du père, le frère cadet qui poursuivait ses études en Belgique voulait revenir en Tunisie. Il avait un projet en tête mais il n'avait pas de financement. Ainsi, le frère aîné, qui avait son propre commerce, l'avait soutenu en subvenant à ses besoins financiers. Il a eu en échange des parts de capital. Quant au troisième frère, il s'occupait jusque là du commerce du père sauf qu'il n'était pas content de la situation à cause du déclin du secteur. De ce fait, toujours dans le cadre de la recherche du bien être et de la solidarité entre les membres de la famille, ce successeur intègre l'entreprise familiale en tant que propriétaire sans avoir des tâches particulières de direction.

Tous les moyens étaient alors concentrés pour financer ce développement et le capital de départ de 25 mille dinars était réparti à parts égales entre les trois frères. Le développement

de cette entreprise a conduit à la formation de l'hypogroupe familial qui compte désormais cinq unités (voir tableau 40) appartenant au secteur du cuir et chaussures.

Tableau 38 : Présentation des unités de l'hypogroupe 2

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1993	21	Industrie textile	Broderie	Fondateur 1
Unité 2	1998	12	Chaussures industrielles en toute matière	Parties de chaussures	Fondateur 3
Unité 3	1999	18	Chaussures industrielles en toute matière	Chaussures de ville - chaussures d'intérieur	Fondateur 2
Unité 4	2000	10	Industrie textile	Tissus pour habillement (utilisés pour chaussures aussi)	Fondateur 1
Unité 5	2002	50	Commercialisation du cuir et chaussures	Tout type de chaussures et maroquinerie	Fondateur 2

L'entreprise d'origine participe au capital des nouvelles unités dirigées par les trois fondateurs. En fait, la transmission est projetée mais elle n'est pas encore entamée puisque les trois successeurs potentiels ne sont pas encore en âge de travailler. Dans ce qui suit, nous présentons pourquoi cet hypogroupe familial s'est développé ?

1.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

Nous avons pu interviewer les fondateurs (1) et (2). Leurs discours sont plutôt convergents. Ils sont tous les deux averses à la croissance tel que le montre le tableau suivant :

Tableau 39 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 2

Les objectifs personnels		Le fondateur (1)	Fondateur (2)
Pérennité		√	√
Indépendance		√	√
	Réduit le risque de la diversification	0	√
	Facilite le retrait du marché	0	√
	Indépendance de l'entreprise mère	0	√
Croissance		NSP	
	Maîtriser la croissance	√	√
	Montrer ses capacités	NSP	
Autonomie		NSP	

La priorité des deux dirigeants est tournée vers la pérennité de l'entreprise familiale. Ils sont en effet du type PIC. A une première étape de développement, les objectifs de ces dirigeants n'étaient pas clairs. La voie de développement qu'ils ont adopté a conduit à une

croissance de la taille de l'entreprise familiale ce qui a nécessité une délégation du pouvoir de direction à un professionnel. Cependant, les problèmes qu'ils ont rencontrés les ont orienté vers la pérennisation de l'affaire familiale. Ils ont alors recentré les activités dans le but de maîtriser la croissance.

Pour ces dirigeants, la pérennité ne peut être assurée qu'en maintenant le contrôle du management par la conservation de la petite taille des unités. Ainsi, ils considèrent que le développement en hypogroupe est une manœuvre qui assure la pérennité du nom de la famille puisqu'elle permet de préserver la petite taille des unités et l'indépendance de chacune. A propos des objectifs visés à travers le développement en hypogroupe, le fondateur (2) affirme que :

"C'est une manoeuvre qui assure une plus grande longévité pour l'entreprise familiale".

Il estime que cette forme permet de maintenir l'adhérence des dirigeants actuels en leur offrant des postes de direction. Cette organisation stratégique permet aussi d'éviter d'avoir un frère comme supérieur hiérarchique. C'est aussi une étape qui prépare la transmission aux futurs héritiers, condition sine qua none de la pérennité. En effet, le fondateur (1) pense que :

"Nous ne pouvons pas juger à l'avance le climat et la nature des relations entre les héritiers. S'ils ne peuvent pas collaborer et préserver l'unité familiale, les successeurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur la décision à prendre. Par conséquent, l'entreprise s'écroule et disparaît".

Ainsi, la multiplication d'unités indépendantes facilite le processus de transmission puisque chaque héritier pourrait être désigné comme successeur pour l'une des entreprises afin d'éviter le morcellement des capitaux. Sinon, l'organisation stratégique d'hypogroupe permet, malgré la division du capital entre les héritiers, de préserver l'unité de direction de l'entreprise familiale sous la conduite du successeur désigné.

En outre, selon le fondateur (2), l'indépendance des unités permet de se prémunir contre les risques de la diversification des activités. Cette indépendance serait profitable en cas de besoin de retrait du marché. En effet, l'indépendance de l'entreprise mère encourage la diversification puisque celle-ci pourrait continuer à fonctionner malgré le manque de performance de la nouvelle unité. L'indépendance des unités a permis aux dirigeants de recentrer et de se concentrer sur le secteur d'origine :

"Si l'un des futurs dirigeants assure mal ses fonctions, une seule entreprise subit les conséquences et non pas tout le groupe. Donc, à travers

l'organisation stratégique d'hypogroupe, on peut toujours préserver le nom de famille".

Les priorités des dirigeants propriétaires témoignent d'une logique d'action patrimoniale axée sur la préservation du capital et du management familial. Ils ne voient pas autres que leurs enfants comme futurs dirigeants de l'hypogroupe. De ce fait, la réponse à la question concernant les objectifs visés à travers le développement en hypogroupe était concentrée sur les déterminants familiaux. Leur vision pour la transmission à la génération suivante est manifestée surtout pour le fondateur (1) :

"Personne d'autre que nos enfants ne dirigera l'entreprise. S'ils ne sont pas capables de le faire, je préfère vendre mes parts. Je ne supporte pas voir les autres se réjouir de mon patrimoine".

1.2 LA FAMILLE

Toutes les dimensions familiales ont été discutées avec les fondateurs de cet hypogroupe sauf l'anthropologie et la structure de la famille. En effet, aucun des deux dirigeants n'avait montré de comportement autoritaire ni s'était prononcé sur l'égalité ou la liberté. Ce silence pourrait être justifié par le fait qu'il n'y a pas encore de relations avec la deuxième génération puisque les successeurs potentiels sont encore en bas âge.

1.2.1 La transmission

La transmission de cet hypogroupe demeure un projet et une volonté puisque les futurs dirigeants ne sont pas encore aptes à travailler. Néanmoins, l'observation des dirigeants d'autres entreprises familiales les a enseigné les prérogatives de la planification de la relève et la préparation du futur afin de contourner les facteurs d'échec de la transmission. Ils estiment, d'après les thèmes soulignés au tableau suivant, que la considération de la transmission n'étaient pas sans effet sur le développement de l'hypogroupe.

Tableau 40 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 2

La transmission		Fondateur (1)	Fondateur (2)
Préparer les futurs dirigeants		√	0
	Partager les tâches	√	√
	Initier à l'autonomie	NSP	
	Le désengagement	NSP	
	Leur faire apprendre les métiers	0	√
	Tester les aptitudes de gestion	NSP	
Incompétence du successeur			
Faciliter le processus de transmission		0	√
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs		√	√
	Avoir son frère comme supérieur	0	√
	Qui sera le successeur ?	√	√
Augmentation de la taille de la famille		√	√
	Surcharge de l'entreprise	NSP	
	Coûter cher	NSP	
Résoudre les conflits entre générations			

Les propriétaires de cet hypogroupe s'accordent à dire que le principal motif de la disparition des entreprises familiales est l'incapacité de celles-ci de prendre en charge tous les membres de la famille. En fait, selon le fondateur (2) :

"L'entrepris familiale, quelque soit son domaine d'activité, a un rythme de croissance déterminé mais le nombre des membres de la famille qui vont y travailler peut être beaucoup plus important que ce que pourrait supporter l'entreprise. Comme dans les entreprises familiales chaque membre doit occuper le poste qui le convient avec un très bon salaire, on va se retrouver avec une surcharge. Finalement l'entreprise, ne pouvant plus supporter tout le monde, s'écroule et disparaît".

Etant donné que les successeurs sont encore très jeunes, les dirigeants fondateurs ne peuvent pas prévoir qui dirigera quoi. Ils pensent qu'il faut les préparer en discutant avec eux et en les informant sur la nature des activités afin de les orienter pour qu'ils puissent acquérir certains savoirs faire. En fait, le développement en hypogroupe permet de multiplier les centres d'intérêts en limitant le risque de l'investissement grâce à l'indépendance des unités. Ainsi, les successeurs sont plus motivés pour diriger le patrimoine familial et pour prendre la relève.

En outre, le développement en hypogroupe est une stratégie pour éviter les conflits potentiels entre les successeurs. Ces conflits conduiraient à l'effondrement de l'entreprise à cause de l'incapacité de ces derniers de trouver un compromis quant au futur dirigeant de l'entreprise familiale et quant aux modalités de partage de la propriété et du management. L'indépendance des unités facilite le partage au cas où les successeurs ne peuvent pas collaborer du fait qu'ils aient un frère comme supérieure hiérarchique.

Ces conflits potentiels entre successeurs sont d'autant plus importants que la taille de la famille est grande. En effet, d'après le fondateur (2), plus le nombre de successeurs est élevé plus l'entreprise devient surchargée. Cette surcharge oblige les futurs dirigeants à céder la direction de l'entreprise familiale à l'un d'entre eux pour assurer sa survie et sa pérennité. La création de nouvelles unités est une manœuvre possible pour épargner aux successeurs cette situation et pour éviter les conflits potentiels. Ce choix présente en fait de nouveaux horizons pour la pérennisation.

Le problème de la transmission, tel que perçu par ces dirigeants propriétaires, réside dans la prise de contrôle du management et non pas dans le partage des parts de capital. La passation de ce contrôle détermine la pérennité de l'entreprise familiale qui sera plus facile à atteindre en se développant en hypogroupe.

1.2.2 La confiance

La confiance est l'un des déterminants du développement de cet hypogroupe. En effet, la réticence à la croissance avait pour cause l'échec de la tentative de délégation lors de l'extension de l'entreprise d'origine. L'expérience passée a marqué, par la suite, le processus de développement de cette entreprise familiale puisque les dirigeants refusent toute intervention, autre que familiale, au management de leur entreprise. Le fondateur (1) fait le rapprochement entre la confiance et la préservation du patrimoine comme suit :

"Nous avons fait un effort pour déléguer certaines tâches mais nous avons conclu qu'il n'y avait pas de gens dignes de confiance. Aucune personne ne peut considérer ton patrimoine comme le sien".

Les deux fondateurs ajoutent que l'avantage de l'entreprise familiale réside dans les relations de confiance. Il convient alors d'exploiter cet avantage en accordant des responsabilités aux membres de la famille en fonction de leurs compétences. Ainsi, d'une part, ils peuvent se développer sans craindre la délégation vu qu'il existe une confiance mutuelle. D'autre part, ils profitent des ressources humaines en créant des activités dont les compétences nécessaires correspondent aux qualifications des membres de la famille. Nous pouvons donc conclure que la confiance agit sur les objectifs du dirigeant dans le sens où elle pousse à établir des priorités et à bien choisir les activités pour trouver l'adéquation entre les ressources et les besoins du développement. Par ailleurs, le partage des tâches de direction se fait sur la base des compétences et des aspirations de chacun alors que la prise de décision repose sur les relations de confiance.

1.2.3 L'altruisme

L'entreprise d'origine de cet hypogroupe était fondée sur l'altruisme et la solidarité familiale d'après les propos de ses dirigeants et résumés dans le tableau 43. En effet, l'association entre ces propriétaires avait comme objectif de soutenir les uns les autres en finançant le projet du frère, en améliorant le niveau social et en stabilisant le travail de l'autre frère.

Tableau 41 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 2

L'altruisme	Fondateur (1)	Fondateur (2)
Bien être	√	√
Connaissance de l'autre	NSP	
Il pensait toujours à notre avenir		
Offre d'emploi	√	√
Evolution de la famille	√	√

Cette famille cherche, en plus de la pérennité de l'entreprise, la pérennité des relations familiales. Ils ne voulaient pas se perdre de vue du fait que chacun soit pris par le rythme des affaires et le stress. Le partage de la propriété est une sorte d'alliance qui leur permet de rester unis et de faire évoluer la famille. Par la suite, l'altruisme s'est manifesté par le développement d'activités en espérant offrir à chacun des trois fondateurs un poste de direction et par conséquent le bien être social. En réalité, les apports en capital ne sont pas égaux et le domaine d'activité n'est pas accessible à tous. Ce contexte suscite un sentiment de soumission des uns par rapport aux autres. Par altruisme, le fondateur (2) s'est soucié du développement de nouvelles activités indépendantes dirigées par les deux frères qui avaient d'autres compétences que celles requises pour l'activité d'origine. Ainsi, le pouvoir de direction est partagé et chacun bénéficie de son indépendance en plus de l'offre d'emplois pour les propriétaires qui n'avaient pas vraiment de responsabilités de gestion.

Malgré l'indépendance des unités, les membres de cette famille demeurent solidaires et partagent le même siège social puisque la direction de l'hypogroupe est centralisée. Par conséquent, la décision est plutôt de type collégiale qu'individuelle du fait que les dirigeants propriétaires sont souvent ensemble. Ainsi, l'hypogroupe permet de créer des postes de direction pour les propriétaires actuels parce que l'entreprise d'origine ne requiert pas plus qu'un dirigeant. Il permet aussi de garantir des emplois futurs pour la deuxième génération.

1.2.4 La structure de la famille

La structure de cette famille serait de type communautaire (égalité - autorité). En effet, les trois frères se partagent toujours le capital à égalité. Cette égalité se manifeste aussi à travers la création de nouvelles unités afin que les membres qui ont les mêmes titres de propriétés aient aussi les mêmes responsabilités de gestion, c'est-à-dire que chacun soit dirigeant d'une entreprise.

Cependant, même si l'autorité n'apparaît pas clairement du fait que les deux générations ne collaborent pas encore, on peut comprendre à travers les discours des dirigeants qu'ils ne sont pas du type libéral. Ils affirment que seuls les enfants prendront la relève et qu'ils préfèrent tout vendre dans le cas contraire. Ces dirigeants stipulent que les successeurs doivent suivre une formation et apprendre l'art du métier de leurs prédécesseurs ce qui se traduit par un contrôle de près des successeurs et donc une certaine autorité sera exercé. Par ailleurs, le fait que la décision soit prise d'une façon collégiale limite l'autonomie et la liberté des membres bien que les unités soient indépendantes.

Par conséquent, le développement en hypogroupe assure l'égalité entre les membres de la famille en leur offrant, en plus de la propriété, les mêmes responsabilités. Cet hypogroupe est aussi un lieu d'exercice du pouvoir lors de l'intégration de la deuxième génération en vue de l'initier au fonctionnement des activités familiales.

1.3 L'ENVIRONNEMENT

L'environnement est un déterminant qui joue en faveur du développement de cet hypogroupe sans être pour autant déterminante. En effet, le quasi silence du fondateur (1) sur l'impact de l'environnement était compensé par une brève description du fondateur (2) de la nature de l'activité et du rôle de l'environnement institutionnel.

1.3.1 L'environnement institutionnel

Le pouvoir de l'environnement institutionnel peut être contourné par le développement en hypogroupe mais n'est pas un facteur déterminant du développement de ce cas d'entreprise. En effet, le fondateur (2) a évoqué brièvement l'influence de l'Etat et des syndicats qui peut être limitée en maintenant la petite taille des unités. Quant au fondateur (2), il a confirmé que le choix de la petite taille était arbitraire et qu'il aurait pu structurer son entreprise en une grande. L'adoption de la forme d'hypogroupe est une échappatoire aux aspects fiscaux de la consolidation des comptes. Ce dirigeant avance que l'hypogroupe

est une forme de développement en discrétion. En étant petite, l'entreprise est moins remarquable, elle attire moins les pouvoirs publics et donc moins soumise à l'influence du pouvoir de l'environnement institutionnel. La petite taille et l'indépendance des unités facilitent l'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement avec un risque toujours moins important que pour les grandes entreprises.

1.3.2 La dépendance envers les partenaires

La particularité de ce cas d'entreprise est la variété des partenaires. La nature de son activité la place au carrefour de différentes industries. Par conséquent, la dépendance envers ses partenaires ne se fait pas sentir mais le développement en hypogroupe est plutôt le résultat d'une bonne entente et d'une cohésion entre l'entreprise et ses partenaires. En effet, ces derniers contribuent à la création d'opportunités pour ce développement tel que soutenu par le fondateur (1) :

"Nous avons de très bonnes relations avec nos clients fabricants de chaussures. Nous avons alors pensé à développer un projet qui soit lié à leur domaine".

Certains projets de développement pour cet hypogroupe étaient initiés par les clients qui voulaient s'associer avec cette famille afin de profiter de son réseau relationnel. Cependant, à cause des objectifs familiaux de contrôle managérial, ces projets n'ont pas pu se maintenir longtemps.

1.3.3 Les opportunités de marché

L'entreprise d'origine ne pouvait plus croître au delà de la petite taille. Il fallait trouver d'autres alternatives de développement. Cependant, à défaut de planification stratégique et en se basant sur l'intuition, les dirigeants propriétaires étaient parti à la recherche d'opportunités de développement à travers les visites de foires et les relations personnelles avec les différents partenaires et amis.

Tableau 42 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 2

Les opportunités de marché	Fondateur (1)	Fondateur (2)
Rechercher	√	√
Opportunisme	NSP	
Activité profitable	0	√
Nature de l'activité		
Risques	NSP	
Déclin du secteur		
Saturation du marché		
Avantage de la petite taille	0	√
Réduire les charges fixes	NSP	
Avantage de la grande taille		
La limite des horizons de croissance	√	√
Activité saisonnière	NSP	
Opportunités de développement		

A partir de la création de l'unité (2), l'étendu des relations de ces dirigeants devient plus important ce qui fait que l'occurrence des opportunités qui se présentent devient plus fréquente. Ainsi, ces propriétaires étaient tentés par l'exploitation de certaines de ces opportunités. Le choix dépendait du secteur d'activité, des synergies possibles et surtout des compétences relatives des fondateurs.

1.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

Le processus de développement de cet hypogroupe a été entamé par une première diversification par rapport à l'activité d'origine qui ne pouvait plus croître. Par la suite, la préservation de la petite taille des unités devient l'un des objectifs visés par ce processus. En effet, les nouvelles activités intégrées présentent plusieurs opportunités de croissance mais balancées par la réticence des dirigeants due à la volonté de pérennisation de l'entreprise familiale.

Pour ce cas, la diversification est considérée comme une conséquence et non pas comme un objectif en soi. Chemin faisant, les dirigeants se trouvent engagés dans un processus de diversification. Les avantages recensés à posteriori incitaient pour de nouvelles diversifications. Les fondateurs ont pu ainsi réduire les risques du métier notamment la dépendance envers le secteur textile qui se trouve en déclin. Ils ont investi dans un autre domaine relevant d'un autre secteur d'activité et ont bénéficié de l'indépendance des unités. Par leurs choix, les dirigeants tiennent compte de la possibilité de recentrage au cas où les objectifs espérés ne sont pas atteints.

1.4.1 Le contexte de la diversification

L'entreprise d'origine avait une bonne position concurrentielle. Cependant, le secteur est devenu peu attractif pour ces dirigeants propriétaires surtout par rapport à leurs besoins d'emplois et à leurs compétences. La diversification, même si elle n'est pas visée explicitement, présente, dans un premier temps, un caractère de nécessité marqué par un objectif premier de redéploiement. Il s'agit de s'engager sur des secteurs plus porteurs ou plus rentables. A un deuxième stade de développement, la stratégie de diversification est conduite par un souci de confortement afin d'élargir le champ des perspectives pour les successeurs.

1.4.2 Le type de la diversification

L'objectif du premier développement de cet hypogroupe est de créer une nouvelle activité dont les compétences requises correspondent à celles du fondateur (3). Ce dernier n'arrivait pas à s'intégrer dans l'entreprise à cause de son incompétence dans le domaine de l'industrie textile. Il s'est trouvé écarté du management de l'entreprise familiale. Par altruisme, les propriétaires développent une nouvelle activité liée aux compétences de ce fondateur mais non directement liée à l'activité d'origine. En effet, à première vue, il s'agirait d'une diversification totale du fait que les deux activités appartiennent à deux secteurs différents. Cependant, il existe entre les deux une certaine complémentarité relationnelle puisqu'à travers l'activité d'origine, les dirigeants propriétaires ont pu tisser des relations et ont pu attirer des clients pour la deuxième activité.

Ensuite, dans une étape ultérieure de développement, ces dirigeants se sont concentrés sur le même secteur en s'intégrant verticalement. De la production d'une partie de chaussures, ils ont créé l'unité (3) qui fabrique le produit final puis ils ont créé l'unité (4) dont l'objectif est d'assurer les approvisionnements pour l'unité (2) mais aussi pour l'activité d'origine. Enfin, la dernière unité se charge de la commercialisation et de la distribution du produit final.

Ainsi, il existe une grande part d'intégration verticale dans le développement de cet hypogroupe. Malgré la nécessité de s'engager dans une diversification totale et non liée, les dirigeants ont pu exploiter le maximum de relations et de synergies entre deux secteurs différents. Ce choix est argumenté par la crainte de perte de contrôle. En plus du contrôle de management, ces propriétaires souhaitent aussi contrôler la filière de production. Une telle stratégie se traduit aussi par la réticence à la diversification. Etant obligés de suivre

cette voie de développement, ces fondateurs ont limité son risque en se concentrant sur les domaines les plus proches de leurs compétences. Cette logique est typique aux dirigeants PIC.

1.4.3 Les motifs de la diversification

Les motifs annoncés par les dirigeants, à part les raisons familiales, sont corrélés au pouvoir de marché et à la maîtrise de la filiale de production comme suit :

Tableau 43 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 2

Les motifs	Fondateur (1)	Fondateur (2)
Exploitation de synergie	√	√
Image de groupe	√	√
Pouvoir de marché	√	√
Assurer les ventes	√	√
Réduire les dépendances	√	√
Assurer les approvisionnements	NSP	
Offre complète		
Exploiter les compétences des membres	√	0
Effet du groupe	NSP	
Diversifier les risques		
Equilibre de portefeuille		

Les fondateurs (1) et (2) espèrent, à travers l'exploitation des synergies, constituer une image de groupe et augmenter ainsi le pouvoir de négociation. La réduction des coûts de transaction leur permet de baisser les prix sur le marché.

En outre, cette diversification était motivée par la réduction des dépendances envers les partenaires de point de vue approvisionnement. En fait, les dirigeants maintiennent les mêmes relations avec leurs partenaires sauf que cette image de groupe qu'ils ont pu transmettre à ces derniers avait augmenté le pouvoir de négociation de cette famille et avait réduit sa dépendance d'un seul domaine d'activité.

Ces dirigeants expliquent la certitude de ce résultat par l'expérience qu'ils ont vécu : ils se sont associés avec deux de leurs partenaires mais ils étaient obligés de leurs vendre leurs parts pour des raisons de contrôle de management et de confiance. Cette entreprise était performante jusqu'au jour où ces trois frères se désengagent de l'activité. Ils affirment que l'échec de cette entreprise, quelques mois plus tard, est dû à l'absence du nom de leur famille et de l'effet de groupe.

1.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

Relativement à la priorité accordée à la pérennité, ces fondateurs accordent une grande importance au contrôle du management et du capital (voir tableau 46). L'échec de leur expérience de croissance avait consolidé leur volonté de préserver le contrôle familial en limitant le risque de la délégation.

Tableau 44 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 2

Le contrôle		Fondateur (1)	Fondateur (2)
Le management		√	√
Expérience de croissance		NSP	
Le capital		√	√
Problème de délégation		√	0
	limiter le risque de délégation	√	0
	segmenter une activité en croissance	NSP	

Les propos du fondateur (1) justifient la réticence à la croissance en taille. Son désir de maintenir le contrôle le pousse à ne pas dépasser un seuil de croissance et à multiplier plutôt le nombre d'unités :

"En fait, toutes nos entreprises peuvent croître plus que ça. Notre réticence est due à la volonté de garder le contrôle du management. C'est-à-dire que jusque là, on arrive à gérer nous-mêmes les activités. Si on augmente encore plus la taille des entreprises, on ne pourra plus tout contrôler".

1.6 LE DIAGRAMME CAUSALE

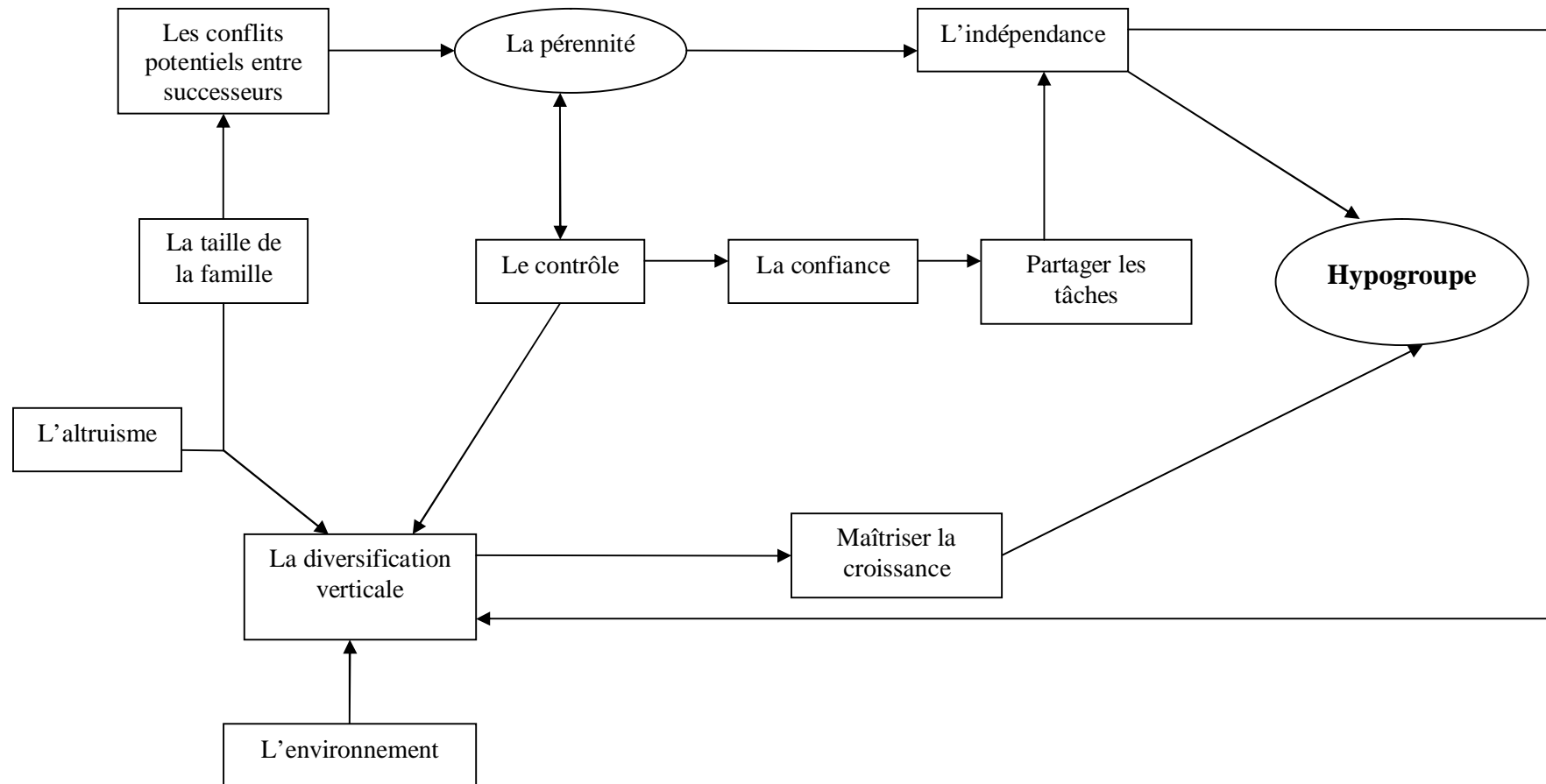
L'hypogroupe (2) est dirigé par les fondateurs de première génération. Le processus de transmission n'est pas encore entamé mais il est pris en considération en vue d'éviter les difficultés relatives. En effet, la pérennité visée dépend du bon déroulement de cette transmission. Dès lors, ils préparent actuellement une relève qui aura lieu dans un horizon d'une dizaine d'années.

En fait, la hantise de ces fondateurs est que, du fait que la famille est un peu étendue, l'augmentation du nombre de successeurs serait génératrice de conflits. Les objectifs de ces membres tendent vers la divergence. En plus, mis à part le fait que l'entreprise d'origine serait surchargée par l'intégration de tous les successeurs, ceux-ci peuvent se trouver en antagonisme vis-à-vis de la direction générale de l'entreprise familiale. Ces conflits pèsent sur la pérennité et conduisent à la perte du contrôle familial. Ainsi, espérant éviter les conflits potentiels entre successeurs, les fondateurs ont développé de nouvelles activités pour que chacun puisse diriger une unité indépendante.

En outre, la taille de la famille amène les fondateurs à considérer que les successeurs auront probablement des profils différents. Ainsi, l'altruisme les a poussé à penser au bien être des successeurs en leur préparant des postes d'emploi qui relèvent de différentes qualifications. Ils avaient alors diversifié les activités sans tout de même trop s'éloigner du domaine d'origine pour préserver le contrôle. L'intégration verticale leur avait permis de tenir compte des contraintes de l'environnement et de réduire surtout la dépendance envers les partenaires et d'augmenter le pouvoir de marché à travers le contrôle de la filière de production. Les nouvelles unités sont alors organisées en hypogroupe pour bénéficier des avantages de la petite taille. Etant réticents à la croissance, cette manœuvre permet aux fondateurs de maîtriser ce développement.

Tout comme l'altruisme, la confiance constitue un autre avantage dont bénéficient les entreprises familiales. Les fondateurs ont, donc, voulu profiter de ces relations pour partager les tâches de management. Ils ont créé des entreprises indépendantes par domaine d'activité. Cette confiance réduit la mise en place des procédures de contrôle et favorise le développement en maintenant toujours la petite taille. Ces nouvelles unités sont alors structurées en hypogroupe.

Figure 15 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 2



2 L'ANALYSE DU CAS 4

L'hypogroupe 4, tel que présenté dans le tableau 47, a été développé par le père fondateur. Ayant de mauvaises expériences avec la croissance en taille, ce fondateur privilégie le développement en petites unités afin de pouvoir maintenir le contrôle et inciter ses enfants à prendre la relève.

Tableau 45 : Présentation des unités de l'hypogroupe 4

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité 1 (Entreprise d'origine)	1972	49	Agroalimentaire	Poissons et autres fruits de mer congelés	Successeur 1
Unité 2	1997	25	Agroalimentaire	Thon frais	Successeur 3
Unité 3	2000	20	Agro alimentaire	Conditionnement de coquillage et autres fruits de mer	Successeur 2
Unité 4	2003	41	Agroalimentaire	Mollusques surgelés	Successeur 4
Unité 5	2004	15	Agriculture	Asperges sauvages et champignons	Fondateur

Dans une première phase de développement, la diversification était totale. Cependant, voyant ces enfants grandir, le fondateur, soucieux de la transmission, change de stratégie et se concentre sur le même secteur d'activité. Ce type de développement favorise une plus grande solidarité familiale et un plus grand pouvoir de marché. Afin d'identifier le pourquoi et le comment de la création de cet hypogroupe, nous avons interviewé le successeur (2) et le fondateur.

2.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

Le père fondateur voulait préserver la propriété familiale et offrir à ses enfants le contrôle absolu du management et de la propriété. En effet, la raison majeure du développement de cet hypogroupe est la volonté de transmission dictée par l'objectif de pérennité alors qu'avant l'arrivée des enfants, ce fondateur avait une logique entrepreneuriale axée sur le développement d'activités :

"J'étais à un moment donné occupé par le développement d'activités. J'étais enclin et prêt à accepter n'importe quel projet et toujours présent pour saisir les opportunités. En contre partie, je ne voulais pas augmenter la taille des unités pour pouvoir superviser et contrôler le déroulement des activités. Je ne déléguais que tout ce qui est opérationnel mais je prenais moi-même toutes les décisions concernant mes entreprises. Lorsque les

enfants ont grandi, mon orientation a changé. La volonté de la transmission s'est manifestée".

En fait, la logique du fondateur est devenue plus patrimoniale axée sur la pérennisation de son entreprise familiale. Cette pérennité est conditionnée par une préparation d'un terrain favorable, notamment l'indépendance des successeurs, afin d'éviter les conflits potentiels. Cette indépendance a nécessité la création de l'organisation stratégique d'hypogroupe dans le but de maintenir, en plus, le contrôle et la solidarité familiale. Les objectifs cités par le fondateur et le successeur (2) sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 46 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 4

Les objectifs personnels		Fondateur	successeur (2)
Pérennité		√	√
Indépendance		√	√
	Réduit le risque de la diversification	√	0
	Facilite le retrait du marché	NSP	
	Indépendance de l'entreprise mère	√	√
Croissance		NSP	
	Maîtriser la croissance	0	√
	Montrer ses capacités	0	√
Autonomie		√	√

Selon le fondateur, le développement en hypogroupe est une manœuvre qui assure la pérennité de l'entreprise d'origine puisqu'elle demeure indépendante même en cas de l'échec de l'une des autres unités dirigées par les successeurs. Il avait diversifié les activités en créant des unités nouvelles. L'indépendance des entreprises, réduit d'une part le risque de la diversification et d'autre part, évite les conflits potentiels entre les différents successeurs. Le père amenait ces derniers, depuis qu'ils étaient tous petits, jouer dans les unités où il leur permettait de toucher à tout. Pour lui, c'était une façon d'apprendre et de tisser des liens affectifs entre les enfants et les entreprises. Ils étaient impliqués dès leur enfance dans les affaires et se partageaient les entreprises familiales. Avant même d'obtenir leurs diplômes, les successeurs ont déjà intégré le management des entreprises de l'hypogroupe. Chacun était orienté naturellement vers un domaine d'activité.

Le successeur (2), de même que le fondateur, est du type PIC. Il affirme qu'il n'irait pas plus loin avec le nombre d'unités de l'hypogroupe vu que les responsabilités sont déjà partagées entre les successeurs. Il est plutôt en faveur de la concentration des efforts. Ce dirigeant arrêterait tout développement dès que le besoin de délégation soit ressenti.

En effet, son père voulait sélectionner pour ses enfants les meilleurs projets dans le but de leur assurer des postes de direction. Il se sentait responsable de leur avenir et en même

temps il était préoccupé par la pérennité de l'entreprise familiale. Il ne voulait pas mettre en péril l'entreprise d'origine mais sa responsabilité ne se limitait pas au développement des activités. Il se souciait aussi de la formation de ses enfants afin qu'ils puissent assurer la relève et donc la pérennité de l'entreprise familiale.

Dès lors, la pérennité, pour le successeur (2), est une sorte de reconnaissance et une valeur qui lui a été transmise dès son enfance. Il affirme que :

"Quand on voit l'effort que mon père a fourni pour développer les activités et les risques qu'il a couru pour arriver à la position actuelle sur le marché et devant la notoriété de l'entreprise, on ne peut plus abandonner. On se sent engagé. C'est une responsabilité et c'est toute la vie de mon père qui se trouve derrière. C'est un patrimoine et c'est notre patrimoine en fin de compte qu'il faut maintenir et pérenniser".

Le successeur (2) insiste plus sur l'indépendance des unités. Il pense ainsi limiter les charges fixes qui augmentent avec l'augmentation de la taille de l'entreprise et qui sont très difficiles à couvrir en cas de mauvaise conjoncture. Cette indépendance permet aussi de préserver l'autonomie de chacun des dirigeants propriétaires.

En fait, ce dirigeant estime que l'intégration de l'entreprise familiale est une manœuvre qui fait plaisir au père puisque l'objectif de pérennité pourrait être atteint. Parallèlement, ce successeur occupe un poste de premier responsable, il gère son propre patrimoine et il est indépendant. Pour conclure, le fondateur avait une logique d'action entrepreneuriale. Après que ses enfants aient grandi, il avait compris qu'il pouvait les préparer à la pérennisation de son entreprise familiale. Il change alors de logique pour une action plus patrimoniale. La voie de développement qu'il avait adoptée était plutôt réfléchie afin de pouvoir atteindre ses objectifs.

2.2 LA FAMILLE

Comme tous les autres cas étudiés, cette famille propriétaire est préoccupée par le contrôle managérial et celui du capital. Ce maintien du contrôle serait possible suite à une transmission réussie à la deuxième génération. Afin de faciliter ce processus et éviter les difficultés qui en découlent, le fondateur avait choisi le développement en hypogroupe. Les relations de confiance et d'altruisme sont les avantages de cette famille pour parvenir à ses fins.

2.2.1 La transmission

La volonté de transmission est née avec l'augmentation du nombre des enfants et après qu'ils aient grandi. Cette transmission consiste pour le fondateur à préparer les futurs héritiers, tester leurs aptitudes de gestion, éviter les conflits potentiels entre les successeurs lorsque la taille de la famille s'agrandit afin de faciliter le processus de la transmission. Le tableau suivant montre les relations entre la transmission et le développement en hypogroupe selon le successeur (2) et le fondateur.

Tableau 47 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 4

La transmission	Successeur (2)	Fondateur															
Préparer les futurs dirigeants	0	√															
<table border="1"> <tr> <td>Partager les tâches</td> <td>√</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Initier à l'autonomie</td> <td>√</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td>Le désengagement</td> <td>0</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td>Leur faire apprendre les métiers</td> <td>√</td> <td>√</td> </tr> <tr> <td>Tester les aptitudes de gestion</td> <td>√</td> <td>√</td> </tr> </table>	Partager les tâches	√	0	Initier à l'autonomie	√	√	Le désengagement	0	√	Leur faire apprendre les métiers	√	√	Tester les aptitudes de gestion	√	√		
	Partager les tâches	√	0														
	Initier à l'autonomie	√	√														
	Le désengagement	0	√														
	Leur faire apprendre les métiers	√	√														
Tester les aptitudes de gestion	√	√															
Incompétence du successeur	NSP																
Faciliter le processus de transmission	0	√															
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs	√	√															
<table border="1"> <tr> <td>Avoir son frère comme supérieur</td> <td rowspan="5">NSP</td> </tr> <tr> <td>Qui sera le successeur ?</td> </tr> <tr> <td>Augmentation de la taille de la famille</td> </tr> <tr> <td>Surcharge de l'entreprise</td> </tr> <tr> <td>Coûter cher</td> </tr> </table>	Avoir son frère comme supérieur	NSP	Qui sera le successeur ?	Augmentation de la taille de la famille	Surcharge de l'entreprise	Coûter cher											
	Avoir son frère comme supérieur		NSP														
	Qui sera le successeur ?																
	Augmentation de la taille de la famille																
	Surcharge de l'entreprise																
Coûter cher																	
Résoudre les conflits entre générations																	

En effet, ce fondateur croit au fait que le désengagement du prédécesseur est favorable à une meilleure succession. Les héritiers peuvent ainsi affronter seuls le monde des affaires. Petit à petit, ce fondateur a transmis à ses successeurs le pouvoir de direction, le statut de gérant et les parts de capital parce qu'ils ont fait preuve de mérite. La présence du père est considérée par ce fondateur comme une sécurité morale sans priver ses successeurs de leur autonomie. Il estime qu'une assistance abusive pèserait lourd sur la pérennité de l'entreprise familiale puisque les successeurs ne pourront pas prendre seuls des décisions.

Pour cette raison, ce fondateur avait transmis à ses enfants dès leur jeune âge les savoirs faire de son domaine d'activité. Il a essayé de tisser des relations affectives entre ses enfants et l'entreprise familiale. Ils apprenaient alors en jouant depuis leur enfance. Ensuite, tout au long de leurs études, ils faisaient des stages au sein des différentes unités de l'hypogroupe. Ce fondateur estime qu'il jouait le rôle de consultant jusqu'à ce que ses successeurs fassent preuve de compétences à côté de leurs diplômes de gestion :

"C'est ainsi qu'ils ont réussi à m'arracher la direction des unités du groupe. La transmission n'a eu lieu qu'après qu'ils soient préparés à la tâche de gestion, un suivi de près et un coaching de chacun d'eux. Lorsque j'ai cédé la place, je l'ai fait par conviction. J'ai confiance et je sais qu'ils ont beaucoup à donner au groupe. Ils ont appris mes méthodes de travail et ils n'ont plus besoin d'assistant. Je peux profiter maintenant de la vie pendant qu'ils prennent la relève".

Le prédécesseur n'avait pas décidé du poste à occuper par chaque successeur mais il leur a créé une variété de tâches qu'ils se sont partagés selon les aspirations de chacun. La preuve est que le plus jeune dirige l'entreprise d'origine et la plus ancienne. Cette collaboration des successeurs en absence de tout type de conflits a facilité le processus de transmission et constitue une motivation pour améliorer les processus de gestion. Le fondateur craignait les conflits potentiels qui pouvaient se produire à cause du nombre des successeurs. Il a alors multiplié les activités et leur a laissé le soin de savoir les pérenniser.

Quant au successeur (2), il reconnaît à son père les efforts qu'il a fournis pour lui transmettre, ainsi qu'à ses frères, les savoirs faire du métier. C'est l'expérience de ce fondateur qui se trouve à l'origine des avantages compétitifs de l'hypogroupe. Ses conseils préparent les successeurs pour une bonne relève en évitant tout conflit entre ces derniers. Le fondateur avait testé les aptitudes de gestion de chaque successeur dans une entreprise indépendante pour qu'il ne se sente pas sous l'autorité de son père. En effet, tous les successeurs ont fait le tour des différentes unités pour décider de l'activité qui correspond le plus au profil de chacun.

La responsabilisation se fait petit à petit, chaque successeur débute comme simple salarié avec une délégation progressive des tâches de direction jusqu'à arriver au stade où il soit capable d'assumer d'une façon autonome la prise de décision. Ce test d'aptitudes se fait dans une entreprise indépendante.

2.2.2 La confiance

Les contraintes de développement de l'entreprise familiale, selon le fondateur, sont liées aux relations de confiance. En effet, l'aboutissement de la délégation des responsabilités aux membres extérieurs à la famille n'a pas satisfait le fondateur. Au contraire, l'échec de cette délégation a conduit à un recentrage et à l'abandon de certaines activités. Par contre, les relations de confiance encouragent le développement de l'entreprise familiale. Chaque membre est responsable de certaines tâches sans avoir le souci de contrôler les actions

d'autrui. Ils se font mutuellement confiance et chacun défend les intérêts des autres. Cette union fait la force de cet hypogroupe.

Le successeur (2) partage l'opinion de son père et estime qu'il convient d'écarter le domaine d'activité si les membres de la famille n'ont pas les compétences nécessaires pour le diriger. Dans le cas inverse, il se poserait un problème de contrôle. D'après ce dirigeant, il est rare de trouver des personnes dignes de confiance autre que ses frères. Or, pour ce domaine particulièrement, la confiance est à la base des transactions puisque les moyens de contrôle sont quasi inexistant. De ce fait, certaines activités ont été abandonnées par manque de confiance. En effet, l'avantage exclusif des entreprises familiales réside dans les relations de confiance entre membres ce qui facilite les processus de gestion et favorise, donc, le développement.

2.2.3 L'altruisme

Les successeurs avaient appris à vivre en union familiale, à respecter les objectifs de tous les autres membres de la famille et à penser aux intérêts de chacun comme si c'étaient les siens. En effet, ces valeurs, que le père voulait implanter, se manifestent à travers la création de cet hypogroupe et selon le tableau suivant :

Tableau 48 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 4

L'altruisme	Successeur (2)	Fondateur
Bien être	√	0
Connaissance de l'autre	√	0
Il pensait toujours à notre avenir	NSP	
Offre d'emploi	√	√
Evolution de la famille	NSP	

Concernant le fondateur, la recherche du bien être de ses enfants a guidée le développement des nouvelles unités. Il avait une vision du futur de ceux-ci. Il voulait contribuer à la construction de ce futur en leur offrant les postes de direction qui leurs conviennent. Le partage des tâches se fait par le consentement de tous les membres et suivant les compétences de chacun.

Les successeurs sont solidaires et se soucient parfaitement du bien être des autres. Le successeur (2) donne l'exemple de l'achat des voitures : son frère aîné lui avait acheté sa première voiture et à son tour il avait acheté la première voiture du cadet :

"Je voudrai signaler qu'entre nous il n'y a pas de notion de partage. Tout est à mon père et tout le monde travaille sans calcul. Le plus important pour nous c'est le bien être, c'est d'éviter les conflits, garder l'unité familiale...Tout est transparent".

Le successeur (2) estime que la pérennité de l'entreprise familiale requiert une solidarité familiale et une réduction des conflits. L'esprit de famille et la recherche du bien être des autres constituent une force qui a été exploitée pour développer cet hypogroupe.

2.2.4 La structure de la famille

Le fondateur avait expliqué qu'il avait quatre enfants dont une fille. Cependant, tout au long de son discours, il ne faisait pas cette distinction. Le capital et les responsabilités de management étaient, alors, répartis à égalité entre les trois frères et la sœur. La structure de cette famille propriétaire est, donc, de type égalitaire tel que le démontre le tableau suivant :

Tableau 49 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 4

La structure de la famille	Successeur (2)	Fondateur
Egalité	√	√
Autorité	NSP	
Liberté	√	√
Collégiale	NSP	

Le fondateur avait considéré ses quatre enfants sur le même pied d'égalité où chacun dirige d'une façon indépendante une unité de l'hypogroupe. Ce dirigeant propriétaire considère que l'organisation stratégique d'hypogroupe assure l'équité entre les successeurs :

"Cette structure permet d'assurer l'équité entre les enfants : chacun a choisit lui-même avec le consentement de ses frères l'entreprise qu'il dirige. Cependant, je ne voulais pas partager les entreprises mais ils sont tous propriétaires à parts égales de toutes les entreprises afin de ne pas dire par la suite que l'un des frères a eu l'entreprise la plus rentable ou l'entreprise la plus développée. Ils sont tous sur le même pied d'égalité".

En ce qui concerne l'autorité, tout ce qui a été avancé par ce fondateur est en faveur de l'autonomie et de l'indépendance des successeurs. Il n'avait rien imposé à ses enfants mais il les a préparé dès leur jeune âge pour une relève réussie. Il s'est effectivement retiré pour s'occuper d'une activité agricole complètement éloignée des domaines dirigés par ses successeurs. Il a développé cette activité pour sa retraite et pour le plaisir.

En fait, ce n'est que par respect que les successeurs tiennent compte de l'avis de leur père. Néanmoins, la décision prise au niveau des unités de l'hypogroupe est collégiale. Le successeur (2) justifie ceci par le fait qu'ils visent la pérennité et la performance de tout l'hypogroupe et non pas d'une seule unité. Il ajoute que son père ne les avait jamais rien imposé. Au contraire, la décision finale revient toujours au dirigeant responsable de l'activité.

2.3 L'ENVIRONNEMENT

Dans un premier stade de développement, les objectifs de la structuration en hypogroupe étaient surtout d'ordre sectoriel. En effet, l'activité d'origine ne pouvait plus croître au-delà de sa dimension du fait des quotas imposés pour les articles de pêche. En plus, comme les activités de ce secteur sont saisonnières, le fondateur avait cherché à développer des activités complémentaires sous forme d'entreprises indépendantes. Il confirme bien ceci en disant :

"Au départ, la logique pour moi était une logique de développement d'activités pour investir, pour m'occuper et pour profiter des opportunités du marché et de la politique de l'Etat notamment pour tout ce qui est encouragement du secteur agricole".

2.3.1 L'environnement institutionnel

Malgré les restrictions pour la croissance en taille des entreprises de la production des produits de la mer, l'Etat offre plusieurs avantages pour la diversification de la production. Cette famille a voulu profiter de l'encouragement de l'Etat pour augmenter l'étendu de la production. Elle a diversifié les activités dans le même secteur par création de nouvelles unités familiales. En fait, le pouvoir de l'environnement institutionnel dépend des domaines d'activité. Au sujet de celui de l'unité (1) de cet hypogroupe, l'impact de cet environnement concerne les points suivants :

Tableau 50 : L'environnement institutionnel et le développement de l'hypogroupe 4

L'environnement institutionnel	Successeur (2)	Fondateur
Quotas de production	√	√
Encouragement de l'Etat	0	√
Fiscalité	NSP	
Séparation entre activités		
Restrictions légales		
Normes de qualité	√	0

Les entreprises de cet hypogroupe sont totalement exportatrices. Elles bénéficient des avantages accordés par l'Etat. Le pouvoir institutionnel est en faveur de cet hypogroupe qui a eu le prix des meilleures entrées en devises. Cet hypogroupe n'est pas concerné par les problèmes fiscaux qui font souffrir les autres entreprises du domaine.

Cependant, l'Etat impose des quotas pour la pêche des produits de la mer. De ce fait, la taille des unités est déterminée en avance et ne peut pas croître au-delà puisque la capacité de production est fixée par le pouvoir institutionnel. En plus, les unités de congélation sont totalement exportatrices. Leur production doit obéir à des normes de qualité prédéfinies. Il

se trouve que certaines quantités ne répondent pas à ces normes. Ainsi, la création de l'unité (3) vise la collecte de la production hors normes pour la vendre sur d'autres marchés notamment le marché local. En fait, le successeur (2) stipule que :

"L'entreprise (3) est un choix réfléchi parce que nous nous sommes trouvés en contrat avec la communauté européenne, nous devons répondre à des normes de qualité, nous avons des déchets qui ne peuvent pas être vendus aux marchés étrangers donc nous avons pensé à créer une nouvelle entreprise pour commercialiser sur le marché tunisien les produits de ce genre. Pour cette activité, nous avons plusieurs points de vente surtout dans les régions touristiques".

2.3.2 Les opportunités de marché

Le développement de cet hypogroupe était conduit par opportunisme, dans une première phase, puis, avec une vision de pérennisation, ce développement devient plus réfléchi. En fait, le fondateur avait une passion pour la pêche. La grande opportunité pour le développement de cet hypogroupe était alors son recrutement par l'office nationale de la pêche où il avait acquis des savoirs faire qui ont contribué au développement de l'activité d'origine.

Cette activité d'origine est de nature très particulière. En plus du fait qu'elle soit saisonnière, elle n'offre pas de possibilités de croissance à cause des quotas imposées par l'Etat d'une part et par le fait que l'entreprise d'origine absorbe près de 90% du marché d'autre part. L'entreprise d'origine ne peut plus croître au delà de sa taille. Il fallait trouver d'autres alternatives de développement. Le choix était porté vers des activités complémentaires dont les saisons sont différentes de celle de l'activité d'origine. Ainsi, les deux premières activités étaient développées par opportunisme. Le développement des autres était plus réfléchi afin de combler les périodes creuses de production.

En effet, l'entreprise d'origine était cédée au fondateur par des étrangers et l'unité (2) était reprise par celui-ci. Elle appartenait à l'un de ses amis intimes qui n'avait pas de successeurs. Il l'a alors acheté pour assurer la relève de son ami surtout qu'elle est la meilleure des cinq entreprises du domaine en tunisie.

2.3.3 La dépendance envers les partenaires

Les dirigeants propriétaires ne se sont pas trouvés dans une situation de dépendance des partenaires puisque les entreprises étaient développées à une époque où le marché offre encore des possibilités de croissance. L'unité d'origine avait une position forte. Elle avait

pu tisser de bonnes relations et un terrain d'entente avec ses partenaires. Cependant, la stratégie suivie aurait été adoptée afin de réduire la dépendance existante actuellement.

En revanche, les partenaires étrangers encouragent le développement de l'unité (1) et (2) et les font profiter de leurs compétences et de leurs réseaux de vente. La dépendance envers les partenaires est neutralisée par le pouvoir de marché. En fait, au début de chaque saison, des contrats sont signés avec les fournisseurs pour les obliger à honorer leurs engagements. Les clients sont aussi des partenaires avec des contrats bien définis. Ainsi, les dirigeants de cet hypogroupe n'ont pas de crainte de dépendance envers les partenaires. Ce sont plutôt les bonnes relations qu'ils entretiennent avec les étrangers qui sont à l'origine de leur position actuelle.

2.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

L'expérience du dirigeant fondateur et les partenariats qu'il a eus lui ont permis de tirer une conclusion à savoir que toute activité non maîtrisée par son dirigeant est une activité perdante. Son opportunisme et sa prise de risque ont été transformés en un profil patrimonial. Dans ce qui suit, nous décrivons le contexte de cette diversification, son type et ses motivations.

2.4.1 Le contexte de la diversification

Les dirigeants de cet hypogroupe ont diversifié leurs activités dans un contexte de confortement. Ces derniers avaient comme objectif de contrôler la filiale de production et d'améliorer leur position sur le marché puisque l'activité d'origine ne favorise pas l'acquisition d'un pouvoir de marché par la croissance en taille.

2.4.2 Le type de la diversification

Selon le fondateur, il est essentiel d'avoir un minimum de connaissance du domaine d'activité avant de l'intégrer afin de pouvoir le contrôler. De toute façon, même si le père était prêt à diversifier encore plus les activités, les successeurs voulaient se concentrer sur une seule filiale de production par intégration verticale ou par le choix d'activités complémentaires. Ainsi, cette famille était désengagée de toute activité n'appartenant pas au secteur de l'agroalimentaire notamment le textile et les produits détergents.

Le choix du type de la diversification par les successeurs rassure le père. En effet, les activités sont complémentaires à l'activité d'origine. Ce choix laisse à comprendre que les

successieurs ont tendance à préserver le patrimoine de départ. L'objectif de pérennité est, donc, atteint à priori pour cette deuxième génération.

Concernant le successeur (2), la direction de la diversification de cet hypogroupe permet de mieux maîtriser la croissance et d'assurer les approvisionnements. Trois de ces activités sont intégrées, une activité est liée et une autre totalement diversifiée mais elle est réservée à la retraite du père. Elle peut être considérée comme un moyen de loisir.

2.4.3 Les motifs de la diversification

Le fondateur et son successeur (2) ont donné des réponses convergentes quant aux motifs de la diversification et sont les suivants :

Tableau 51 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 4

Les motifs	Successeur (2)	Fondateur
Exploitation de synergie	√	√
Image de groupe	NSP	
Pouvoir de marché	√	√
Assurer les ventes	NSP	
Réduire les dépendances	√	√
Assurer les approvisionnements	NSP	
Offre complète	NSP	
Exploiter les compétences des membres	√	0
Effet du groupe	√	√
Diversifier les risques	NSP	
Equilibre de portefeuille	NSP	

Selon ces dirigeants, le pouvoir de marché ne peut être atteint qu'à travers un contrôle de la filiale de production. Comme la taille de l'entreprise ne peut pas assurer ce pouvoir, il fallait se développer en hypogroupe. Ainsi, les activités sont intégrées en maintenant la petite taille des unités.

L'indépendance des entreprises facilite le désengagement en cas d'échec sans toucher à l'activité d'origine. Cette stratégie réduit le risque de la diversification, augmente le pouvoir de marché et permet d'exploiter des synergies commerciales et relationnelles puisque les activités sont complémentaires.

Les dirigeants visent aussi, à travers cette diversification, la réduction des coûts de transaction puisqu'ils négocient au nom du groupe et non pas au nom d'une seule unité. En réalité, cet hypogroupe détient 80% du marché. Cet effet de groupe, obtenu grâce à la notoriété de l'entreprise mère, attire les partenaires étrangers et fait bénéficier celle-ci de plus de compétences et de savoirs faire.

En fin, le principe du domaine de la congélation consiste à pouvoir s'auto approvisionner afin de réduire la dépendance envers les fournisseurs qui peut perturber la production. Il convient aussi d'assurer la distribution surtout pour les déchets de production.

2.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

Le maintien de la petite taille des unités soulève l'objectif majeur du contrôle familial de la propriété et du management. Cette volonté de contrôler conduit aussi à l'élagage des activités non familiales afin que les successeurs puissent se concentrer sur le domaine familial d'origine. Le tableau suivant montre les thèmes évoqués concernant le contrôle familial.

Tableau 52 : Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 4

Le contrôle		Successeur (2)	Fondateur
Le management		√	√
Expérience de croissance		√	√
Le capital		√	√
Problème de délégation		√	√
	Limiter le risque de délégation	√	0
	Segmenter une activité en croissance	NSP	

En fait, le fondateur insiste plus que son successeur (2) sur le contrôle du management de par les problèmes de délégation qui pourraient être engendrés. Son expérience passée fait qu'il en discute en connaissance de causes. Suite à la croissance de certaines unités, qu'il a délaissées d'ailleurs, ce fondateur était obligé de déléguer puisque ses enfants n'étaient pas encore en âge de travailler. Il s'est trouvé alors en situation difficile au point où il avait tout vendu. Ainsi, il affirme que :

"Un bon manager est celui qui contrôle tout ce qui se passe dans son entreprise. Pour assumer, il ne faut pas dépasser une certaine taille".

bien que les activités appartiennent au même secteur d'activité, la création de nouvelles entreprises permet de se désengager en cas de mauvaise performance sans mettre en péril la survie de l'entreprise d'origine.

Quant au successeur (2), il ne fait que raconter ce qu'il a retenu de l'expérience de son père relative à la croissance. Il estime alors que le développement par création de nouvelles unités serait plus prudent puisqu'il offre la possibilité de croissance en maintenant le contrôle des petites unités. Ainsi, le risque de délégation est limité.

2.6 LE DIAGRAMME CAUSAL

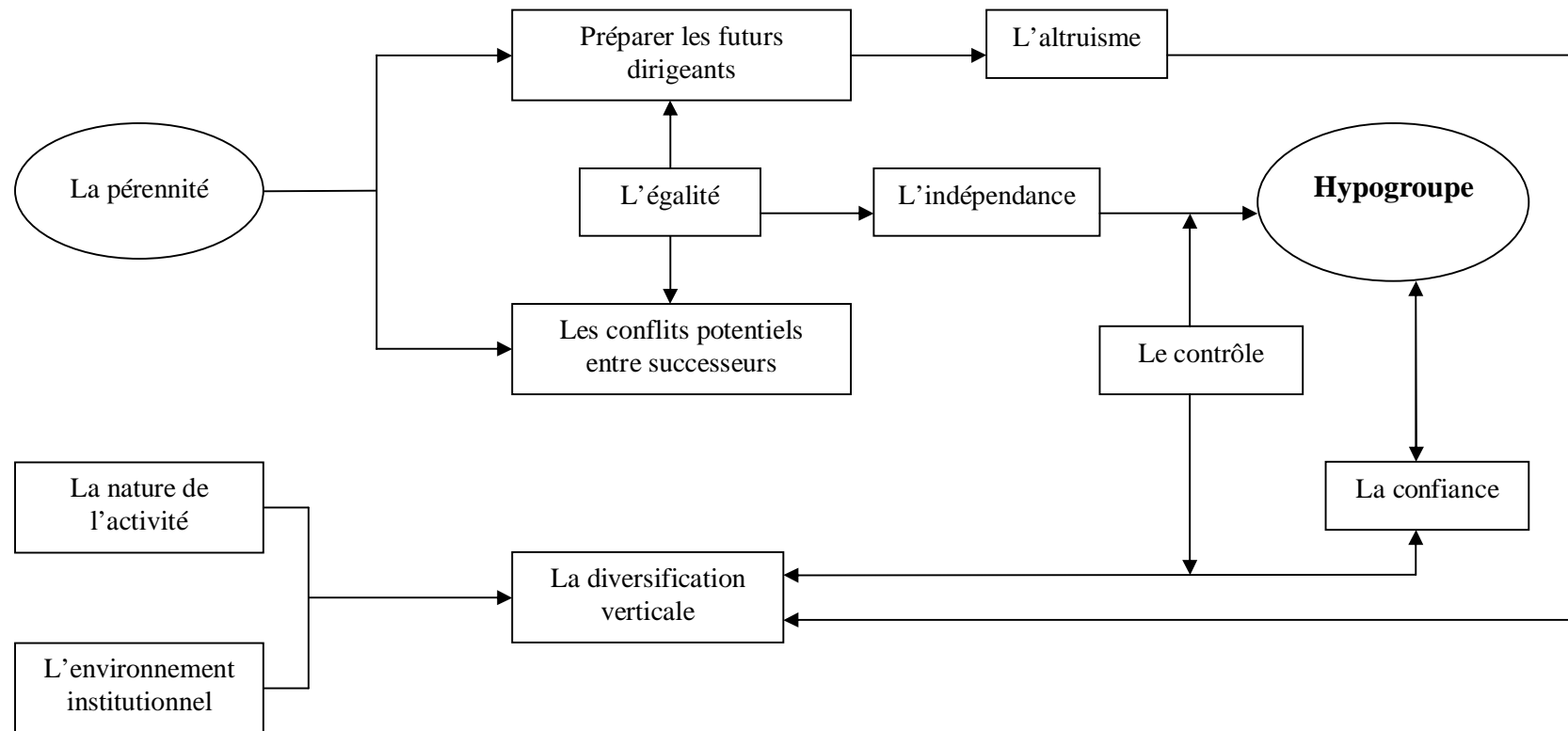
La pérennité est l'objectif prioritaire de tous les dirigeants propriétaires de cet hypogroupe. Cet objectif nécessite la mise en place de manœuvres préventives pour éviter les conflits potentiels entre successeurs afin de réussir la transmission, d'une part, et la préparation des futurs dirigeants pour prendre la relève d'autre part.

Ceci sous entend que même les pratiques visant à faciliter le processus de la transmission tel que l'évitement des conflits potentiels peuvent être considérées comme une procédure de préparation du futur des successeurs. L'égalité est le facteur clés de succès de la pérennité de cet hypogroupe familial et principalement l'entreprise d'origine. En effet, en étant égalitaire, le fondateur ne laissait pas l'occasion à l'émergence des conflits. Il avait préparé ses successeurs dès leur jeune âge et avait créé pour ce fait plusieurs unités indépendantes. Il avait anticipé la transmission avec toutes les difficultés relatives. En offrant à chacun une unité indépendante, il s'assure que le successeur en question se concentre sur le domaine qui lui revient et évite les différends entre les membres de la famille. Les successeurs sont, de se fait, solidaires et maintiennent le contrôle familial en préservant la petite taille des unités de l'hypogroupe.

En plus, pour préparer les futurs dirigeants, étant toujours déterminé par la quête de l'égalité, le fondateur avait multiplié les domaines d'activité afin d'offrir à tous les membres de sa famille les mêmes postes de direction. Il avait alors diversifié les activités afin de trouver des correspondances avec les profils de ses successeurs. Cette diversification était plausible bien que l'objectif de pérennité prime chez ce fondateur. En fait, il voulait profiter des relations de confiance qu'il entretient avec ses enfants pour pouvoir contrôler la filiale de production sans perdre le contrôle familial.

Ce fondateur avait pu aussi gérer les obstacles et/ou les avantages de l'environnement institutionnel pour qu'ils soient en sa faveur. Il a pu alors dépasser la nature contraignante de l'activité d'origine. La diversification verticale l'avait doté d'un pouvoir de marché et était conduite par la création de nouvelles petites unités indépendantes. En réalité, les prérogatives de la forme d'hypogroupe, surtout avec la confiance qui règne, encouragent pour de nouvelles diversifications.

Figure 16 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 4



3 L'ANALYSE DU CAS 6

L'entreprise d'origine était développée par les deux frères fondateurs (1) et (2). Le fait que l'aîné n'a pas eu d'enfants a accentué la solidarité familiale puisque les enfants du fondateur (1) étaient parrainés aussi par son frère. De ce fait, la prise en compte de la succession et de l'avenir de ces enfants était doublement réfléchi. Parallèlement à la participation de ces successeurs au management, l'entreprise d'origine grandissait. Les dirigeants propriétaires étaient amenés au détachement de certaines activités auparavant internes en créant de nouvelles unités indépendantes de l'entreprise d'origine. Ainsi, le risque de la croissance en taille est limité. En plus, chaque dirigeant jouit de son indépendance. Cet hypogroupe peut être ainsi présenté :

Tableau 53 : Présentation des unités de l'hypogroupe 6

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité (1) (entreprise d'origine)	1974	50	Constructions métalliques, réservoirs et citernes métalliques.	Ossatures métalliques pour la construction	Fondateur 1 et successeur 4
Unité 2	1999	10	Commerciale	Négoce international	Successeur 1
Unité 3	2000	10	Services	Location de grues et engins	Successeur 2
Unité 4	2002	6	Services	Engineering	Successeur 3
Unité 5	2005	50	Constructions métalliques - Ouvrages mécano soudé.	Ossatures métalliques pour la construction	Fondateur 2

Nous avons pu interviewer les successeurs (1) et (2). Ils ont affirmé que cet hypogroupe est en phase de structuration. Ils sont en cours de développement d'une holding pure chargée de l'administration des unités afin de bénéficier de l'effet de synergie et de réduire certains coûts fixes de gestion. L'organisation stratégique d'hypogroupe caractérise aussi la vie privée de cette famille selon le successeur (2) :

"Cette structure de groupe se répète même dans notre vie privée. En fait, on a un grand terrain. Au départ, mon père et mon oncle avaient chacun sa maison. Ensuite, comme mon oncle n'avait pas eu d'enfants et qu'il est très attaché à mon frère aîné, lorsque ce dernier s'est marié, il a construit une maison au dessus de la maison de mon oncle. Puis, mon autre frère a construit l'étage au dessus du notre. Enfin, dans le reste du terrain, mon autre frère et moi avons construit chacun sa propre maison".

Chaque unité de l'hypogroupe est considérée comme une petite famille formée par des jeunes, ambitieux, ayant la volonté et les compétences pour se développer.

3.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

L'indépendance des membres de la famille propriétaire est recherchée sans tout de même toucher au contrôle des unités existantes. En effet, l'entreprise est codirigée par plus qu'un membre lorsque c'est nécessaire puisque la priorité est accordée à la pérennité de l'entreprise familiale. En fait, selon le successeur (2), l'activité d'origine attire plus l'attention des successeurs, spécialement le premier, dans un but de pérennisation. Malgré que ce dernier soit chargé par la direction d'une autre unité, la volonté de pérennisation de l'entreprise d'origine l'empêche de se concentrer sur l'activité qu'il gère. Le tableau suivant montre les objectifs prioritaires des dirigeants de cet hypogroupe :

Tableau 54 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 6

Les objectifs personnels		Successeur (1)	successeur (2)
Pérennité		√	√
Indépendance		√	√
	Réduit le risque de la diversification	NSP	
	Facilite le retrait du marché		
	Indépendance de l'entreprise mère	√	√
Croissance		NSP	
	Maîtriser la croissance	√	√
	Montrer ses capacités	NSP	
Autonomie		NSP	

L'objectif de pérennité conduit à une bonne préparation de la transmission. En effet, selon le successeur (1), le développement en hypogroupe est une manœuvre pour responsabiliser les futurs successeurs et de les faire intégrer le monde des affaires en ayant une part d'indépendance. En travaillant dans l'entreprise mère, ces derniers ne peuvent pas apprendre puisqu'ils pensent qu'ils n'ont pas les compétences et que leur père, fondateur, est le seul responsable qui peut résoudre tous les problèmes. Le jour où ce fondateur disparaît, ils se trouvent face à la réalité. Ils ne savent ni gérer l'entreprise mère ni travailler dans un autre domaine puisqu'ils se sont habitués à être propriétaires et leurs propres patron. Donc, l'entreprise risque de ne pas survivre et les héritiers risquent de se retrouver sans travail et avec des moyens insuffisants pour vivre aussi gâtés qu'ils ne l'étaient.

En outre, la croissance de l'entreprise d'origine avait amené au détachement de certaines activités auparavant internes pour les développer d'une façon indépendante. En fait, cette activité ne pouvait pas être gérée d'une façon intuitive car les enjeux sont très importants et la petite taille ne pouvait pas assurer la compétitivité. Dès lors, il fallait croître et il fallait, donc, déléguer vu que les ressources humaines nécessaires et qualifiées pour ce type

d'activité exigent une certaine autonomie et une responsabilisation. Ainsi, l'objectif du développement en hypogroupe est de maîtriser la croissance de l'entreprise d'origine car l'objectif prioritaire de la famille est plutôt axé sur la pérennité.

Le successeur (2) confirme, de sa part, que l'objectif de pérennisation est enraciné. De ce fait, le fondateur a eu du mal à céder le contrôle de l'entreprise d'origine à des membres non familiaux. Ainsi, la maîtrise de la croissance avait nécessité la création de nouvelles unités afin de poursuivre le développement. L'organisation et la structuration de l'entreprise d'origine ont facilité la dissociation des diverses activités de l'hypogroupe. En plus, le fait de diviser les tâches sous forme d'entreprises indépendantes assure l'indépendance de chacun :

"A partir de là, toute activité en croissance était dissociée de l'entreprise d'origine... Afin de maîtriser cette croissance et pour des raisons de contrôle, nous avons séparé les deux activités en créant une nouvelle unité... Une fois que l'activité atteint une certaine taille, elle est reconvertie en une entreprise autonome...cette stratégie permet de pérenniser le nom de la famille... l'entreprise étant familiale, la volonté de pérennisation, de transmission et du contrôle familial de la direction et de la propriété sont enracinés".

Dans le but de consolider les compétences des successeurs, le fondateur avait engagé des professionnels du métier afin de leur assurer le contrôle et les qualifications. En effet, pour cette famille, le défi est double : les mêmes membres sont successeurs pour deux fondateurs dont l'un d'eux n'a pas eu d'enfants et qu'il cède le tout à ses neveux. Ainsi, la vision de cette famille du futur souhaité pour ses membres et pour les différentes activités est bien claire. Elle a aussi conditionné la logique d'action des deux successeurs interviewés qui affirment se doter d'une logique patrimoniale tout comme les autres dirigeants.

3.2 LA FAMILLE

Les relations familiales dans cet hypogroupe sont très conviviales. Elles constituent les principales raisons du choix de cette forme de développement d'après les successeurs (1) et (2). Ces derniers affirment qu'au-delà des objectifs de contrôle et de transmission, l'altruisme et la structure de la famille ont eu un impact prépondérant sur la création des nouvelles unités.

3.2.1 La transmission

Le processus de transmission est en cours. Cependant, les successeurs ont refusé le pouvoir tant que les fondateurs sont encore aptes à exercer. Les fondateurs détiennent encore le pouvoir de signature avec le consentement des successeurs. Cette situation cache certaines difficultés liées à la transmission tel que le montre le tableau suivant. La forme d'hypogroupe est sensée délier ces problèmes et faciliter ce processus.

Tableau 55 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 6

La transmission		Successeur (1)	Successeur (2)
Préparer les futurs dirigeants		√	√
	Partager les tâches	√	√
	Initier à l'autonomie	0	√
	Le désengagement	NSP	
	Leur faire apprendre les métiers	√	√
	Tester les aptitudes de gestion	0	√
Incompétence du successeur		0	√
Faciliter le processus de transmission		NSP	
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs		√	√
	Avoir son frère comme supérieur	0	√
	Qui sera le successeur ?	0	√
Augmentation de la taille de la famille		√	0
	Surcharge de l'entreprise	NSP	
	Coûter cher		
Résoudre les conflits entre générations			

Le successeur (2) était plus bavard concernant la transmission. Il stipule que, voulant préparer ses enfants pour les postes de direction, le fondateur leur a créé des unités indépendantes pour qu'ils comptent sur soi et pour qu'ils développent des compétences en les soutenant. En fait, ils ont tendance à compter sur les fondateurs tant qu'ils se partagent le management d'une seule entreprise ce qui n'est pas en faveur de la pérennité. En effet, le développement en hypogroupe permet de responsabiliser les successeurs et de les préparer à la prise de la relève malgré leur résistance :

"Parmi les tests qu'on avait passé, il y avait le test du partage qu'on avait échoué ce qui avait incité mon père à adopter cette voie de développement. En effet, un jour il nous a rassemblé pour discuter du processus de transmission. On avait des points de vue très divergents. On n'était pas parvenu à se mettre d'accord sur le dirigeant successeur. Contrairement aux habitudes, aucun de nous ne voulait assumer la responsabilité. Chacun désignait un autre pour prendre la relève. A ce moment, mon père nous avait dit en colère : j'hallucine ou quoi! J'ai l'impression que vous êtes devant un gâteau que vous essayez de partager".

En plus, puisque les membres de la famille sont en âge de travailler, le père a voulu en profiter afin de pouvoir se développer en accordant à chacun une part du contrôle du

management. Au lieu de se développer en une seule unité, ce père a voulu allouer à chaque successeur une certaine indépendance. Il espère ainsi éviter les conflits éventuels à propos du successeur surtout que la question a été déjà évoquée. Cette forme facilite l'organisation de la succession et le partage des tâches lors de la transmission. En fait, le passage par l'entreprise d'origine permet de définir le profil de chacun et de le désigner pour gérer les activités qui correspondent à ses compétences.

La troisième génération est en cours de préparation pour une deuxième relève. En effet, les futurs dirigeants, enfants du successeur (2), sont orientés vers la direction de l'hypogroupe depuis qu'ils poursuivaient leurs études supérieures. Cette préparation s'est faite assez tôt afin de ne pas se trouver sous les mêmes contraintes que la première transmission. Le successeur (2) ajoute que l'augmentation de la taille de la famille n'est pas sans effet sur le développement en hypogroupe. En fait, le nombre de successeurs pourrait créer des conflits entre ces derniers par rapport au futur dirigeant et par rapport au fait d'avoir son frère comme supérieur hiérarchique au cas où tous les membres travaillent dans la même unité.

L'autre argument fourni par ce dirigeant est que certains de ces successeurs n'avaient pas le profil adéquat pour gérer l'entreprise d'origine. Le fondateur avait alors créé, à partir des activités de gestion de cette dernière, des unités indépendantes qui correspondent plus à la formation de ses enfants.

"On n'avait pas le profil, surtout mon frère et moi, qui nous permet d'assurer la relève et de diriger comme il le faut l'activité d'origine. Elle n'est pas une activité faite pour nous. Elle nécessite des qualifications particulières et elle présente beaucoup de contraintes. Comme nous deux étions un peu perdus dans tout ça, mon père nous a créé de nouvelles petites entreprises".

3.2.2 La confiance

L'impact de la confiance n'était pas évoqué par le successeur (2) alors que le successeur (1) stipule qu'ils ont de la chance d'avoir un staff de direction digne de confiance et qualifié. Même les directeurs professionnels sont considérés comme étant membres de la famille et participent à la prise de décision. Il ajoute que ce n'est qu'après un certain nombre d'années et des difficultés successives que son père ait compris le rôle de la confiance dans la délégation des responsabilités. En fait, pour faire face aux défis de l'environnement et aux contraintes familiales, il fallait partager les tâches en toute

confiance. Sinon, la multiplication des entreprises ne fait qu'alourdir les procédures de contrôle et augmenter les coûts de gestion.

3.2.3 L'altruisme

Malgré les différences d'âge, le respect des autres membres de la famille et la communication est à l'origine de l'esprit de groupe. La recherche du bien être de chacun crée une force au niveau des unités de l'hypogroupe. Le fait que tous les membres aient les mêmes avantages et qu'ils présentent leur consentement avant que la décision ne soit prise, permet de maintenir la cohésion familiale écartant ainsi les sources de conflits. La collaboration est donc possible pour gérer cet hypogroupe intégré. Cette recherche du bien être fait que le fondateur soit soucieux de l'emploi de ses enfants. Se doutant de leurs capacités d'intégrer l'entreprise familiale, il voulait leur assurer des postes d'emploi.

Quant au successeur (2), son altruisme se manifeste à travers la recherche du bien être de son père. Pour lui, ce dernier ne doit pas être écarté des unités de l'hypogroupe pour qu'il ne se sente pas inutile. Ce dirigeant estime que son père est aussi altruiste du fait que le choix du développement de l'hypogroupe était stimulé par l'amour de ses enfants. Il a créé des unités pour ceux-ci afin de leur garantir des postes de direction et pour qu'ils ne soient pas perdus :

"En fait, mon père nous aimait beaucoup. Il pensait toujours à notre avenir et à une façon pour nous garantir un champ d'indépendance...mon père avait toujours l'obsession de nous laisser, même si ce n'est pas réellement une transmission, un patrimoine en tant que garanti pour notre avenir et pour le futur".

Le fondateur s'inquiète alors pour ses successeurs en plus de la pérennité de l'entreprise familiale.

3.2.4 La structure de la famille

La structure de la famille explique le choix de la forme d'hypogroupe. L'égalité se manifeste à travers les relations familiales mais aussi à travers les relations avec les salariés des entreprises notamment les cadres. Ils forment ensemble une famille étendue. En fait, les fondateurs sont égalitaires de nature. Ils sont conscients de l'importance de ce comportement pour motiver les responsables non propriétaires et pour garantir un minimum de confiance pour un minimum de délégation.

Par ailleurs, le capital est divisé en parts égales entre les deux fondateurs au départ. Puis pour exprimer la gratitude envers leurs femmes, ils leurs ont cédé des parts de capital. Ensuite, les successeurs deviennent aussi propriétaires à parts égales aussi bien pour les garçons que pour la fille. Cette équité évite les conflits entre successeurs.

La particularité de cette famille est que les deux frères fondateurs se sont mariés avec deux sœurs. Cependant, l'une a eu quatre enfants et l'autre n'avait pas réussi à en avoir. Ces enfants, successeurs, considèrent qu'ils ont deux pères et deux mères qu'ils aiment équitablement. Quant à l'autorité, malgré les apparences, les fondateurs ne sont pas autoritaires mais se sont plutôt les successeurs qui ne recherchent pas vraiment l'autonomie. La création des nouvelles unités est une stratégie adoptée par le prédécesseur pour inciter les successeurs à être indépendants et autonomes. En fait, lors de la prise de décision, les membres de la famille se réunissent par l'initiative du père fondateur et se partagent les idées.

Cependant le successeur (2) trouve que son père essaie des fois de s'imposer vainement. Il a déjà cédé le contrôle à ses enfants. Ces derniers ont développé des compétences spécifiques qui dépassent les connaissances générales du domaine. Ce dirigeant ne nie pas tout de même l'effet du contrôle parental qui met en valeur l'aptitude des successeurs à la prise de relève. Il confirme l'équité de son père qui avait même interrogé un "imam" sur les règles à respecter pour la répartition du patrimoine entre les héritiers. Tout de même, son autorité a engendré un taux de rotation élevé. Son désir de détenir le pouvoir devient moins important suite à la prise en compte du rôle stratégique des ressources humaines et à l'intégration des successeurs au management de l'entreprise familiale. Ces derniers ont encouragé l'esprit d'initiative des professionnels de la fonction.

3.3 L'ENVIRONNEMENT

Les dirigeants s'accordent à dire qu'à l'origine, il n'y avait pas vraiment de direction au vrai sens du terme. Tout était non réfléchi. Une gestion très primitive sans planification préalable. Il y avait un manque d'organisation et un management réactif dans un environnement très évolutif. Ce style de management était la cause des difficultés rencontrées par l'entreprise et qui l'avait mis à deux reprises dans des situations très graves menaçant sa survie. La prise de conscience de ces fondateurs que ce type d'activité ne pouvait pas être géré sous la forme de la petite entreprise familiale était le point de départ du développement en hypogroupe.

A son premier stade de développement, l'unité (1) était concentrée sur le marché local. Elle était de petite taille. Les dirigeants ne recherchaient pas activement la croissance ou le développement. Ensuite, la saturation du marché et l'intensification de la concurrence commencent à être ressenties conduisant l'entreprise vers le déclin. A ce moment, le fondateur (1), prend le pouvoir de direction face à l'incapacité de son aîné (fondateur 2). Il change alors de stratégie et il s'adresse aux marchés étrangers plus porteurs. Ainsi, l'entreprise commence à croître. Cette croissance avait guidé le développement de cet hypogroupe par séparation des activités dans le but de préserver la petite taille et le contrôle familial.

3.3.1 L'environnement institutionnel

L'environnement institutionnel est en faveur du développement de l'hypogroupe vu l'encouragement des entreprises exportatrices. D'ailleurs, c'était l'un des facteurs qui a contribué à la séparation entre l'activité locale et l'activité exportatrice. En fait, les avantages accordés aux entreprises totalement exportatrices ne sont pas les mêmes que ceux accordés aux entreprises partiellement exportatrices. Comme l'activité de l'unité (1) comportait une part de production pour le marché local, les fondateurs ont divisé l'entreprise en deux unités distinctes (1) et (5). Ceci permet de réduire la taille pour mieux contrôler et pour bénéficier des avantages accordés aux entreprises totalement exportatrices.

3.3.2 Les opportunités de marché

L'activité d'origine est en pleine croissance mais cette famille n'a pas la capacité de saisir toutes les opportunités. Pour cette raison, le développement par création de nouvelles unités est considéré comme une manœuvre facilitant la maîtrise de la croissance. Réellement, les développements récents ne sont pas émergents mais plutôt étudiés suivant les capacités financières et humaines de l'organisation. En plus, l'unité (1) présente une activité profitable qui se trouve à la base des opportunités de développement des nouvelles unités. Sa clientèle cible opère dans les activités pétrolières. Ce secteur en développement présente plusieurs opportunités à exploiter. Les éléments caractéristiques de cette activité se présentent ainsi :

Tableau 56 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 6

Les opportunités de marché	Successeur (1)	Successeur (2)
Recherche	NSP	
Opportunisme		
Activité profitable	√	√
Nature de l'activité		
Risques	√	0
Déclin du secteur	NSP	
Saturation du marché		
Avantage de la petite taille		
Réduire les charges fixes		
Avantage de la grande taille	√	0
Limite des horizons de croissance	NSP	
Activité saisonnière		
Opportunités de développement	√	√

Le successeur (2) n'a pas donné beaucoup de détails. Nous nous sommes basés plutôt sur le discours du successeur (1). Pour celui-ci, les clients de toutes les unités de l'hypogroupe sont à la base des clients, des partenaires ou des entreprises ayant des relations avec l'unité (1). Elle crée elle-même les opportunités de développement. Cette activité d'origine ne pouvait pas être gérée d'une façon intuitive car les enjeux sont très importants et la petite taille ne pouvait pas assurer la compétitivité. En effet, ce successeur affirme :

"Nous avons des plans d'action pour plusieurs années à l'avance. Nous avons recruté pour cela des professionnels et nous avons créé une entreprise spécialisée dans ce domaine".

En fait, l'un des facteurs clés de succès du secteur de l'entreprise d'origine est la grande taille. Les petites entreprises sont non compétitives. Cette entreprise étant familiale, les dirigeants voulaient maintenir la cohésion familiale et les relations conviviales de l'entreprise de la taille humaine. Ainsi, la forme d'hypogroupe était une sorte de sevrage des activités qui commencent à croître.

La compétitivité de l'entreprise d'origine était déterminée par les pratiques de management et par une politique générale afin de pouvoir suivre le rythme du changement de l'environnement. Dès lors, des dirigeants professionnels ont été recrutés et une politique générale a été mise en œuvre afin de structurer l'entreprise et maîtriser la croissance tout en tenant compte de la logique patrimoniale de ses fondateurs.

3.3.3 La dépendance envers les partenaires

Le successeur (2) affirme maintenir de bonnes relations avec tous les partenaires. Au contraire, ce sont ces derniers qui cherchent à avoir de bonnes relations avec cette famille

grâce à l'effet de groupe et à la qualité de ses prestations. Cet hypogroupe offre un bouquet de service complet avec l'étude et les normes exigées. L'objectif de cette famille est de maintenir cette relation en éliminant tout risque de dépendance afin de conserver ce pouvoir de négociation. Néanmoins, en absence de cette offre différenciée, la dépendance envers les partenaires aurait été ressentie puisque la clientèle n'a parfois pas d'informations concernant la filière de production et pourrait désister à son achat au cas où elle ne trouve pas le service complet.

Quant au successeur (1), il affirme l'existence d'une certaine dépendance envers les partenaires. Cette dépendance touchait au départ la clientèle puisque le marché local était limité. Ensuite, cette dépendance est réduite puisque l'entreprise s'est adressée aux marchés étrangers en créant une nouvelle dépendance envers un seul pays. Ce pays qui est la Libye a une politique un peu spéciale qui fait de lui un marché très aléatoire où tout peut changer du jour au lendemain tel que les lois ou l'ouverture des frontières.

"En effet, ce choix de développement nous a permis de conquérir le marché algérien qui représente de nos jours 40% du chiffre d'affaire contre 60% pour la Libye. Afin de réduire la dépendance envers ces clients, nous comptons atteindre les 50-50".

3.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

Les unités de cet hypogroupe appartiennent au même secteur d'activité. Par rapport à l'activité d'origine, ses activités se situent en amont. Du point de vue du successeur (2), le choix des activités n'était pas du hasard. Les échecs du passé ont guidé le succès d'aujourd'hui. La réactivité est remplacée par une pro activité et l'intuition est remplacée par une stratégie bien définie et une planification sur plusieurs années.

3.4.1 Le contexte de la diversification

La diversification des activités se fait dans un contexte de confortement afin de réduire la dépendance et d'offrir une prestation complète aux clients qui refusaient parfois les produits de l'unité (1) à défaut d'accompagnement. Cet hypogroupe se charge de l'étude des projets, de la réalisation et de l'allocation de tous les moyens nécessaires au suivi.

3.4.2 Le type de la diversification

Les activités de l'hypogroupe sont liées, complémentaires à l'activité d'origine et indispensables au processus de production de cette dernière. En fait, au départ, la stratégie visait la diversification géographique par l'expansion sur des marchés étrangers. Ensuite,

comme la première activité n'est plus compétitive, l'entreprise d'origine a changé de branche tout en restant dans le même secteur et en gardant en parallèle les produits d'origine pour le marché local. Puis, elle a adopté la voie de l'intégration verticale afin de profiter des synergies et réduire les coûts de transaction. En effet, elle a besoin de certaines prestations qui coûteraient chers au cas où l'activité serait développée pour le seul compte de l'entreprise. Ainsi, afin de réduire les coûts, ces prestations sont offertes sur le marché pour les clients et les pairs de l'entreprise d'origine. Le successeur (1) donne l'exemple suivant :

"Nous avons besoins de grilles d'élevages pour la construction qu'on n'utilise pas souvent mais qui sont indispensables pour nous. Nous nous sommes dit, pourquoi ne pas les louer durant la période creuse ? Nous avons commencé par un département dans l'entreprise d'origine puis, c'est le même processus, nous avons créé une nouvelle entreprise qui loue les engins. L'entreprise a acquis son propre matériel et a diversifié son offre (grues avec des capacités différentes, engins, prestation de service,...)".

3.4.3 Les motifs de la diversification

Les successeurs (1) et (2) évoquent différents motifs de la diversification surtout que cette stratégie concerne différentes directions :

Tableau 57 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 6

Les motifs	Successeur (3)	Fondateur (2)
Exploitation de synergie	√	√
Image de groupe	√	√
Pouvoir de marché	√	√
Assurer les ventes	√	0
Réduire les dépendances	√	√
Assurer les approvisionnements	NSP	
Offre complète	√	√
Exploiter les compétences des membres	√	√
Effet du groupe	√	√
Diversifier les risques	NSP	
Equilibre de portefeuille		

Selon le successeur (1), l'intégration réduit les dépendances envers les partenaires. Elle permet de s'imposer sur le marché et de contrôler les prix et la qualité. Ces activités complémentaires présentent différents types de synergies. En effet, ces activités étaient auparavant internes. Cependant, les transactions se font au nom de l'entreprise d'origine afin d'exploiter le réseau relationnelle de celle-ci puisqu'elle a fait preuve de performance par rapport aux activités développées. Cette manœuvre fait augmenter le pouvoir de négociation des nouvelles unités. En fait, malgré la taille des unités de l'hypogroupe, le pouvoir de marché est assez important grâce à l'effet de groupe et au contrôle de la filiale :

"La logique de mon père pour le développement du groupe ou même pour la gestion de l'une des unités c'est qu'il ne faut pas être dépendant. Il ne faut pas que l'entreprise se bloque parce que quelqu'un s'est absenté par exemple. Il faut qu'il y ait pour chaque poste clés un remplaçant. Concernant le choix des activités, c'est la même chose: on doit détenir le pouvoir de négociation".

Le successeur (2) ajoute aux motifs précédents la possibilité d'offrir une variété de prestations complémentaires avec une garanti qualité, une capacité de production et l'utilisation des meilleures technologies. Ainsi, cet hypogroupe est à la fois fournisseur de services, producteur et client ce qui réduit les dépendances envers les partenaires.

En plus, la structuration de ces unités a permis de réduire les coûts de transaction et de bénéficier de l'effet de synergie. L'hypogroupe offre un bouquet de services complémentaires afin d'augmenter le pouvoir de marché et de fidéliser les clients :

"L'idée derrière ce choix d'activités est de présenter aux clients toutes les solutions et toute l'étude de leurs projets... C'est l'effet groupe où toutes les entreprises travaillent ensemble et se complètent sur tous les marchés".

En fait, d'après ce dirigeant, cette stratégie permet d'augmenter le pouvoir de négociation puisque le client devient dépendant des prestations de l'hypogroupe sur plusieurs plans du fait que l'offre est complète :

"En effet, l'étendu géographique de l'activité d'origine et l'exploitation de nouvelles niches réduit la dépendance vis-à-vis des clients. Alors que l'intégration d'activités liées à l'amont, liées à l'aval et complémentaires nous permet d'offrir un service en pack à nos clients".

En outre, ce dirigeant va même à dire qu'à défaut de cette stratégie, cette famille aurait perdu des clients du fait que ces derniers n'arrivent pas à trouver par eux-mêmes des prestataires de services équivalents :

"Par exemple, le client peut refuser notre offre parce qu'il ne trouve pas les autres composantes de son projet".

Le dernier motif évoqué par ce propriétaire est que la dépendance envers les autres maillons de la filiale de production se répercute sur la qualité de la production et sur les délais des projets. Afin de pouvoir contrôler la production et respecter les engagements, il fallait repousser cette dépendance envers les partenaires à tous les niveaux.

3.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

Au démarrage de l'activité d'origine, le rythme de croissance était assez faible. Après quelques années, l'entreprise commence à croître. Parallèlement les responsabilités

augmentent et les besoins de contrôle se sont ressentis. A ce moment, il fallait trouver une modalité pour maintenir le contrôle familial et exploiter les opportunités de développement. Puisque les successeurs commencent à intégrer l'entreprise familiale, les fondateurs ont adopté une nouvelle stratégie : la segmentation des activités de l'entreprise d'origine et la création d'une nouvelle unité dirigée par un successeur pour chaque segment en croissance. Ainsi, la croissance de l'entreprise d'origine avait mené au détachement de certaines activités auparavant internes afin de mieux contrôler. Ce contrôle s'opère sur différents niveaux tel que le décrit le tableau suivant :

Tableau 58: Le contrôle visé par les dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 6

Le contrôle		Successeur (1)	Successeur (2)
Le management		√	√
L'expérience de croissance		NSP	
Le capital		√	√
Problème de délégation		0	√
	Limiter le risque de délégation	√	√
	Segmenter une activité en croissance	√	√

Selon le successeur (1), toutes les activités familiales pouvaient être regroupées en une seule entreprise de grande taille. Cependant, la crainte de perdre le contrôle fait que la famille cherche à préserver une taille assez réduite de son entreprise et compense le développement par la création de nouvelles unités :

"En fait, toutes les activités des unités du groupe pouvaient être unies en une seule entreprise de très grande taille. Cependant, pour des raisons de contrôle, d'indépendance et de préservation du nom de la famille, nous avons choisi la création de nouvelles unités. Il ne faut pas que l'entreprise croît en taille plus qu'elle ne le doit. Il y a toujours une certaine taille à ne pas dépasser afin de ne pas perdre le contrôle".

Pour les mêmes raisons de contrôle, les dirigeants propriétaires n'ont pas hésité à attirer les autres membres de la famille (gendres) pour les aider à maintenir le contrôle du management. Cette même volonté de contrôle fait qu'à chaque fois que le volume d'activité d'un département dépasse une certaine taille, il est développé indépendamment de l'entreprise d'origine jusqu'à la construction de l'hypogroupe.

En outre, le fondateur s'est trouvé contraint de déléguer, à un moment donné, les responsabilités de direction à des professionnels pour certaines activités. Afin de limiter le risque de cette délégation et maintenir le contrôle de l'entreprise d'origine, le fondateur avait séparé les activités en créant des unités indépendantes.

Le successeur (2) estime que les difficultés rencontrées au début du développement de l'entreprise d'origine étaient liées au désir du maintien du contrôle :

"La volonté de maintenir le contrôle familial de la propriété et du management constituait une faiblesse de cette entreprise et un handicap pour son développement. Il n'y avait pas d'études, pas de plans d'actions prédéfinis, pas d'organisation, pas de dirigeants compétents ni de qualifications nécessaires pour ce type d'activité parce qu'on avait recruté les membres de la famille pour leurs offrir des postes d'emplois et non pas pour qu'ils contribuent au développement de l'entreprise".

La création de l'hypogroupe était alors la manœuvre qui avait aidé cette famille à dépasser l'ornière du développement. L'indépendance des unités de petite taille permet de maîtriser la croissance et réduit le risque de délégation puisqu'elles sont dirigées par les membres propriétaires.

3.6 LE DIAGRAMME CAUSAL

Etant donné que le fondateur (2) n'a pas eu d'enfants, il considère ses neveux (les quatre successeurs) comme ses héritiers légitimes et donc ses successeurs. Les regards portés à l'objectif de pérennité sont double puisque ces successeurs sont supposés répondre aux attentes des deux fondateurs. Cependant, ces successeurs montrent certaines résistances au processus de la transmission ce qui est contraignant pour la pérennité de l'entreprise familiale.

Face à cette situation, les fondateurs devaient lutter contre ces difficultés qui mettraient en péril la survie de leur entreprise. Il fallait alors préparer les futurs dirigeants et résoudre les problèmes inhérents à l'incompétence des successeurs surtout pour les aspects techniques de l'activité familiale.

Tout d'abord, les successeurs sont assez gâtés et ne sont pas vraiment responsables. Or, s'ils ne sont pas initiés à la prise de décision d'une façon autonome, ils ne pourraient pas assurer la relève ni la pérennité de l'entreprise familiale. La disparition brusque des fondateurs serait source de désordre et de déséquilibre pour toute la famille. Ainsi, pour que les successeurs soient aptes à diriger, il fallait qu'ils comptent sur sois. En plus, étant égaux, les fondateurs ne se sont pas concentrés sur un seul successeur mais ils ont voulu offrir les mêmes opportunités pour tous.

L'initiation à l'autonomie avait conduit à la création d'une nouvelle unité indépendante de l'unité (1). La structure égalitaire de la famille avait poussé les fondateurs à placer chaque successeur à la tête d'une unité indépendante. Le nombre d'unités s'est donc multiplié pour correspondre au nombre des successeurs. Par ailleurs, la volonté de maintenir le contrôle

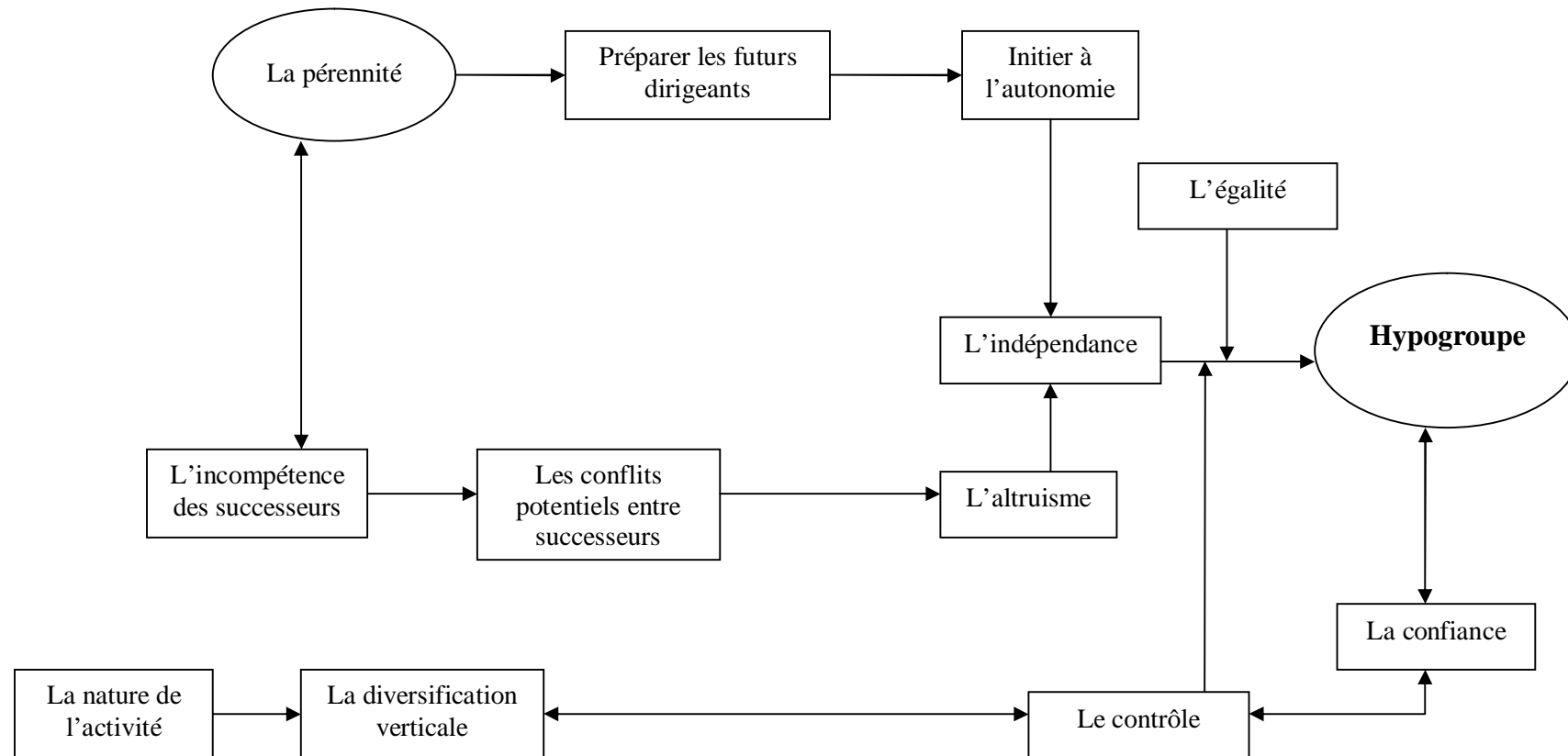
familial du management était à l'origine de la préservation de la petite taille des unités. Les choix des fondateurs aboutissent à la formation de l'hypogroupe.

Toutefois, l'incompétence des successeurs est problématique et génératrice de conflits. Contrairement à ce qui est répandu dans le monde des entreprises familiales, aucun de ces successeurs ne désire prendre la charge de la direction. Ils craignent la responsabilisation à cause de leur sentiment d'incompétence. Ainsi, par altruisme, les fondateurs ont voulu doter leurs successeurs de postes d'emploi qui ne nécessitent pas autant de compétences que pour le domaine d'origine. Ils bénéficient tous du titre de dirigeant par création de nouvelles unités indépendantes de l'unité d'origine. Le risque encouru pour la pérennité est de ce fait neutralisé.

Toujours pour les mêmes raisons de préservation du contrôle, les unités sont de petite taille et organisées en hypogroupe. En outre, les fondateurs ont profité de la relation de confiance entre ces membres afin d'augmenter le contrôle de la filiale de production et se doter d'un plus grand pouvoir de marché en s'intégrant verticalement. Ils ont alors développé pour les successeurs des activités en relation synergétique avec l'activité d'origine mais qui ne demandent pas d'aussi grandes compétences techniques.

Cette diversification verticale était aussi déterminée par la nature de l'activité d'origine qui était profitable et en croissance. Sauf que pour réduire les risques liés à la délégation du pouvoir, ces fondateurs ont voulu maîtriser la croissance en créant une nouvelle unité pour tout segment en croissance. Chaque nouvelle unité est alors de petite taille et contrôlée par l'un des successeurs. Ils exploitent ainsi les relations de confiance et les synergies entre les activités en réduisant les coûts de transaction et de contrôle. L'ensemble de ces petites unités forme cet hypogroupe familial.

Figure 17 : Le diagramme causal de l'hypogroupe 6



4 L'ANALYSE DU CAS 7

Cet hypogroupe, opérant dans divers secteurs d'activité, était créé à l'origine par le père fondateur. Ensuite, prenant en charge son neveu, ce fondateur avait développé une nouvelle activité dont les compétences nécessaires correspondent au profil de ce membre de la famille qui la dirige désormais. Ainsi, le fondateur avait profité pour placer ses fonds dans une nouvelle activité tout en profitant de la confiance accordée à son neveu et en lui offrant un poste d'emploi.

Après que ces successeurs soient en mesure de prendre la relève et d'intégrer le management de l'entreprise familiale, ce fondateur réplique le même modèle de développement de départ malgré les dissimilitudes aux niveaux des objectifs. Actuellement, chaque successeur dirige une unité de l'hypogroupe présenté par le tableau 61. En fait, la direction de l'unité (5) est partagée avec un professionnel. Cette activité demande des savoirs faire très particuliers. Cependant, le capital n'est pas encore partagé mais chaque membre de la famille est rémunéré au prorata de ses responsabilités.

Tableau 59 : Présentation des unités de l'hypogroupe 7

	Date de création	Effectif	Activité	Produit	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1979	21	Services	Transit maritime	Fondateur 1
Unité 2	1983	12	Agroalimentaire	Entreposage de l'huile d'olives	Dirigeant membre de la famille (neveu)
Unité 3	1989	35	Industrie textile	Traitement des articles confectionnés	Successeur 1 (fille)
Unité 4	1991	10	Services	Location de bascules	Successeur 2 (fille)
Unité 5	1995	50	Services	Services pétroliers	Successeur 3 + professionnel
Unité 6	1999	15	Services	Manutention	Successeur 4

Le fondateur de cet hypogroupe détient des parts de capital dans des entreprises autres que celles de la famille. Néanmoins, les dirigeants interviewés (successeur (4) et dirigeant membre de la famille) ne les ont pas incluses dans leurs discours du fait que cette propriété n'est pas familiale. Il est à noter aussi qu'il n'existe pas de participation croisée entre les unités de cet hypogroupe.

4.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

Le fondateur de cet hypogroupe paraît de profil CAP dont la logique d'action est fondée sur le développement d'activités. Cependant le successeur (4) et le neveu, dirigeants membres de la famille, ont axé leurs discours sur l'indépendance et l'autonomie comme suit :

Tableau 60 : Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires de l'hypogroupe 7

Les objectifs personnels		Successeur (4)	Neveu
Pérennité		√	√
Indépendance		√	√
	Réduit le risque de la diversification	NSP	
	Facilite le retrait du marché		
	Indépendance de l'entreprise mère		
Croissance		NSP	
	Maîtriser la croissance	√	0
	Montrer ses capacités	NSP	
Autonomie		√	√

Le successeur (4) considère que la taille n'est pas un critère suffisant pour qualifier la croissance de l'entreprise. En effet, ce dirigeant estime que son entreprise est de très petite taille en se référant à l'effectif mais elle est grande en terme de chiffre d'affaires. Il ajoute aussi qu'en raison de la confiance, chaque successeur est en mesure de prendre une décision autonome du fait qu'ils se connaissent bien et qu'ils ont des visions partagées.

En effet, l'autonomie est un objectif prioritaire pour ce dirigeant que la duplication du nombre des unités familiales contribue à sa réalisation. Cette autonomie évite toute concurrence sur le poste de direction et tout conflit pouvant entraver le processus de la transmission. L'intéressant dans le cas de ce successeur est qu'il fallait que nous lui posons des questions pour qu'il se rende compte de l'importance de la planification de la transmission afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale :

"C'est un sujet fort intéressant. Vous venez de nous ouvrir les yeux sur une problématique à laquelle il faut trouver des réponses et des solutions dès aujourd'hui pour clarifier les choses tant que mon père est là. Je pense que le problème de la transmission est comme le volcan. Il est calme jusqu'au jour de son éruption où les dégâts peuvent être très graves. Si on ne prépare pas le futur de l'entreprise toute sa pérennité pourrait être mise en péril".

Quant au neveu, il confirme que l'objectif de cette entreprise familiale est d'assurer sa pérennité en maintenant le contrôle familial et en faisant face à toute résistance de la part des successeurs. Cependant, la fréquence des occasions de croissance pèse sur la vision des dirigeants. C'est une sorte de pression à laquelle ils résistent mais, au bout d'un certain

moment, ils se laissent aller pour développer une nouvelle activité. Ils encouragent l'esprit d'initiative et n'hésitent pas à investir dans de nouveaux projets proposés par l'un des successeurs.

"Nous avons une logique de développement d'activités mais nous n'avons pas planifié ce développement".

Ainsi, la forme d'hypogroupe n'est pas visée dès le départ mais c'est le résultat de constructions successives ayant pour but la préservation de l'indépendance et de l'autonomie des membres de la famille. En effet, dès leur intégration dans l'entreprise d'origine, les successeurs attendaient les opportunités adéquates pour créer des champs de direction indépendants. Il est aussi à noter que la répartition du capital témoigne d'une incitation à l'autonomie. Ce développement était suivi par intuition mais les avantages recueillis à posteriori ont bien servi les objectifs prioritaires de cette famille :

"Le choix n'est pas fait à l'avance mais c'était un choix parmi un certain nombre d'opportunités émergentes que nous avons pu repérer".

En fin, bien que ces deux dirigeants partagent la même vision, à savoir, la continuité à travers les générations, ils n'ont pas la même logique d'action. En fait, le successeur (4) est doté d'une logique patrimoniale alors que celle du neveu est plutôt entrepreneuriale.

4.2 LA FAMILLE

L'autorité du fondateur de cet hypogroupe et le fait qu'il s'est approprié le processus de transmission, sans en discuter avec ses successeurs, ne nous a pas facilité notre tâche. En effet, les données que nous cherchons étaient dissimulées. Il fallait plus de relances pour stimuler les dirigeants interviewés. Nous avons alors pu collecter les données concernant la transmission, la confiance, l'altruisme et la structure de la famille.

4.2.1 La transmission

La transmission de la direction n'est pas encore achevée alors que la transmission de la propriété n'est même pas entamée. Cependant, tous les faits témoignent d'une bonne volonté de passation de la relève. En effet, les successeurs sont passés par une période d'apprentissage dans l'entreprise d'origine avant de diriger des unités indépendantes. Ainsi, même si le père est assez conservateur et il n'en parle pas ouvertement, les successeurs ont compris qu'il est en train de les préparer pour prendre la relève et pour assurer la direction future. Toutefois, le processus de la transmission renferme certaines

difficultés auxquelles la forme d'hypogroupe apporterait des solutions. Cette relation est décrite dans le tableau suivant :

Tableau 61 : La relation entre la transmission et le développement de l'hypogroupe 7

La transmission		Successeur (4)	Neveu
Préparer les futurs dirigeants		√	√
	Partager les tâches	√	√
	Initier à l'autonomie	NSP	
	Le désengagement	NSP	
	Leur faire apprendre les métiers	0	√
	Tester les aptitudes de gestion	√	√
Incompétence du successeur		√	0
Faciliter le processus de transmission		√	√
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs		√	√
	Avoir son frère comme supérieur	NSP	
	Qui sera le successeur ?	√	√
Augmentation de la taille de la famille		NSP	
	Surcharge de l'entreprise	√	0
	Coûter cher	NSP	
Résoudre les conflits entre générations		0	√

Le successeur (4) affirme qu'il n'est pas propriétaire de toutes les unités puisque le capital n'est pas encore partagé. Chaque successeur ne détient qu'une part de l'entreprise qu'il dirige mais le fondateur chapote encore le tout :

"D'une façon générale, la notion d'entreprise familiale sous entend la volonté de la transmission aux générations suivantes. Même si cette volonté n'est pas là au départ, elle se forge avec le temps et avec l'âge des enfants et leurs besoins de travailler. Je pense que même si on n'en parle pas, le processus de transmission s'est déclenché puisque nous sommes là entrain de diriger les unités de l'hypogroupe".

Ce dirigeant considère que pour le moment, ce n'est pas encore l'héritage et qu'il n'y a même pas de planification explicite de cet héritage. Il estime que le capital qu'il a obtenu est un don de la part de son père et donc à ne pas négocier. Cependant, alors que le successeur (4) ne veut rien savoir sur le sujet de la transmission patrimoniale et n'est même pas prêt à en discuter, les autres héritiers sont intéressés par ce sujet et attendent le moment opportun pour dire leurs mots. Cette divergence d'intérêts est source de conflits entre successeurs et entre générations.

En fait, deux filles parmi les successeurs n'ont ni de poste ni de qualifications nécessaires pour participer au management de l'entreprise d'origine. Le nombre de successeurs est important ce qui fait que l'entreprise ne pourrait pas accueillir tout le monde. Cette situation est génératrice de conflits entre successeurs. Le père leur avait alors créé des

entreprises adaptées à leurs profils espérant ainsi réduire les divergences d'intérêts. Elles ont été parachutées dans les entreprises créées en leurs noms.

Néanmoins, espérant résoudre certains conflits entre successeurs sur le nom du futur dirigeant de l'entreprise familiale, le fondateur en avait créé d'autres. En fait, les successeurs deviennent contrariés vu que les deux premiers sont autonomes alors qu'ils sont sous l'autorité du père. Ce dernier était alors obligé de recourir à la même voie de développement pour résoudre ces nouveaux problèmes. Le successeur (4) juge que la stratégie adoptée par le père fondateur est la meilleure pour éviter tout type de conflits. En effet, il estime que :

"Ce type de développement qui peut être bien une vision du futur et une préparation pour un passage à une deuxième génération permet d'éviter tout conflit entre les héritiers. D'une part, ils ne peuvent pas négocier avec le père puisqu'il s'agit d'un don ce qui fait qu'on est de toute façon reconnaissant quelque soit la valeur....D'un autre côté, il n'y aura pas une concurrence sur le pouvoir de direction puisque ce type de développement offre l'opportunité à chacun de nous d'être dirigeant autonome. Ainsi, au cas où les conflits persistent, ils ne seront pas de la même ampleur que s'il y avait une seule entreprise".

Le développement en hypogroupe est aussi perçu par ce dirigeant comme un processus facilitateur de la transmission :

"La stratégie de développement adoptée par mon père cache derrière une manœuvre dont le but est de faciliter le processus de la transmission. En fait, il nous a placé dans des entreprises différentes et il a créé pour chacun de nous un champ d'indépendance et d'autonomie...D'une manière implicite, il nous a partagé les unités du groupe".

L'intégration de l'entreprise d'origine est une occasion pour tester les aptitudes des successeurs afin de pouvoir les orienter soit dans l'entreprise même soit en leur créant un domaine qui relève de leurs compétences tel est le cas présent. Une fois que les successeurs prouvent leur mérite, le père fondateur leur offre des parts de capital pour les encourager et pour qu'il s'assure de la pérennité de ce patrimoine familial.

Concernant le neveu, le besoin de création de nouvelles unités pour les premiers successeurs, les filles, était lié à une prise de conscience qu'elles seraient à l'origine des conflits avec les autres successeurs et avec leur père en premier lieu. Le fondateur était clairvoyant pour cette situation. Il savait que ses deux filles avaient du potentiel pour engendrer des conflits avec tous les membres de la famille que se soit le père ou les frères. Alors il les a écarté de l'entreprise d'origine. En effet, afin d'éviter les tensions qui

mettraient en péril la pérennité de l'unité familiale, le père leur a créé de nouvelles unités qui correspondent plus à leurs profils.

D'un autre côté, pour ne pas laisser de place à des jalousies entre successeurs, le fondateur avait développé, dans une seconde étape, d'autres unités pour les deux derniers successeurs. En fait, le dirigeant en question estime que l'indépendance et l'équité sont fondamentales pour réussir la transmission à la nouvelle génération.

Le développement en hypogroupe est présumé faciliter le processus de transmission. En effet, étant dirigeants d'unités d'hypogroupe, les successeurs arrivent à codiriger deux à deux grâce à l'indépendance relative. Par ailleurs, ce dirigeant pense que la famille fuit les discours relevant de la transmission malgré la volonté. En fait, tous les membres ont compris, sans discussion préalable, que le successeur de l'entreprise d'origine serait soit le fils unique soit la troisième fille qui occupe encore un poste dans cette entreprise. Ce dirigeant ajoute, que ce choix ne devrait pas être considéré comme discriminant mais surtout lié aux compétences des successeurs. Il est normal de placer le membre le plus compétent au sommet de l'entreprise d'origine.

Néanmoins, le neveu pense que c'était à la fois une coïncidence et un prétexte pour que ce fondateur écarte ses deux filles de l'entreprise d'origine afin d'éviter les conflits possibles entre les deux générations puisqu'elles étaient toujours en désaccord avec leur père. En tant que père, il voulait les soutenir sans entrer en conflits avec elles. Cela n'empêche qu'en voulant éviter les conflits entre père et filles, il allait en créer de nouveaux entre successeurs à cause des jalousies : certains sont dépendants alors que d'autres sont autonomes.

Le développement en hypogroupe favorise aussi la stimulation des successeurs pour qu'ils fassent preuve de compétences managériales. En effet, le fondateur a pu tester leurs aptitudes de gestion en leur montrant parallèlement que les possibilités de direction, de responsabilisation et d'autonomie existent à condition qu'ils démontrent des aptitudes de gestion. Une fois que le test est passé, il leur crée une unité indépendante mais appartenant à la famille.

4.2.2 La confiance

La confiance est, pour le successeur (4), une particularité de l'entreprise familiale et constitue l'atout de son développement. De ce fait, malgré le besoin des compétences des professionnels pour la cinquième unité, le contrôle familial du management est nécessaire.

Dans le cas des entreprises familiales, les propriétaires ont du mal à faire confiance à des membres extérieurs. Seule cette confiance pourrait garantir le maintien du contrôle familial.

Le deuxième dirigeant interviewé partage l'opinion du premier. Il confirme que le fondateur a voulu profiter des relations de confiance entre les membres de la famille pour développer le patrimoine familial. En fait, chaque étape de croissance appelle à une part de délégation. Dans le cas de ce type d'entreprises, il convient de sélectionner les responsables compétents et dignes de confiance :

"Chaque dirigeant se sente réellement responsable et doit honorer les termes du contrat de confiance qui est jugé à travers la performance de l'entreprise qu'il dirige".

4.2.3 L'altruisme

D'après le successeur (4), l'altruisme a un impact important sur le développement en hypogroupe. En effet, l'engagement des membres de la famille exprime la volonté de faire évoluer cette dernière. Les déterminants du développement en hypogroupe selon le comportement altruiste des propriétaires sont les suivants :

Tableau 62 : L'impact de l'altruisme sur le développement de l'hypogroupe 7

L'altruisme	Successeur (4)	Neveu
Bien être	√	√
Connaissance de l'autre	√	√
Il pensait toujours à notre avenir	NSP	
Offre d'emploi	√	√
Evolution de la famille	√	√

Etant donné qu'il s'agit d'une famille d'entrepreneurs ayant un certain niveau de vie, le fondateur voulait défendre le bien être des membres dont il est responsable en leur offrant les mêmes conditions que leurs pairs et ce en leur assurant l'autonomie et la direction d'une entreprise indépendante :

"La solidarité familiale et la prise en compte du bien être de toute la famille nous obligent à considérer tout d'abords les membres familiaux. Ils sont privilégiés pour tout ce qui est emplois".

Mis à part l'aspect économique du développement, l'aspect familial pèse beaucoup sur la structuration en hypogroupe. Que tous les membres de la famille aient une situation familiale stable et une vie aisée pousse à la création de nouveaux postes de direction par la création de nouveaux domaines d'activités. Le neveu, de son côté, confirme que le fondateur de cet hypogroupe est bien altruiste. Il l'a soutenu personnellement après le

décès de son père. Il se considère comme le premier responsable de sa famille puisqu'il est le plus âgé :

"Je le respecte beaucoup. Après le décès de mon père, il m'a encadré, il m'a offert se poste de direction et il m'a considéré comme son fils. Je suis plus âgé que ses enfants ce qui fait que je suis le premier à bénéficier de son soutien pour gérer l'unité (2)".

Ce fondateur voulait assurer le développement de la famille et son évolution en considérant le bien être de ses membres. Ainsi, il leur avait offert des postes de direction dignes de leurs noms. Cette manœuvre permet de maintenir la cohésion familiale en évitant tout type de conflits à cause des jalousies dues à des écarts aux niveaux sociaux. Pour s'assurer encore de ce bien être, il fallait créer des postes d'emplois indépendants où les domaines d'activités sont liés aux compétences des membres de la famille afin de susciter une plus grande motivation au travail.

4.2.4 La structure de la famille

Le capital n'est pas encore réparti d'une façon égalitaire mais plutôt au prorata des responsabilités. La structure de cette famille est du type communautaire d'après les discours des dirigeants résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 63 : La structure de la famille propriétaire de l'hypogroupe 7

La structure de la famille	Successeur (4)	Neveu
Egalité	√	√
Autorité	√	√
Liberté	NSP	
Collégiale	NSP	

Cette famille est de type égalitaire. L'attention portée à l'égalité avait incité le fondateur à développer l'hypogroupe afin d'assurer à ses enfants les mêmes conditions de travail et les mêmes avantages. Quant à l'autorité, le fondateur est présumé autoritaire selon le successeur (4). Il n'autorise aucune négociation. Ainsi, lorsque les deux premiers successeurs (filles) ont bénéficié de leur indépendance à travers la création de nouvelles unités, les autres se sont senti lésés bien que le fondateur leur a accordé la responsabilité de l'entreprise d'origine. Se sentiment était dû au fait que l'objectif d'indépendance des successeurs ne pouvait pas être atteint face à l'autorité du prédécesseur. Le successeur (4) affirme que :

"Pour notre cas, mon père est assez autoritaire. Aucun d'entre nous n'ose débattre avec lui et j'avoue qu'il faut ainsi procéder sinon il ne pourrait pas nous départager. L'équité se manifeste à travers la propriété d'entreprises et non à travers les parts de capital".

Le neveu, de sa part, pense que l'égalité pour le fondateur revient à accorder à chaque membre les parts de capital qui traduisent le poids de ses responsabilités. Plus le successeur a de tâches à accomplir, plus sa part de capital est importante. Il considère que cette règle de partage motive les membres de la famille essentiellement les successeurs. En fait, il offre à chacun les mêmes opportunités de développement. A ses yeux, cette stratégie est égalitaire mais elle est, auprès des successeurs, une source de conflits. Ainsi, toujours dans un objectif d'équité et pour corriger l'erreur de départ, le fondateur développe de nouveaux domaines d'activités indépendants.

Les successeurs sont indépendants mais pas de leur père. Il est toujours le propriétaire majoritaire sans laisser cours au dialogue et à la négociation. Son autorité fait qu'il décide lui-même du déclenchement du processus de transmission et de ses acteurs. Cela n'empêche que son équité adoucit un peu son autorité. En effet, grâce à son désir d'assurer l'équité, il avait créé des champs d'autonomies à ses successeurs.

4.3 L'ENVIRONNEMENT

L'environnement de l'activité d'origine, selon le successeur (4), est plutôt stable ce qui favorise la logique de placement. Dans le cas contraire, le fondateur aurait gardé les fonds pour se prémunir contre les aléas du marché. L'entreprise d'origine ne pouvait pas grandir en taille et ne nécessitait pas d'investissements supplémentaires mais elle est plutôt génératrice de revenus. Cette activité, en elle-même, n'offre plus d'opportunités de développement. L'intégration de nouveaux domaines d'activités présente alors une alternative à son développement. Ses horizons de croissance sont en effet limités.

4.3.1 L'environnement institutionnel

Le successeur (4) et le neveu sont plutôt cohérents dans leurs présentations des facteurs de l'environnement institutionnel qui ont eu un impact sur le développement en hypogroupe. Les thèmes décelés à partir de leurs discours sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 64 : L'environnement institutionnel et le développement de l'hypogroupe 7

L'environnement institutionnel	Successeur (4)	Neveu
Quotas de production	0	√
Encouragement de l'Etat	√	0
Fiscalité	NSP	
Séparation entre activités	√	√
Restrictions légales	√	0
Normes de qualité	NSP	

Le successeur (4) explique que l'export des huiles était un monopole détenu par l'Etat. Depuis quelques années, il y a eu la privatisation de ce secteur. Les sociétés se sont précipitées pour exploiter cette opportunité créant ainsi un très grand désordre au port : les huiles partout, l'embouteillage des camions, etc. En observant les faits, le fondateur a eu l'idée de bâtir des citernes afin d'exploiter la terminale appartenant à la famille et qui avait un emplacement très stratégique. Ces citernes forment une sorte de dépôt et sont directement versées dans les bateaux qui vont assurer le transport. En même temps, l'entreprise d'origine s'occupe du transit de cette marchandise.

Ainsi, les changements des lois constituent l'un des déterminants qui jouent en faveur du développement en hypogroupe. En outre, la loi n'autorise pas le cumul de l'activité de transport et de l'activité commerciale sur les quais du port. Afin de développer les deux simultanément, cette famille avait créé deux entreprises distinctes pour pouvoir jumeler les deux activités et s'adapter aux textes de lois.

Le neveu, de sa part, ne nie pas non plus l'impact de l'environnement institutionnel sur le développement de cet hypogroupe. En effet, les quotas de production ou de commercialisation constituent des barrières à la croissance des entreprises et les obligent à scinder ces dernières en différentes unités :

"On en a profité pour créer l'activité de l'entrepôt d'un côté et on a été contraint par ces mêmes lois pour séparer entre les activités commerciales et celles du transport. En effet, sur les quais du port, l'activité du transport et l'activité commerciale doivent être séparées. Ainsi, même si ces deux domaines pouvaient être cumulés dans une seule entreprise, à cause des textes de lois, nous étions obligés de séparer entre les deux et de créer deux entreprises distinctes pour pouvoir mener simultanément les deux activités".

4.3.2 Les opportunités de marché

Le développement de l'hypogroupe familial n'était possible que grâce aux opportunités liées à l'activité d'origine. En fait, cette activité est profitable sans qu'elle puisse grandir en elle-même. En effet, l'unité (1) est caractérisée ainsi :

Tableau 65 : L'exploitation des opportunités de l'hypogroupe 7

Les opportunités de marché	Successeur (4)	Neveu
Recherche	NSP	
Opportunisme	√	√
Activité profitable	√	√
Nature de l'activité		
Risques	NSP	
Déclin du secteur		
Saturation du marché	0	√
Avantage de la petite taille	NSP	
Réduire les charges fixes	NSP	
Avantage de la grande taille	NSP	
Limite des horizons de croissance	√	√
Activité saisonnière	NSP	
Opportunités de développement	NSP	

D'après le successeur (4), l'observation du marché et le relationnel donnent aux dirigeants des idées pour de nouveaux projets :

"D'ailleurs, c'est l'effet boule de neige : une entreprise est à l'origine d'une autre. Chaque entreprise en elle-même est une opportunité pour développer une autre".

L'activité d'origine présente plusieurs opportunités de développement puisqu'elle est au carrefour des divers secteurs d'activités. Cependant, c'est une activité qui n'offre pas de perspectives de développement en elle-même puisqu'elle joue le rôle d'intermédiaire. Cette intermédiation n'est pas une source de faiblesse mais une source de pouvoir car toutes les entreprises du marché ont besoin de ses services et il leur est difficile de créer ce type d'activité puisque cela nécessite des compétences et des savoirs faire très particuliers. Par contre, son développement n'est possible qu'à travers la création de nouvelles activités liées aux activités de ses clients.

Pour le neveu, les opportunités exploitées sont liées aux domaines de compétences des successeurs. En fait, la position de l'entreprise d'origine sur le marché et le fait d'être au carrefour de différents domaines d'activités est une source inépuisable d'opportunités de développement. Cette activité profitable a donné naissance aux nouvelles unités de l'hypogroupe. Ce dirigeant confirme que sa famille avait choisi l'opportunité qui présente moins de risques et plus de profits même si l'investissement est plus lourd.

4.3.3 La dépendance envers les partenaires

Malgré la réduction de la dépendance envers les partenaires, les relations avec ces derniers n'étaient pas mauvaises ou contraignantes. L'objectif était plutôt lié à une volonté de

contrôler le marché et d'accélérer le rythme de développement. En revanche, le successeur (4) stipule que ce n'est pas la relation qui pousse à créer une nouvelle activité ou celle de notre partenaire mais c'est surtout la qualité de sa prestation.

Le neveu affirme que le développement de cet hypogroupe était possible grâce aux relations que cette famille avait entretenues avec les différents partenaires :

"Nous avons toujours entretenu de bonnes relations avec nos partenaires. Nous avons à faire à de grandes boîtes surtout pour les services pétroliers. A défaut, nous n'aurions pas pu développer nos activités parce qu'il y aura absence de communication et une rétention de l'information. En plus, pour créer de nouvelles entreprises appartenant à des secteurs très différents, il faudrait une collaboration avec les connaisseurs. Cette collaboration n'est possible que par le maintien de bonnes relations avec tout type de partenaire".

Du fait que les nouvelles entreprises développées dépendent des services de l'entreprise d'origine et que celle-ci occupe une position de force, ce même pouvoir est transmis aux nouvelles unités. Ce développement se base surtout sur la confiance et sur les relations d'affaires. Dès lors, il convient d'entretenir ses relations afin de construire un avantage compétitif.

4.4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

Les activités ne sont pas vraiment choisies. Le successeur (4) estime qu'il n'avait pas d'autres alternatives pour faire le tri. Le développement était plutôt émergent sans planification préalable et ce n'est que récemment que les dirigeants commencent à structurer et à planifier les activités de l'hypogroupe. En revanche, pour le neveu, la diversification vise à être présent sur plus qu'un secteur d'activité. Cette stratégie était à la fois imposée par le profil des successeurs et recherchée pour diversifier les risques.

4.4.1 Le contexte de la diversification

Le contexte est celui du placement. Plusieurs relient les unités de cet hypogroupe. La position de l'entreprise d'origine sur le marché est forte sans avoir besoin de confortement ou d'actions particulières pour survivre. Le développement en hypogroupe visait le placement des fonds engendrés par l'activité d'origine dans de nouveaux projets. En effet, selon le neveu, l'unité (1) est une entreprise mère dans tous les sens du terme puisqu'elle a fourni les fonds nécessaires au développement :

"Cette raison nous a conduit à notre logique de placement plutôt que de survie tel est le cas de la majorité des entreprises qui ne peuvent plus croître".

4.4.2 Le type de la diversification

A un premier stade de diversification, le choix était porté vers la diversification totale pour créer des postes de direction pour les successeurs. Ensuite, le développement est plutôt concentré sur le secteur des services et particulièrement sur les activités complémentaires au commerce international.

Ainsi, malgré l'absence de liens directs entre les unités de l'hypogroupe, des interrelations existent en permanence avec l'activité d'origine. Plusieurs types de diversification peuvent être décelés dans cet hypogroupe. Chacun de ces types de diversification présente certains avantages. Essentiellement, la diversification totale est justifiée par les qualifications des successeurs qui les dirigent et par le fait qu'ils ne peuvent pas assumer la direction de l'entreprise d'origine. Le fondateur leur avait créé des unités qui correspondent plus à leurs profils.

4.4.3 Les motifs de la diversification

Le successeur (4) et le neveu ne s'accordent pas en tout point concernant les motifs de la diversification. Selon la vision et la relation entre l'unité (1) et l'unité dirigée par chacun de ces deux dirigeants, l'explication diffère. Ces motifs sont présentés par le tableau suivant :

Tableau 66 : Les motifs de la diversification de l'hypogroupe 7

Les motifs	Successeur (4)	Neveu
Exploitation de synergie	0	√
Image de groupe	NSP	
Pouvoir de marché	√	0
Assurer les ventes	NSP	
Réduire les dépendances	√	√
Assurer les approvisionnements	NSP	
Offre complète		
Exploiter les compétences des membres	0	√
Effet du groupe	0	√
Diversifier les risques	√	0
Equilibre de portefeuille	NSP	

La logique de cette diversification, d'après le successeur (4), est de réduire les risques de la concentration sur un seul domaine d'activité. Pour ce faire, le fondateur avait exploité des

synergies et des complémentarités. Etant donné que l'unité (1) ne dépend pas d'un seul secteur dans ses transactions, plusieurs sources de synergies existent :

"En gros, nous avons la volonté de toucher à tous les secteurs pour acquérir un pouvoir de marché et pour diversifier les risques".

Ce dirigeant affirme aussi que leur stratégie visait la réduction de la dépendance envers les partenaires mais surtout l'augmentation du pouvoir de négociation par l'effet de groupe. Les transactions se font par l'intermédiation de l'entreprise d'origine et le besoin d'intégration verticale est faible :

"Au cas où nous développons une activité par intégration ou liée à l'un des domaines existants, l'objectif est plus de placement et d'exploitation de synergies que de recherche de pouvoir de marché puisque ce pouvoir nous appartient déjà".

4.5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

A travers le discours du successeur (4), on peut comprendre, et il le dit d'ailleurs, que la petite taille des unités et leur indépendance est une issue qui permet d'accéder au management en sollicitant en plus des professionnels. En effet, cette famille se trouve au carrefour de multiples opportunités de développement. Jusque là, ces membres arrivent à maîtriser le développement grâce aux successeurs. Plus tard, ils seront probablement tentés pour développer de nouvelles activités. Néanmoins, comme leurs charges ne leurs permettent pas d'assumer, ce successeur estime qu'il est possible d'intégrer d'autres domaines en recrutant un professionnel et en le contrôlant à travers la petite taille de l'unité. En plus, l'indépendance de la nouvelle entreprise permet de réduire les risques et offre la possibilité de se désengager au cas où surgissaient des problèmes. Ainsi, chaque unité est de petite taille. La croissance résulte de l'agrégation des différentes entreprises familiales. Actuellement, chaque membre dirige l'unité indépendante qui relève de son domaine de compétences.

Au sujet du neveu, il trouve que malgré la volonté de maintenir le contrôle familial, les dirigeants sont toujours tentés de saisir de nouvelles opportunités. En fait, même si parfois ces dirigeants n'ont pas le savoir faire pour construire un avantage concurrentiel, ils ont la possibilité de recruter un dirigeant professionnel sans que ce dernier ne détienne vraiment le pouvoir de management puisqu'un dirigeant membre de la famille codirigera toujours avec lui.

4.6 LE DIAGRAMME CAUSAL

Avec l'intégration des premiers successeurs, ceux-ci se trouvent en conflits avec leur père fondateur. Ils refusaient l'autorité de leur père et réclamaient leur autonomie. Ce fondateur leur avait, alors, créé des unités indépendantes afin d'apaiser le climat social. Cependant, les nouvelles unités sont de petite taille alors que le capital est détenu majoritairement par ce fondateur pour maintenir le contrôle. La forme d'hypogroupe, qui en résulte, lui avait accordé l'avantage d'éviter les conflits avec les successeurs (1) et (2) qui nuiraient à la pérennité. Il est toutefois égalitaire puisque tous ses enfants ont les mêmes responsabilités de direction. En plus, il s'est approprié le contrôle du capital et du management.

Cependant, l'indépendance accordée aux deux premiers successeurs avait suscité de nouveaux conflits intra génération. En fait, les successeurs (3) et (4) avaient sous entendu que leur père n'était pas égalitaire puisqu'il leur privait de leur autonomie alors que les deux premiers jouirent de leur indépendance. Dès lors, le fondateur ne pouvait que répéter la même formule pour résoudre les nouveaux conflits espérant ainsi arriver à atteindre son objectif de pérennité.

En outre, les conflits entre les deux générations étaient aussi dus à l'inadéquation entre les profils des successeurs et les exigences de l'unité (1) qu'ils ont intégrée. Le fondateur altruiste cherchait le bien être de ses enfants malgré son autorité. Il voulait leur offrir des postes d'emplois qui leur permettraient d'atteindre leurs besoins de reconnaissance. Ainsi, la diversification était totale.

En revanche, les opportunités de marché qui se présentent pour l'entreprise d'origine, de par la nature de l'activité et les conditions de l'environnement institutionnel, affectent positivement la diversification mais dans des domaines liés à celui d'origine. De même, les unités développées pour satisfaire l'objectif d'autonomie des successeurs (3) et (4) sont aussi liées à l'unité (1). Ils se sont limités à leurs compétences de gestion afin de saisir des opportunités émergentes de l'activité d'origine qui ne pouvait plus croître au delà de sa taille. Il bénéficie encore une fois du maintien du contrôle familial grâce aux relations de confiance entre les membres sans problèmes de délégation.

5 CONCLUSION

L'analyse des objectifs visés à travers le développement en hypogroupes, dans les deux chapitres 6 et 7, montre que cette forme relève du choix des dirigeants propriétaires qu'ils soient de type PIC ou de type CAP. Ainsi, le développement en hypogroupe procure, d'une part, l'avantage de faciliter le processus de transmission en modérant les difficultés et les obstacles relatifs à cette volonté familiale afin de préserver la pérennité de l'entreprise familiale. D'autre part, ce choix stratégique présente pour le dirigeant CAP une alternative à la croissance en taille. En effet, ce type de dirigeant peut faire face à la réticence de la famille à la croissance, son objectif prioritaire, ou encore à son désir d'autonomie qui le pousse à créer un champ d'indépendance lorsque plusieurs membres co-dirigent l'unité familiale. Dans ces deux cas, la forme d'hypogroupe lui permet de concilier et de répondre simultanément aux objectifs personnels du dirigeant et ceux de la famille même s'ils sont apparemment contradictoires.

Par ailleurs, même si le choix de cette forme de développement est guidé par la volonté de maintenir le contrôle familial du management et par la volonté de transmission de ce type d'entreprise à travers les générations, les relations de confiance entre les membres de la famille, l'altruisme et la structure de la famille notamment l'égalité demeurent des facteurs déterminants pour l'organisation stratégique d'hypogroupe. En effet, la confiance remplace les procédures de contrôle. L'altruisme favorise le développement de nouvelles activités pour offrir des postes d'emplois aux membres de la famille et bénéficier ainsi de leurs compétences. Enfin, l'égalité fait que tous les membres propriétaires aient des responsabilités de mêmes niveaux et bénéficient des mêmes avantages essentiellement l'indépendance.

Par ailleurs, suite à l'analyse qualitative des entretiens, nous avons pu dresser la liste des déterminants de la décision stratégique du dirigeant propriétaire à savoir ceux qui sont liés à l'environnement institutionnel telles que les changements politiques, la réglementation et les quotas de production et donc imposés aux dirigeants. Cependant, d'autres déterminants, bien qu'ils soient liés à l'environnement, dépendent plus de l'attitude du dirigeant propriétaire et de son style de management notamment l'exploitation et la recherche des opportunités de marché. En fait, lorsque l'activité d'origine atteint la maturité ou un certain degré de dépendance envers les partenaires, le dirigeant cherche à augmenter le contrôle de son entreprise en créant de nouvelles activités afin de réduire cette dépendance.

Quant à la stratégie de diversification, le contexte, le type et les motifs varient selon les cas. En fait, le choix est tributaire à la fois des conditions de l'environnement et de la nature de l'activité qui peut être profitable, en déclin ou saisonnière. Ce choix est déterminé par les contraintes familiales telles que l'offre d'emplois aux membres de la famille. Dans ce cas, les compétences nécessaires à la nouvelle unité correspondent à celles maîtrisées par ces derniers. La création de cette unité est aussi une manoeuvre pour éviter et/ou résoudre les problèmes entre les différents propriétaires (successeurs/fondateurs). Il en résulte que les nouvelles unités créées sont intégrées, liées ou totalement non liées. De ce fait, chaque type de diversification répond à certains motifs qui sont d'ordre synergétique. Lorsque l'activité d'origine est incertaine ou en déclin, la diversification des risques est la principale motivation du choix stratégique de la voie de développement.

CHAPITRE 8 :

LA CONDUITE DU DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE CHEZ LES ENTREPRISES FAMILIALES : ANALYSE INTER CAS

Les analyses intra cas permettent d'avancer, au fur et à mesure, des éléments de synthèse afin d'expliquer et d'interpréter les différences et les similitudes observées entre les discours des dirigeants du même cas. Dans le chapitre suivant, les résultats inter cas sont systématiquement comparés et confrontés à ceux des recherches antérieures. Les conclusions sont formulées par itérations successives entre la théorie et les données empiriques. Notons que le rapprochement entre les discours des deux dirigeants propriétaires interviewés permet de mieux comprendre le contexte du développement en hypogroupe pour chaque cas étudié.

En fait, l'un des aboutissements des études de cas est la compréhension d'une situation et de ses déterminants. De l'interprétation des cas, à partir du modèle de recherche, il ressort un certain nombre de traits caractéristiques fondés sur chaque dimension, à savoir les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires, la famille, l'environnement et le choix stratégique de la diversification. Une synthèse de notre étude empirique est alors présentée en abordant successivement chacune des dimensions de notre modèle.

En fait, nous avons construit une méta matrice qui reprend tous les aspects examinés pour chacun des 14 dirigeants des sept cas étudiés en mettant en évidence les différences et les similitudes (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs, l'ensemble des développements sur les diverses techniques de traitement des données qualitatives ne doit pas, selon Miles et Huberman (2003), masquer l'essentiel. L'important est, en effet, de concevoir des matrices fonctionnelles dans le but d'apporter des réponses plausibles aux questions de recherche. La philosophie des deux auteurs va d'ailleurs en ce sens : "Pensez matrices et inventez le format qui répond le mieux à vos besoins". Ainsi, nous avons mis l'accent sur les facteurs de contexte qui sont susceptibles d'expliquer les caractéristiques propres de chaque site. La comparaison a été réalisée sur la base de chaque thème étudié.

Ces comparaisons nous permettent de nous prononcer quant aux propositions. En effet, selon El louadi (2008), au niveau le plus abstrait de la théorie, des propositions définissent les relations entre les construits. A un niveau moins abstrait, des hypothèses dérivées des propositions spécifient les relations entre les déterminants proposés pour cette recherche. Les construits sont des non observables qui peuvent être définis, directement ou

indirectement, sur la base d'observables (Kaplan, 1964; Willer et Webster, 1970). La différence entre les propositions et les hypothèses c'est que les premières sont définies en fonction de construits alors que les hypothèses exigent des variables mesurables (Bacharach, 1989). Ainsi les lois qui s'appliquent aux théories s'appliquent aux hypothèses. Si les théories ne peuvent être vérifiées mais réfutées, les hypothèses ne peuvent qu'être rejetées ou non rejetées, jamais acceptées, validées ou confirmées.

Dans ce qui suit, pour affirmer si les propositions sont à rejeter ou pas, nous présentons les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'hypogroupe en distinguant entre le PIC et le CAP. Ensuite, nous discutons les relations de confiance, d'altruisme et de structure de la famille après avoir analysé l'objectif de transmission relatif à la dimension familiale. Dans une troisième section, nous montrons l'impact des facteurs de l'environnement sur les objectifs du dirigeant propriétaire notamment l'environnement institutionnel, la dépendance envers les partenaires et les opportunités de marché. Enfin, nous présentons les choix stratégiques pour la formation des hypogroupes en décrivant le contexte de la diversification, son type et ses motifs en comparant les hypogroupes intégrés à ceux qui ne le sont pas.

1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

A partir de l'analyse de contenu, nous avons remarqué que l'organisation stratégique d'hypogroupe traduit des objectifs différents selon les cas. Ces objectifs peuvent être scindés en deux catégories : celle relevant de la priorité du PIC, à savoir, la pérennité et celle relevant de la priorité du CAP, à savoir, la croissance comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 67 : Le type des dirigeants propriétaires des hypogroupes étudiés

Dirigeant	Cas 1		Cas 2		Cas 3		Cas 4		Cas 5		Cas 6		Cas 7	
	S1	F2	F1	F2	S1	S2	S2	F1	S2	S1	S1	S2	S1	S3
PIC		√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√
CAP	√					√			√					

Afin de pouvoir discuter ces résultats, nous regroupons ensemble les cas où les dirigeants sont de type PIC et les cas où les dirigeants interviewés sont de type CAP. Nous présentons ensuite la logique du développement en hypogroupe de chaque type de dirigeant (PIC ou CAP). Enfin, nous synthétisons le tout en un seul schéma afin de montrer les différences entre ces deux types de dirigeants mais aussi les similitudes parce qu'ils ont tous les deux des considérations pour les autres membres de la famille.

En fait, quatre cas d'hypogroupes (2, 4, 6 et 7) sont dirigés entièrement par des PIC alors que les trois autres cas sont dirigés simultanément par des PIC et des CAP. Le développement des trois cas d'hypogroupes (1, 3 et 5) vise la résolution des différents dus à la divergence entre les priorités des dirigeants propriétaires.

1.1 LES OBJECTIFS DU PIC

Le dirigeant PIC cherche avant tout à pérenniser son entreprise qui subvient aux besoins de sa famille et qu'il compte transmettre à ses successeurs. Cette prégnance du patrimoine l'amène à limiter ses perspectives de développement. La croissance est alors plus tolérée que recherchée. En fait, tous les cas étudiés sont contrôlés par au moins un dirigeant PIC. Pour ceux-ci, la multiplication des entreprises est liée aux objectifs de succession suivants :

- Créer différents postes d'emploi pour des successeurs (futurs dirigeants) ayant des profils différents afin d'assurer l'équité et de leur garantir le futur visé.
- S'assurer de l'indépendance de chaque successeur pour qu'il n'ait pas son frère ou sa sœur comme supérieur hiérarchique.
- Préparer la transmission en testant les capacités de gestion de chaque successeur dans une entreprise indépendante de l'entreprise d'origine.

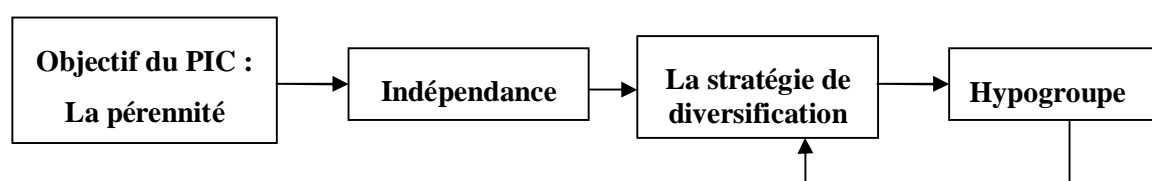
Pour ces cas de dirigeants d'hypogroupes, la diversification est considérée comme un résultat. Ils n'ont pas choisi cette voie de développement mais ils l'ont constaté à posteriori. Ces dirigeants ne visaient pas en fait la croissance mais c'est plutôt leur objectif de pérennité qui les a poussé à multiplier les entreprises. La croissance est donc une conséquence du choix stratégique dicté par l'objectif de pérennité. Ceci est caractéristique du dirigeant au profil PIC. Lorsque l'entreprise, dirigée par un PIC, croît en taille et développe de nouvelles activités, ce dernier préfère créer d'autres unités de petite taille en suivant le même processus que celui qui avait conduit le développement de l'unité d'origine plutôt que de développer une organisation plus complexe. Il espère ainsi contrôler la croissance qui n'était pas visée. Ce désir d'assurer la pérennité de l'entreprise converge avec les raisonnements sur le patrimoine et la transmission du pouvoir.

Toujours guidé par son objectif de pérennité, le dirigeant PIC accorde une importance à la transmission. Il pense alors que le successeur, à travers son expérience dans l'entreprise familiale, acquiert des connaissances, des valeurs propres à la famille, une culture, une

identité et un statut. Il est primordial que dès son entrée dans l'entreprise une responsabilité précise lui soit confiée. L'addition d'une nouvelle entreprise à l'hypogroupe peut alors avoir comme objectif d'offrir aux membres de la famille propriétaire l'opportunité de tester et de développer leurs habilités de gestionnaires en bénéficiant des avantages de l'appartenance à une structure familiale. Il peut assurer la dynamique de son entreprise sans passer par la délégation qui peut compromettre la pérennité du patrimoine familial.

Le développement en hypogroupe par un dirigeant PIC peut être schématisé comme suit :

Figure 18 : Les objectifs du PIC et développement en hypogroupe



En conclusion, le dirigeant PIC, possédant un esprit d'entreprise plutôt faible, s'efforce de préserver l'indépendance du patrimoine, en ne recueillant que des capitaux d'origine familiale et en refusant toute ingérence étrangère. C'est à cette condition que la croissance ou le développement des affaires familiales est accepté.

1.2 LES OBJECTIFS DU CAP

Les cas (1), (3) et (5) sont dirigés par des CAP. L'objectif de croissance appuyé par l'objectif d'autonomie pousse à créer de nouvelles unités afin de contre carrer l'autorité du père de type PIC pour les cas (1) et (3). Cependant, le cas (5) est dirigé par des successeurs sauf que le premier, l'aîné, est d'une génération autre que celles de ses frères. En effet, la différence d'âge entre les successeurs les met dans une situation de conflits ressemblant à celle résultante de la confrontation entre générations.

Concernant le cas (1), le successeur refusait de se soumettre à l'autorité de son père qui l'avait obligé à travailler avec lui. Pour ce dernier, l'entrée dans l'entreprise est progressive. La succession suppose de la part de son fils une connaissance préalable du fonctionnement de la société en tant que salarié. Cependant, le successeur avait un besoin de réalisation personnelle et de valorisation de ses compétences. L'autonomie de décision apparaît alors d'une grande importance à ses yeux. La difficulté d'accepter que son fils ne veuille pas reprendre l'entreprise familiale avait poussé le fondateur à créer une nouvelle unité où la propriété est contrôlée par la famille mais où le pouvoir de direction est détenu

par son successeur. La motivation de ce successeur est importante pour stimuler son désir d'assumer la relève et la continuité de l'entreprise familiale par la prise en conscience du rôle qu'il peut jouer pour développer et pérenniser celle-ci.

Dans le cas (3), le dirigeant successeur, conscient du rôle indéniable des liens entre unités aux différents stades de la filiale de production, trouve dans l'hypogroupe une issue pour concilier la réticence de la famille à la diversification et à la réalisation de son objectif de croissance. L'hypogroupe facilite la diversification en gardant la spécialisation des entités qui le forment : le dirigeant exploite les opportunités de développement qu'il désire tout en respectant les objectifs divergents des membres familiaux.

L'origine de ces divergences est que les membres de la famille sont concernés par l'entreprise car elle fait partie du patrimoine collectif. C'est d'ailleurs souvent un des biens principaux de la famille. Il est, par conséquent, difficile pour le dirigeant de prendre des décisions pour le développement stratégique de l'entreprise sans avoir l'accord des membres de la famille. Cet accord sera difficile à consentir si les priorités des membres divergent. Le dirigeant sera amené à effectuer les choix stratégiques qui permettent d'articuler les liens entre la stratégie de développement, la structure et les différents niveaux d'objectifs.

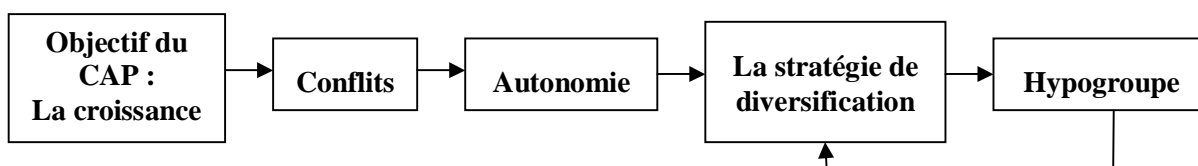
Quant au cas (5), les conflits entre les successeurs de différentes générations à cause des divergences au niveau des priorités ne se sont pas réellement manifestés mais ressentis. Le successeur le plus âgé, occupant la responsabilité du père décédé, avait eu recours à l'organisation stratégique d'hypogroupe pour se prémunir contre les problèmes en éruption. Cet aîné avait accordé à son frère, beaucoup plus jeune que lui, son autonomie dès que l'opportunité s'est présentée pour créer une nouvelle unité.

Les spécificités de l'entreprise familiale qui freinent son développement, selon certaines études notamment celle de Mzid et Mezghani (2004), sont traduites en capacités stratégiques. C'est la capacité du dirigeant à s'adapter à l'environnement interne dans lequel il évolue en terme d'atouts et d'handicaps. Ainsi, par le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe, le dirigeant fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux lorsqu'il se heurte aux réticences d'une coalition familiale conservatrice freinant ainsi le développement qu'il a projeté.

Le développement en hypogroupe s'inscrit alors dans une logique de croissance maîtrisée. Désormais, le dirigeant de l'entreprise familiale trouve une issue à l'impasse liée aux

spécificités de l'entreprise familiale qui l'empêchaient de réaliser ses visions et d'atteindre ses objectifs personnels. L'hypogroupe apparaît comme une capacité dynamique de l'entreprise familiale puisqu'il permet de répondre simultanément aux objectifs personnels du dirigeant et ceux de la famille lors du développement de l'entreprise. C'est un processus organisationnel d'utilisation et d'enrichissement des ressources de cette dernière. Les objectifs de ce type de dirigeant se présentent comme suit :

Figure 19 : Les objectifs du CAP et développement en hypogroupe



En fait, selon Marchesnay et al (2006), ce dirigeant, peu soucieux du moins dans la phase adolescente de son affaire de pérennité du patrimoine, va puiser des ressources financières à différentes sources. C'est par excellence un nomade qui peut changer d'activité fréquemment. Cependant, si la contribution du CAP au dynamisme d'un territoire constitue un atout appréciable, sa forte vulnérabilité aux risques liés à l'innovation et sa grande volatilité suscitée par son nomadisme sont à mettre en balance avec les avantages propres aux activités du PIC lesquelles ont le mérite de la pérennisation et de la stabilité.

Pour conclure, les décisions stratégiques qui conduisent à la croissance sont plutôt du type réactif alors que les décisions ayant des incidences patrimoniales sont davantage de nature réflexive ou proactive. Le dirigeant PIC est, donc, centré sur les problèmes internes à son entreprise familiale plus que sur ceux liés à son environnement.

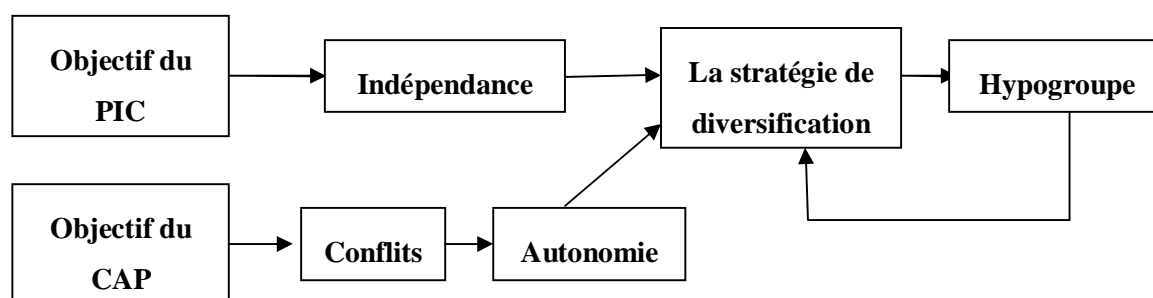
A partir de ces résultats, nous pouvons regrouper les objectifs évoqués par les fondateurs et les successeurs, dirigeants propriétaires d'hypogroupes, en deux catégories :

- Des objectifs de pérennisation, généralement sous jacents aux objectifs de transmission de l'entreprise familiale à des héritiers ou à d'autres membres de la famille.
- Des objectifs de résolution des conflits entre générations. En effet, la divergence des points de vue des générations concernant la croissance de l'entreprise d'origine et la résistance des dirigeants PIC poussent à créer de nouvelles unités indépendantes pour maîtriser cette croissance.

Que le dirigeant soit "PIC" ou "CAP", la pérennité, la relation entre les générations et la relation entre les successeurs les fait converger vers le développement en hypogroupe. En effet, adopter une stratégie de croissance et maintenir simultanément le caractère familial de l'entreprise ne devraient pas être des décisions incompatibles. Cette croissance ne peut pas conduire à diluer ce patrimoine familial mais au contraire, la forme d'hypogroupe, en tant que modalité de croissance, vient au service du développement de l'entreprise dans un contexte purement familial.

Les objectifs à travers le développement en hypogroupe varient selon que le dirigeant propriétaire soit PIC ou CAP. Cependant, ce processus est toujours conduit par une stratégie de diversification. Les résultats de cette étude peuvent être résumés par la figure suivante :

Figure 5 : Les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et développement en hypogroupe (la logique du développement)



Les dirigeants PIC et CAP ont des priorités différentes mais afin de gérer les conflits périodiques entre les membres d'une même génération (successeurs) ou de générations différentes (fondateurs – successeurs), ces deux types de dirigeants choisissent la création de nouvelles entreprises selon une stratégie de diversification. Ainsi, la dixième proposition selon laquelle les objectifs prioritaires des dirigeants PIC ou CAP sont atteints simultanément par le développement en hypogroupe est non rejetée.

La flexibilité de la forme d'hypogroupe et le fait qu'elle permet de s'adapter à différents besoins organisationnels sont d'importantes raisons qui expliquent le processus de développement de l'hypogroupe familial. En effet, nous pouvons conclure que la forme d'hypogroupe permet de satisfaire les besoins d'indépendance et d'autonomie. Ainsi, ce type de développement peut être adopté par le dirigeant PIC ou par le dirigeant CAP malgré la différence au niveau des objectifs prioritaires puisque la forme d'hypogroupe répond simultanément aux objectifs de ces deux types de dirigeants.

2 LA FAMILLE

De même que pour les chapitres précédents, nous présentons et discutons, dans cette partie, l'objectif familial de la transmission en plus des relations familiales d'altruisme, de confiance et de structure de la famille.

2.1 LA TRANSMISSION

L'analyse de contenu de ces cas nous permet d'avancer que le développement en hypogroupe est lié aux soucis de pérennité et de maintien du contrôle familial qui se manifestent à travers l'objectif de transmission à la génération future. La transmission du pouvoir de direction génère des conflits de deux types : des conflits intra générations, généralement dus à une taille importante de la famille, et des conflits inter générations engendrés par les différences d'âge et d'objectifs entre le fondateur et son successeur. Le tableau suivant récapitule tout ce qui a été avancé par les dirigeants propriétaires des différents cas à propos de la transmission en tant que facteur déterminant du développement en hypogroupe :

Tableau 68 : La méta matrice de la relation entre la transmission et l'hypogroupement

La transmission	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Préparer les futurs dirigeants	√	√	√	√	√	√	√
Partager les tâches	0	√	0	√	√	√	√
Le désengagement	0	0	√	√	0	√	0
Initier à l'autonomie	√	0	√	√	√	√	0
Leur faire apprendre les métiers	√	√	0	√	√	√	√
Tester les aptitudes de gestion	√	0	√	√	0	√	√
Incompétence du successeur	0	0	0	0	0	√	√
Faciliter le processus de transmission	√	√	√	√	√	√	√
Augmentation de la taille de la famille	√	√	√	0	√	0	0
Surcharge de l'entreprise	0	√	√	0	√	0	0
Coûter cher	0	0	0	0	√	0	0
Eviter/résoudre les conflits entre successeurs	√	√	0	√	√	√	√
Avoir son frère comme supérieur	√	√	0	0	√	√	0
Qui sera le successeur ?	√	√	0	0	√	√	√
Résoudre les conflits entre générations	√	0	√	0	√	0	√

Afin de pouvoir discuter ces résultats, nous distinguons, à partir des cas étudiés, entre deux types d'hypogroupes : ceux développés dans le but d'éviter et/ou résoudre les conflits entre successeurs et ceux développés pour résoudre les conflits entre les générations (les

hypogroupes développés après que les successeurs aient intégré l'entreprise familiale et que les divergences entre générations se manifestent). Nous montrons ensuite que malgré les différences entre les facteurs qui ont conditionné le développement en hypogroupe, les origines de ce développement demeurent similaires et traduisent l'impact de la transmission. En effet, pour tous ces dirigeants, le développement en hypogroupe facilite le processus de la transmission du fait qu'il permet de préparer les futurs dirigeants en leur offrant des unités indépendantes où ils peuvent faire preuve de leurs capacités à succéder.

2.1.1 La préparation des futurs dirigeants

L'organisation stratégique d'hypogroupe permet aux futurs dirigeants des entreprises familiales étudiées d'assurer le développement de leurs carrières en leur offrant différentes unités. Les activités développées correspondent aux profils de ces successeurs. Ces derniers profitent en plus de la protection de la famille et de la supervision de leur prédécesseur. Cette forme leur donne aussi la chance de relever les défis, de développer leurs compétences et de gagner la confiance en eux mêmes.

Tous ces dirigeants misent, en fait, sur le succès du processus de la transmission afin d'assurer la pérennité de leurs entreprises. Les fondateurs s'attendent à ce que le successeur développe les compétences jugées nécessaires et qui lui permettront ensuite de prendre la direction jusqu'alors assumée par le prédécesseur. Ce dernier procède simultanément au transfert de ses connaissances, de son pouvoir et de ses responsabilités comme l'ont mentionné tous les dirigeants. Cependant, les dirigeants des cas (1), (3), (4), (5) et (6) ont insisté sur l'importance de l'initiation à l'autonomie.

En effet, les successeurs des cas (4) et (6) apprécient le fait que le fondateur ne quitte pas l'entreprise trop rapidement. Ceci les met en confiance. Cependant, les fondateurs de ces cas craignent le fait que chacun des successeurs compte sur l'autre pour la direction suprême de l'entreprise familiale. Celle-ci pourrait se retrouver sans dirigeant réel et finir par disparaître. Ils ont alors préféré responsabiliser chaque successeur en lui offrant une part propre à lui et en lui créant une unité indépendante afin de l'initier à la prise de décision et à l'autonomie.

D'autres, en revanche, n'acceptent pas la présence continue du prédécesseur au quotidien telle est la situation pour les successeurs des cas (1), (3) et (7). Ils ont voulu profiter de leur autonomie et ils ont pu atteindre leurs objectifs en développant des unités indépendantes.

Le cas (2) est particulier du fait que le processus de la transmission n'est pas encore entamé mais les dirigeants s'y préparent pour augmenter les chances de motivation des successeurs pour la reprise de l'unité familiale. Alors que pour le cas (5), les successeurs apprennent le métier du dirigeant puis profitent de ces compétences pour développer le patrimoine familial en diversifiant les activités. Selon les propriétaires de ce cas, le successeur doit détenir des capacités de gestion suffisantes pour assurer la continuité et le développement des activités.

A la lumière des lectures faites sur la succession et l'étude de ces cas, le transfert de la direction serait plus problématique que celui concernant la propriété. Le degré d'attachement à l'entreprise et la peur suscitée par le processus de désengagement du prédécesseur sont parmi les problématiques considérées les plus dommageables dans la littérature consultée. Ces facteurs sont profondément liés aux caractéristiques des individus. Au même titre, la qualité de la relation existante parmi tous les membres de la famille serait susceptible de faciliter le passage à la génération suivante.

La principale conclusion des dirigeants interviewés par rapport à la préparation des héritiers de l'entreprise familiale est que ceux qui réussissent à assurer la relève de l'entreprise sont suffisamment bien préparés, du point de vue de la formation et de l'expérience professionnelle. Par ailleurs, la faible rivalité entre les partenaires, le partage d'une vision et de valeurs communes est synonyme de transition réussie.

Pour conclure, les cas étudiés montrent, à l'unanimité, que le développement en hypogroupe facilite le processus de la transmission du fait qu'il permet de partager les tâches entre membres dirigeants en multipliant les activités et en profitant des compétences de chacun dans son domaine. Ces entreprises familiales tunisiennes développées en hypogroupe mettent en place une équipe de successeurs pour assurer la continuité de leurs entreprises plutôt que de ne nommer qu'un seul et unique successeur. A cette manœuvre vient s'ajouter la création de nouvelles unités afin d'accorder à chacun de ces successeurs le même niveau de responsabilité. Ceci serait expliqué par les structures des familles qui sont réputées du type égalitaire. En plus, l'intérêt porté à la transmission fait que les prédécesseurs impliquent tous les futurs dirigeants au management et partagent ensuite les tâches suivant le profil et les savoirs faire de chacun. Tout de même, afin d'éviter tout type de conflits ou lorsque l'entreprise ne peut pas se charger de tous les membres, les dirigeants vont créer de nouvelles unités indépendantes constituant un hypogroupe.

2.1.2 La taille de la famille

La taille de la famille, en tant que difficulté liée au processus de transmission, était évoquée par les dirigeants des cas (1), (2), (3) et (5). En effet, lorsque le nombre des successeurs est assez important, ils ne peuvent plus gérer simultanément une seule entreprise. En fait, l'étude de ces cas montre que la taille de la famille est un facteur qui influence le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale. Le changement de taille de la famille n'entraîne pas simultanément un changement de même nature dans l'entreprise.

L'explication donnée par les dirigeants propriétaires est qu'une taille relativement importante de la famille par rapport à l'entreprise oblige certains membres à travailler hors de l'entreprise familiale. Ainsi, le noyau familial, celui où se déroule l'essentiel des interactions, se modifie avec le temps et avec l'accroissement de la taille de la famille. Les réseaux peuvent tendre à se différencier et les liens sociaux à se relâcher. A ce stade, le dirigeant propriétaire demeure au contrôle de l'entreprise familiale mais la croissance et le développement des enfants sont la principale préoccupation de la famille. Par conséquent, les objectifs de l'entreprise familiale évoluent et sont orientés plutôt vers la sécurisation et la préparation du futur des enfants. Telle que décrite par les dirigeants interviewés, la croissance de la taille de la famille fait augmenter les conflits entre les successeurs potentiels.

L'organisation stratégique d'hypogroupe est donc une manœuvre qui réduit les charges de l'entreprise d'origine susceptibles de conduire à sa disparition sous la pression des héritiers. Ainsi, l'augmentation de la taille de la famille pousse à créer de nouvelles unités. Cependant, cette relation n'est pas directe. La création de nouvelles unités se fait pour trois raisons conséquentes à la croissance de la taille de la famille :

- La crainte des conflits potentiels entre successeurs fait que les fondateurs PIC développent de nouvelles unités afin de les éviter et de prévoir pour chacun une unité indépendante qui correspond à ses aspirations telles sont les circonstances de l'émergence des hypogroupes (2) et (5).
- La résolution des conflits existants entre successeurs par la séparation entre ceux-ci et la création d'un champ d'indépendance relative tel est le cas pour l'hypogroupe (1).
- La surcharge de l'entreprise familiale d'origine qui pourrait conduire à sa disparition, et donc à l'échec de sa pérennisation, lorsque le marché n'offre pas de possibilités de

développement de cette unité. Ceci s'applique sur le cas (3) et (5) aussi. En fait, pour le cas (5), la présence simultanée des deux successeurs s'avère très coûteuse pour l'entreprise familiale, ce qui met les deux membres en situation de malaise et de conflits potentiels.

A partir de là, on ne peut pas rejeter la proposition (P 1a) selon laquelle l'augmentation de la taille de la famille pousse à créer de nouvelles unités.

2.1.3 Les conflits entre successeurs

Cette problématique a été mentionnée par tous les dirigeants interviewés excepté ceux du cas (3). Cependant, au niveau de ces cas existent tout de même des nuances. Il y en a ceux qui ont voulu éviter les conflits entre successeurs et ceux qui l'ont réellement vécu et ont eu recours à l'organisation stratégique d'hypogroupe afin de les résoudre.

En fait, les dirigeants fondateurs des hypogroupes des cas (2) et (4) ont adopté cette forme de développement avant même que les successeurs n'intègrent l'unité familiale. En effet, à partir de l'observation du monde des entreprises familiales, ils ont compris qu'il fallait préparer à l'avance la transmission afin de s'assurer de la pérennité du patrimoine familial. Par contre, le développement de l'hypogroupe (1) et (7) s'est fait au fur et à mesure du déroulement du processus de transmission parallèlement à la naissance des problèmes entre les enfants. Pour ces hypogroupes, à un premier stade de développement, la préoccupation consistait à résoudre les conflits intra génération en créant de nouvelles unités dont les compétences nécessaires correspondent à celles maîtrisées par les successeurs.

Les cas (5) et (6) se trouvent au milieu de ces deux situations extrêmes. En effet, les successeurs du cas (5) ont commencé à travailler ensemble dans une même unité familiale. Avec le temps, un malaise fut ressenti par les deux successeurs à cause de la relation hiérarchique. Le développement en hypogroupe était alors initié par les successeurs avant que des conflits réels n'apparaissent et aggravent le problème. Quant au cas (6), le développement en hypogroupe permet de résoudre les conflits entre successeurs mais l'originalité de ce cas est que chaque successeur refuse la responsabilité contrairement aux cas (1) et (7) où chaque successeur voudrait détenir le pouvoir de management. Les fondateurs du cas (6) ont voulu alors impliquer tous les successeurs en accordant à chacun la charge de la direction d'une unité indépendante. Le manque de compétences de ces

successeurs se trouve à l'origine des difficultés de la transmission mais aussi à l'origine de la diversification dans des domaines ne demandant pas de qualifications particulières.

Que les conflits apparaissent vraiment ou qu'ils soient anticipés, ce facteur s'oppose à un bon déroulement du processus de transmission et affecte positivement le développement des entreprises familiales en hypogroupes. En effet, ces dirigeants, à travers la création de nouvelles unités, s'assurent de l'indépendance de chaque successeur pour qu'il n'ait pas son frère ou sa sœur comme supérieur hiérarchique. Du fait que la longévité des familles et des entreprises met souvent à l'épreuve l'efficacité des pratiques de transmission, les entreprises familiales veillent soigneusement à les adapter au fil des ans. A chaque fois que la famille change de taille, les dirigeants font face à la nécessité de créer une nouvelle entreprise espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte sur le nom du successeur. La création d'une nouvelle entité permet de maintenir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux. Par conséquent, la proposition (P 1b) selon laquelle les conflits entre les successeurs de l'entreprise familiale poussent à créer de nouvelles unités est non rejetée.

Dès lors, le processus de transmission de ces hypogroupes débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise. Cependant, il comporte des difficultés comme les fortes possibilités de conflits entre successeurs notamment dus à la gêne qu'engendre la supervision par d'autres membres de la famille.

2.1.4 Les conflits inter générations

Les cas d'hypogroupes (1), (3), (5) et (7) ont été développés afin de résoudre les conflits entre les deux générations qui dirigent simultanément l'entreprise familiale. Ces conflits surgissent à cause du manque d'intérêt des successeurs pour le domaine d'activité de l'entreprise familiale tel est le contexte du cas (7). En fait, les successeurs de cet hypogroupe étaient toujours en désaccord avec leur père à cause de son attitude autoritaire. Ce climat fait augmenter leur désintéressement par rapport à l'entreprise d'origine surtout que leur formation ne leur permet pas d'accéder à cette direction. Le fondateur avait envisagé de prendre un peu de distance afin d'éviter les tensions. Cependant, en tant que père, il voulait s'assurer de leurs emplois. Ainsi, il leur a créé des unités indépendantes en fonction de leurs aspirations.

Les divergences entre les générations sont dues à la différence au niveau des priorités des dirigeants propriétaires notamment le successeur et le fondateur tel est le cas pour les

hypogroupes (1), (3) et (5). Ces désaccords sont dus à l'autorité du père qui s'attache à son entreprise et qui a du mal à céder le pouvoir à son fils. Cette attitude limite la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale. Le successeur ne peut pas prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise sans avoir l'accord des membres de la famille. Cet accord serait difficile à consentir si les priorités des deux générations divergent.

Concernant le premier cas, le dirigeant fondateur a initié le processus de développement espérant que l'indépendance de son successeur, au même titre que les autres, atténuerait les conflits et faciliterait le déroulement du processus de transmission. Quant au cas (3), c'est le successeur qui avait déclenché le processus afin d'échapper à l'autorité de son père et afin de pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Enfin, en ce qui concerne le cas (5), les divergences au niveau des objectifs sont dues à la différence d'âge entre les successeurs et surtout les deux que nous avons interviewés. Les conflits ne se sont pas manifestés mais sentis et raccommodés par la création de nouvelles unités sous la forme d'hypogroupe.

En fait, l'origine de ces divergences est que les membres de la famille sont concernés par l'entreprise car elle fait partie du patrimoine collectif et constitue souvent un des biens principaux de la famille. Ainsi, les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles à cause des différences entre les priorités de chacun. La création de nouvelles unités assure l'indépendance des deux générations et offre plus d'horizons pour considérer les objectifs de chacun.

Finalement, l'impact de la transmission sur le processus de développement en hypogroupe varie selon la taille de la famille. Afin de maintenir de bonnes relations de travail, la stratégie suivie par les dirigeants propriétaires est la création d'une nouvelle entreprise familiale ou d'une nouvelle unité affiliée à l'entreprise d'origine. En fait, si le dirigeant fournit l'effort de tailler un territoire d'indépendance relative pour chacun c'est qu'il espère éviter ou résoudre les conflits entre les divers successeurs. Les dirigeants des hypogroupes estiment que l'autonomie des successeurs, à travers la création de nouvelles unités familiales indépendantes, s'avère la solution adéquate pour de telles situations.

A partir de ces résultats, nous pouvons affirmer que la transmission est un évènement propice au changement. En effet, la taille de la famille est un facteur à considérer lors de la transmission. Lorsque le nombre de successeurs est important par rapport à la taille de l'entreprise, la recherche de l'autonomie par le développement en hypogroupe permet de

résoudre les éventuels conflits intra génération. En revanche, quand le nombre des successeurs est peu élevé et qu'ils ont la possibilité d'intégrer la même unité familiale, les conflits inter générations peuvent entraver le processus de transmission. En conséquence, l'autonomie des générations par création de nouvelles unités organisées en hypogroupes familiaux est une manœuvre stratégique permettant d'assurer le succès de la transmission. Il s'avère de ce fait que la proposition (P 1c) à savoir que les conflits entre les différentes générations de l'entreprise familiale pousse à créer de nouvelles unités ne peut pas être rejetée.

Il est donc nécessaire de mettre en place des réponses organisationnelles aux demandes et aux attentes des successeurs afin d'assumer avec succès le processus de la transmission. Nous confirmons dès lors que la première proposition qui consiste à dire que la volonté de transmission affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale est non rejetée.

2.2 LA CONFIANCE

Les dirigeants propriétaires des entreprises familiales étudiées considèrent que la confiance est fondamentale pour la compétitivité de leurs entreprises de par le niveau de complexité et l'incertitude de l'environnement. Les relations de confiance inter personnelles entre les membres de la famille sont fondées sur les liens de parenté. Il ressort des entretiens la prégnance de la valeur donnée aux engagements et à l'absence de méfiance entre les dirigeants propriétaires. Cette valeur est attribuée à la confiance qui joue alors un rôle majeur dans l'émergence de la coopération entre les membres de la famille pour créer et diriger de nouvelles unités. On retrouve l'accent mis sur cette dimension dans l'entreprise familiale et tout particulièrement au niveau de la logique institutionnelle familiale de tous les cas étudiés. Les faibles formalisations et les codifications du management des hypogroupes et de leurs activités illustrent valeurs et croyances partagées.

En outre, la confiance est présumée réduire les procédures de contrôle selon les dirigeants propriétaires de ces hypogroupes. D'après ce que ces derniers ont avancé, celle-ci constitue un substitut aux contrats explicites. En fait, la confiance et les valeurs familiales dans le cadre des relations de coopération entre les unités des hypogroupes priment sur les mécanismes managériaux traditionnels. Le développement en hypogroupe apparaît comme

un outil de gestion, un moyen plutôt qu'une finalité, dans la perspective du contrôle familial et de la pérennité.

Cette structure présente un arbitrage entre décentralisation (fédération de PME) et centralisation (logique de groupe) pour la délégation des décisions. En effet, la confiance réduit les coûts de transaction associés aux changements du fait qu'elle réduit les coûts de contrôle. Elle présente un substitut aux procédures de contrôle formalisées. De ce fait, lorsque l'entreprise familiale se développe, le rôle de la confiance en tant que mécanisme de contrôle évolue parallèlement.

En générale, d'après les discours des dirigeants interviewés, la confiance en elle-même ne constitue pas réellement ce mécanisme mais c'est plutôt un substitut au contrôle hiérarchique dans les entreprises familiales. Les membres de la famille sont dès lors amenés à faire reposer leurs transactions sur la confiance réciproque qui fournit en même temps une protection contre les comportements opportunistes. Ainsi, les liens entre les unités des hypogroupes se fondent sur les relations de confiance interpersonnelles qui sont largement explicatives de leurs développements et de leur survie. En effet, la réticence à la croissance, due à la crainte de perte de contrôle, est convertie en une volonté de création de nouvelles unités grâce à la confiance mutuelle entre les membres dirigeants.

Nous pouvons en retenir, donc, que la deuxième proposition qui stipule que les relations de confiance au sein de la famille affectent les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale est non rejetée.

En effet, les approches qui se basent sur les procédures de contrôle sont concentrées sur les conflits d'intérêts entre les membres de l'entreprise et insistent sur le besoin de contrôler pour aligner les différents intérêts (Chrisman et al, 2004). Cependant, les approches fondées sur la confiance encouragent la délégation du pouvoir aux membres de la famille grâce à la convergence des intérêts individuels (Sundaramurthy, 2008).

2.3 L'ALTRUISME

L'altruisme a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres. En effet, l'altruisme du dirigeant propriétaire se manifeste dans tous les hypogroupes étudiés par le lien existant entre son bien être, en tant que père, successeur ou responsable du patrimoine familial et celui des autres membres de sa famille. Ce caractère a été soulevé par tous les dirigeants et justifié par le fait qu'il existe une bonne connaissance des

objectifs et des préférences des autres membres. Par altruisme, les dirigeants ne peuvent pas négliger cet aspect et contribuent à la réalisation du bien être de chacun. Cet altruisme conduit, pour tous les cas étudiés, à l'offre d'emploi aux membres qui en ont besoin par création de nouvelles unités familiales. Le tableau suivant reprend les thèmes soulevés par les dirigeants propriétaires pour désigner l'altruisme.

Tableau 69 : Méta matrice de la relation entre l'altruisme et le développement de l'hypogroupe

L'altruisme	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Bien être	√	√	√	√	√	√	√
Connaissance de l'autre	√	√	√	√	√	√	√
Il pensait toujours à notre avenir	√	0	0	√	0	√	0
Offre d'emploi	√	√	√	√	√	√	√
Evolution de la famille	√	√	√	0	0	0	√

Le bien être des membres de la famille nécessite dans les cas étudiés la création de nouvelles unités familiales pour deux raisons principales :

- La préparation de l'avenir des successeurs afin de leur assurer un futur cohérent avec la vision des parents.
- L'évolution de la famille et son développement dans le cadre d'une logique patrimoniale.

En fait, les cas (1), (4) et (6) se situent dans la première catégorie. L'altruisme avait obligé les parents à être généreux avec leurs enfants. Concernant le cas (1), malgré les divergences entre le père et son fils, il ne l'avait pas lâché mais au contraire il avait soutenu son successeur en lui créant une unité qui correspond à ses aspirations afin qu'il lui garantisse un avenir respectable. Cet avenir était préparé en avance pour le cas (4) où le fondateur avait préparé à ses enfants des unités pour leur offrir des postes d'emplois indépendants après qu'ils terminent leurs formations de gestionnaires. Ainsi, ils n'ont pas à chercher du travail. Quant au cas (6), les fondateurs s'apercevant que leurs enfants n'avaient pas les compétences adéquates pour assurer la relève de leur entreprise familiale, ils devaient leur créer des activités pour leur fournir des emplois. Cette manœuvre permet de surmonter l'observation de Schulze et al (2003), à savoir, l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. En effet, il paraît que les entreprises familiales étudiées ont tendance à employer des agents de basses compétences ou de nature opportuniste de par leur volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant.

Le développement en hypogroupe permet alors d'assurer cette promotion mais dans de nouvelles unités et suivant les compétences des membres concernés.

Par contre les cas (1), (2), (3) et (7) sont liés à l'évolution de la famille. Le soutien apporté dans ces cas ne concerne pas les successeurs (les enfants) qui n'ont pas ou peuvent ne pas trouver des emplois mais plutôt des frères dont la situation était dégradée. Par altruisme, le dirigeant propriétaire, ayant une position meilleure, avait pris en charge son frère afin d'améliorer sa situation sociale (cas 1 et 2). Il lui avait créé et financé une nouvelle unité familiale où le frère en difficulté occupe la responsabilité de dirigeant. Alors que dans les cas (3) et (7), le fondateur était en conflit avec l'un des successeurs qui avait des objectifs divergents. Par exemple, le fondateur du cas (3) voulait éviter d'entreprendre des investissements supportés par le successeur (2). Il percevait ces investissements comme étant trop risqués et l'obligeant à acquérir de nouvelles compétences. Les successeurs se mettent en groupe pour encourager les nouveaux développements sans contrarier le fondateur et ceci par création de nouvelles unités indépendantes organisées en hypogroupe. Les successeurs s'entraident pour que certains d'entre eux puissent atteindre leurs objectifs prioritaires qui divergent par rapport à ceux du père fondateur. Le but étant de faire évoluer la famille.

Ainsi, les dirigeants propriétaires constituent un actif clé de l'entreprise familiale. Grâce à leur attitude altruiste, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme. L'altruisme permet, en outre, de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise. L'altruisme est, effectivement, un élément important pour la survie et la croissance de l'entreprise familiale du fait qu'il facilite la création de postes d'emploi et de la richesse pour les membres de la famille.

Ainsi, la troisième proposition selon laquelle l'altruisme affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale est non rejetée.

Tous les dirigeants, lors de la prise de décision de développement en hypogroupe, étaient soucieux du bien être et de l'offre d'emplois aux membres de la famille. Ce comportement altruiste avait conditionné le choix entre plusieurs manœuvres stratégiques. Nous tenons à dire à ce niveau que malgré la distinction faite pour la typologie des dirigeants, le comportement altruiste demeure valable quelque soit le type de dirigeant. C'est un déterminant lié à l'appartenance à la famille et non aux caractéristiques du dirigeant.

2.4 LA STRUCTURE DE LA FAMILLE

En reprenant succinctement la démarche anthropologique de Todd (1999), la majorité de ces familles propriétaires peut être qualifiée de communautaire, à la fois autoritaire et égalitaire (cas 1, 3, 6 et 7). Le cas (2) n'a pas pu être classé d'une façon explicite par les dirigeants vu que la deuxième génération n'a pas encore intégré le management et donc ne peut pas nous fournir une idée sur les pratiques de management des fondateurs. Nous avons pu conclure à partir des discours des dirigeants fondateurs qu'ils sont bien égalitaires du fait qu'ils ont créé des entreprises indépendantes pour offrir à chaque successeur les mêmes opportunités de réalisation personnelle. Les familles des cas (4) et (5) sont égalitaires mais accordent une plus grande importance à la liberté selon le tableau suivant :

Tableau 70 : Méta matrice de la structure de la famille des hypogroupes

La structure de la famille	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Egalité	√	√	√	√	√	√	√
Autorité	√	0	√	0	0	√	√
Liberté	0	0		√	√	0	0
Collégiale	0	0	√	0	√	0	0

Ce tableau laisse comprendre que les successeurs restent sous l'autorité du père et ils s'associent. La position symétrique des successeurs dans l'organisation familiale est révélatrice du principe d'égalité. En effet, cette égalité fait que tous les successeurs sont impliqués dans le management familial sans discrimination. Elle s'avère aussi nécessaire pour pouvoir atteindre la satisfaction des successeurs en leur offrant les mêmes avantages pour atteindre leurs objectifs notamment d'indépendance et d'autonomie. Cette conception favorise le développement de nouvelles unités. Elle conduit également à privilégier le clan, la communauté et la famille au détriment de l'individu. Par contre, cet individu est considéré comme l'acteur clé de l'esprit d'entreprise. L'hypogroupe est alors le résultat de cette quête d'égalité entre les membres de la famille de la part des dirigeants propriétaires qu'ils soient fondateurs ou successeurs.

En fait, la liberté des familles (4) et (5) est sans effet sur le développement en hypogroupe. C'est plutôt l'égalité qui avait poussé ses dirigeants à créer de nouvelles unités pour que chaque successeur puisse bénéficier des mêmes avantages et de la même liberté d'action. Par contre, l'autorité des fondateurs des cas (1), (3) et (7) était à l'origine de la recherche d'autonomie et de liberté d'action de la part des successeurs. L'égalité avait adouci les tensions entre les différentes générations puisque les fondateurs autoritaires étaient

conscients du fait que chaque successeur avait le droit à la même indépendance que les autres ce qui n'était pas simple à assurer au sein d'une seule unité. Ces fondateurs avaient, donc, accepté la création de nouvelles unités.

Finalement, le cas (6) est unique du fait que l'autorité du fondateur ne posait pas de problèmes pour les successeurs. Cependant, cette attitude ne plaisait pas au fondateur qui craint que cette situation condamne la pérennité de l'entreprise familiale. Il voulait les pousser à délaisser cette attitude de fainéant. Il les avait obligé à prendre la direction des nouvelles unités indépendantes pour se sentir responsable et s'habituer à la prise de décision. Bien sûr, il fallait être égalitaire pour ne pas susciter des sensibilités et des conflits entre les successeurs. Par conséquent, les dirigeants propriétaires adoptent le développement en hypogroupe afin de faciliter, entre autre, le contrôle. Ces résultats témoignent du fait que la quatrième proposition est non rejetée, à savoir que la structure de la famille affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.

Si l'on suit Todd (1983), l'entreprise familiale se fonderait autour d'un réseau à la fois familial et clanique (d'obligés). Cette conception élargie favorise en effet le développement de toute une économie hors marché visible (si l'on peut dire) dans les différents pays méditerranéens.

3 L'ENVIRONNEMENT

Les contraintes exercées par l'environnement ne suffisent pas à expliquer les comportements des entreprises familiales. D'ailleurs, contrairement à ce qui est avancé par Desreumaux (1996), les entreprises familiales qui se développent en hypogroupe sont sujettes à des pressions nombreuses mais qui ne les ont pas maintenues dans un état d'inertie structurelle. En plus des contraintes familiales, les entreprises familiales sont soumises aux contraintes de l'environnement.

3.1 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

L'environnement institutionnel définit un ensemble de règles accompagné d'un système de sanctions qui vise à contraindre les entreprises à les appliquer. Il touche, d'après ce qui a été avancé par les dirigeants propriétaires, principalement le domaine de la réglementation émanant notamment de l'Etat. Il s'agit en fait d'une coercition légale. Tous ces hypogroupes ont fait face à des contraintes institutionnelles d'une intensité variable

selon les cas. L'ensemble des dirigeants propriétaires des entreprises familiales étudiées s'est lancé dans une stratégie de diversification selon des modalités différentes. Par ailleurs, cette diversification est plus ou moins importante puisque nous avons pu observer des diversifications intra sectorielles et des diversifications intersectorielles. Le tableau suivant récapitule les éléments de l'environnement institutionnel qui ont contribué à la formation de ces hypogroupes et qui ont conduit à cette diversification.

Tableau 71 : Méta matrice des éléments de l'environnement institutionnel des hypogroupes

L'environnement institutionnel	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Quotas de production	√	0	0	√	0	0	√
Encouragement de l'Etat	√	0	0	√	√	√	0
Fiscalité	0	√	0	0	√	0	0
Séparation entre activités	0	√	0	0	0	√	√
Restrictions légales	√	√	√	0	√	√	√
Normes de qualité	0	0	0	√	0	0	0

En fait, tous ces hypogroupes ont fait référence aux restrictions légales en tant qu'élément déterminant de leur développement par la voie de la diversification et par création de nouvelles unités. Ces restrictions sont plutôt liées aux quotas de production pour les cas (1), (4) et (7) qui les obligent à ne pas dépasser une certaine taille. Le cas (4) est soumis en plus aux restrictions du niveau international à cause des normes de qualité exigées par le marché européen. Un grand volume de production est souvent non conforme et ne peut pas être écoulé sur le marché étranger. Afin de trouver des débouchés pour cette production, les dirigeants développent une unité de commercialisation pour le marché local. Le cas (7) aussi est doublement soumis à son environnement institutionnel puisque les restrictions légales ne leur permettent pas de cumuler des activités sous le nom de la même entreprise. De ce fait, les dirigeants avaient créé de nouvelles unités afin de pouvoir saisir les opportunités de développement. Cependant, pour les cas (2) et (5), ce sont les raisons fiscales qui les contraignent à maintenir la petite taille et à trouver d'autres alternatives pour se développer. Ils ont eu recours, donc, à la création de nouvelles unités. Quant au cas (6), les dirigeants ont préféré maintenir la petite taille et séparer les activités pour ne pas confronter les problèmes législatifs relatifs à la croissance. Ils ont commencé par la séparation entre les activités locales et les activités à l'étranger afin de bénéficier de l'encouragement de l'Etat pour les entreprises totalement exportatrices.

Par ailleurs, cette réglementation a joué un rôle relatif puisque la mise en oeuvre de la stratégie de diversification a été différente selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises. La diversification a été mise en place soit par anticipation (cas 2, 3, 5 et 6),

soit par adaptation (cas 1, 4 et 7). Dans le cadre de cette imbrication, l'institution produit les comportements individuels et collectifs soit par une contrainte forcée s'il s'agit d'une institution coercitive, soit par une contrainte acceptée, voire recherchée s'il s'agit d'une institution cognitive ou normative (Robic, 2005).

Par conséquent, les quotas ou autres restrictions représentent une contrainte transformée en une opportunité pour le développement de ces hypogroupes. En effet, ce résultat montre la pertinence de l'approche institutionnelle dans la mesure où elle permet d'expliquer un mouvement général de diversification par adjonction de nouvelles unités familiales. L'indépendance de ces unités avait stimulé de nouvelles diversifications dans de nouveaux secteurs encouragés par l'Etat. Ces secteurs sont surtout liés à l'agriculture et à l'exportation pour les cas (1), (4), (5) et (6). En ce qui concerne les cas (2), (3) et (7), la poursuite de nouvelles diversifications s'est faite pour répondre aux challenges familiaux tels que expliqués plus haut.

Ainsi, que les dirigeants visent le développement ou pas, les facteurs institutionnels présentent un contexte tantôt favorable (encouragement) et tantôt défavorable (restrictions légales ou normes) mais qui incitent toujours à la création de nouvelles unités. Cette manœuvre permet aux entreprises développées en hypogroupes d'exploiter le cadre institutionnel en leur faveur. Les hypogroupes sont le résultat des capacités organisationnelles des entreprises familiales qui ont pu transformer les contraintes de l'environnement institutionnel en opportunités de développement et de saisir celles relatives à cet environnement pour améliorer leur position concurrentielle. En fait, une rupture institutionnelle peut être une menace pour les entreprises qui n'ont pas les compétences institutionnelles mais sera une opportunité pour celles qui ont ces pratiques stratégiques. Par conséquent, la cinquième proposition selon laquelle l'environnement institutionnel affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale, est à ne pas rejeter.

3.2 LES OPPORTUNITES DE MARCHE

Le passage d'une unique entreprise familiale à la forme d'hypogroupe est émergeant pour tous les cas étudiés surtout dans la première phase de développement. A cette émergence du processus se couple une notion d'opportunisme. Les dirigeants de ces hypogroupes apparaissent disposés à la recherche d'opportunités de développement ou prêts à saisir les occasions d'affaires qui se présentent. C'est cette perception des opportunités de

développement, sans recherche active de la part des dirigeants, qui caractérise l'aspect émergeant du processus. En ce sens, les dirigeants réagissent aux modifications de leurs environnements et procèdent par une démarche plutôt réactive. En fait, le tableau suivant montre les réponses données par les dirigeants propriétaires des sept cas d'hypogroupes. Les thèmes évoqués sont alors liés à la recherche active de nouvelles opportunités de marché, à l'opportunisme ou à l'avantage d'une activité profitable qui poussent à exploiter certaines opportunités parmi le grand nombre qui se présente. Nous comparons cette attitude vis-à-vis des opportunités de marché aux types de dirigeants afin de déceler les liens possibles.

Tableau 72 : Meta matrice de regroupement conceptuel opportunité de marché/type de dirigeant

Les opportunités de marché	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Rechercher	√	√	√	0	√	0	0
Opportunisme	√	0	√	√	√	0	√
Activité profitable	√	√	0	√	√	√	√
Le type de dirigeant	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
PIC	√	√	√	√	√	√	√
CAP	√	0	√	0	√	0	?

En analysant la pensée stratégique de ces hypogroupes, il s'avère que la plupart d'entre eux se sont développés par des stratégies à court terme fondées essentiellement sur une approche intuitive. Seuls les cas (1), (3) et (5) ont réussi à combiner l'approche intuitive et l'approche analytique dans leurs décisions stratégiques. Ces cas, où se couple la recherche de nouvelles opportunités et l'opportunisme, sont dirigés à la fois par des PIC et des CAP.

En effet, le CAP, présenté comme plus opportuniste, recherche un profit élevé et rapide malgré les risques liés à ce comportement. Toutefois, il souhaite conserver son autonomie managériale. Etant contraint par l'attitude conservatrice du PIC, il est à la recherche de nouvelles opportunités pour créer de nouvelles entreprises afin qu'il puisse assurer son autonomie managériale. L'impact de ce profil CAP a pu être recensé car l'entreprise d'origine de ces cas d'hypogroupes n'offre pas de possibilités de croissance. Ces dirigeants étaient alors tournés vers la prospection de nouvelles alternatives pour atteindre leurs objectifs prioritaires surtout que les opportunités d'investissement sont facilement financées et gérées par les membres de la famille.

Il est vrai que les entreprises d'origines des cas (1), (3) et (5) ne peuvent plus se développer. En fait, ce sont les entités de deuxième niveau, créées pour des besoins de

transmission et de pérennité, qui étaient profitables pour l'élargissement de l'étendu des hypogroupes (1) et (5) et pour financer la diversification du cas (3).

Par contre, pour les cas (2), (4) et (7), bien que l'activité d'origine ne peut plus croître au-delà de sa taille, les dirigeants ont pu tirer profit des réseaux relationnels qu'ils ont pu établir grâce à cette activité. En effet, la position de ces entreprises familiales sur leurs marchés a permis à leurs dirigeants propriétaires de choisir parmi un amalgame d'opportunités celles qui correspondaient à leurs objectifs. Cependant, même si ce choix était plus réfléchi pour le cas (2), le développement demeure non planifié pour tous les cas sauf pour le cas (6). En effet, l'entreprise d'origine de cet hypogroupe était à un certain moment menacée. Grâce à la prise en compte de la nécessité de la planification et à l'engagement de compétences externes elle a pu être sauvée. C'est la seule entreprise familiale, parmi celles qui ont été étudiées, qui présente des possibilités de développement et de croissance. En effet, le développement en hypogroupe, pour ce cas, vise la maîtrise de cette croissance afin d'assurer la pérennité et le maintien du contrôle familial du management.

Le tableau suivant résume les propos des dirigeants propriétaires de ces hypogroupes en ce qui concerne la nature de l'activité de leurs entreprises familiales. Le but est d'apporter plus d'éclaircissement à la nature de l'activité d'origine et d'expliquer le développement en hypogroupe par le facteur économique,

Tableau 73 : Méta matrice de la nature des activités d'origine des hypogroupes

La nature de l'activité	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Risques	√	0	0	0	√	√	0
Déclin du secteur	√	0	√	0	√	0	0
Saturation du marché	√	0	√	√	√	0	√
Avantage de la petite taille	0	√	0	0	√	0	0
Réduire les charges fixes	0	0		√	√	0	0
Avantage de la grande taille	0	0	√	0	0	√	0
Limite des horizons de croissance	√	√	√	√	√	0	√
Activité saisonnière	0	0	0	√	√	0	0
Opportunités de développement	0	0	0	0	0	√	0

Ce tableau montre que le cas (6) est unique du fait que l'activité d'origine présente des opportunités de développement en plus de l'avantage de la grande taille pour ce domaine. Le risque est relatif à la dualité contrôle familial et croissance du point de vue de ces dirigeants. Ce dilemme les amène à choisir la forme d'hypogroupe en tant que manœuvre possible pour pouvoir combiner les deux.

Les dirigeants des autres hypogroupes confirment bien la limite des horizons de croissance de leurs entreprises d'origine. Ceci est dû au déclin du secteur pour les cas (1), (3) et (5). Les dirigeants ont voulu en fait diversifier les risques. Quant au cas (4), cette limitation est due au fait que l'activité est saisonnière. Il fallait créer de nouvelles unités opérant dans le même secteur afin d'exploiter les synergies et faire fonctionner les équipements et la main d'œuvre tout au long de l'année dans le but de réduire les charges fixes. Enfin, les cas (2) et (7) se contentent de l'exploitation des opportunités de marché que présentent leurs activités d'origine bien que celles-ci aient des horizons de croissance limités.

Il en ressort que le développement en hypogroupe est essentiellement abordé sous l'angle de la contrainte. Les entreprises familiales devront gérer les limites qui lui sont imposées objectivement. L'organisation stratégique d'hypogroupe est une conception de l'adaptation interne des dirigeants propriétaires en distribuant des rôles actifs aux membres de la famille. Ce choix n'est pas vraiment contingent à l'environnement mais dépend des objectifs personnels des dirigeants propriétaires. De ce fait, la sixième proposition à savoir que l'existence d'opportunités de marché affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale est non rejetée.

Par ailleurs, l'implication des nouvelles générations augmente les chances que les opportunités du marché soient identifiées et saisies. Malgré l'idée innovante du fondateur qui se trouvait à la base du développement de l'entreprise familiale d'origine, celui-ci peut se trouver face à des difficultés d'exploitation des nouvelles opportunités pour créer de nouvelles entreprises sans la force ajoutée des membres de la génération suivante.

3.3 LA DEPENDANCE ENVERS LES PARTENAIRES

Trois thèmes ont été évoqués concernant la dépendance envers les partenaires : l'entente, la dépendance et la position forte. Ces thèmes sont parfois combinés selon les discours des dirigeants propriétaires selon le tableau qui suit. Cependant, la lecture de ce tableau nécessite un peu d'attention puisque les dirigeants soulèvent parfois le thème pour nier son existence dans leur entreprise.

Tableau 74 : Méta matrice de la relation entre la dépendance envers les partenaires et le développement en hypogroupe

La dépendance envers les partenaires	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Entente	√	√	0	√	0	0	√
Dépendance	√	0	√	0	√	√	√
Position forte	0	0	0	√	√	√	√

Les activités d'origine des cas (1) et (7) sont au carrefour de différents domaines d'activités ce qui laisse leurs dirigeants confirmer la relation de dépendance. Or, il se trouve que ces derniers s'entendent bien avec leurs partenaires. De même que pour les cas (2) et (4), ce terrain d'entente et de collaboration avait suscité plusieurs propositions de la part de leurs partenaires pour développer de nouveaux projets. Il se trouve que les limites des horizons de croissance que présente l'activité d'origine ont été compensées par les réseaux relationnels. Ces relations ont pu dégager des opportunités de développement conduisant à des diversifications puis à une organisation stratégique d'hypogroupe. En fait, les dirigeants des cas (4) et (7) affirment que c'est grâce à ces relations et au développement en hypogroupe qu'ils ont pu atteindre une position aussi forte sur le marché.

Par contre, pour les cas (3), (5) et (6), le développement en hypogroupe était nécessaire afin de neutraliser la dépendance envers leurs partenaires. En effet, en empruntant les termes utilisés par Curran et Blackburn (1994), nous pouvons affirmer que les propriétaires des petites entreprises gardent une mentalité de l'entreprise forteresse. Il s'agit d'une extrême hésitation à s'engager dans des comportements qui peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis des autres ou même le risque d'être perçu comme ayant besoin des autres.

La dépendance envers les partenaires conditionne, alors, le choix des nouvelles activités. Lorsque le dirigeant vise l'indépendance, il va s'intégrer verticalement par création de nouvelles unités pour respecter sa priorité relative à la pérennité. Ainsi, le fait de se sentir dépendant a poussé les dirigeants propriétaires de ces hypogroupes à intégrer de nouveaux domaines d'activités à la recherche d'une meilleure position sur le marché. Subséquemment, la septième proposition selon laquelle la dépendance envers les partenaires affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale est non rejetée.

4 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

Le développement par la voie de la diversification s'analyse selon le contexte, le type et la direction de cette stratégie afin d'identifier le niveau d'intégration de la filière et les motifs conduisant à ce choix stratégique.

4.1 LE CONTEXTE DE LA DIVERSIFICATION

Le contexte de la diversification est différent selon les cas. Tantôt, ce sont les relations familiales qui priment et qui déterminent l'orientation de l'entreprise d'origine. Tantôt, ce sont les facteurs économiques qui prennent le dessus pour le choix des activités. Ces contextes se présentent comme suit :

Tableau 75 : Méta matrice du contexte de la diversification des hypogroupes

Le contexte	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Confortement	0	√		√	0	√	0
Survie	0	0	√	0	0	0	
Placement	√	0	0	0	√	0	√
Redéploiement	√	√	0	0	0	0	0

Le développement des hypogroupes (1) et (2) s'est fait en deux temps contrairement aux autres cas. Par rapport à l'unité d'origine, ces deux cas sont en position forte sur un secteur peu attractif. La diversification présente alors un caractère de nécessité marqué avec un objectif premier de redéploiement. Ils ont alors intégré de nouveaux secteurs d'activités. Dans une deuxième phase de diversification, les dirigeants du cas (1) se sont engagés dans un contexte de placement pour des soucis familiaux relatifs aux relations avec les successeurs. Cependant, les dirigeants du cas (2) voulaient renforcer leur contrôle de la filière d'activité du fait que le secteur présente certaines opportunités de développement et qu'ils n'ont pas d'idée sur les profils de leurs successeurs. Ils ont alors privilégié le confortement. Etant de type PIC, les dirigeants du cas (2) sont averses à la diversification. L'obligation de créer de nouvelles unités les a orienté vers le choix de l'intégration verticale. En fait, ils pensent que ce type de diversification est la voie la moins risquée et se concentrent sur la même filière d'activités.

La même logique de confortement est adoptée par les cas (4) et (6) puisque ces hypogroupes étaient développés par l'initiative de leurs fondateurs PIC. Alors que pour les cas (1), (5) et (7), c'est le besoin d'autonomie des successeurs qui avait obligé les plus anciens dans l'entreprise à créer de nouvelles unités. Puisque la position concurrentielle de l'entreprise d'origine de ces cas est forte et le secteur est attractif, le développement des

nouvelles activités est amorcé dans un contexte de placement dans des domaines souhaités par les successeurs.

Finale­ment, la diversification du cas (3) était engagée dans un contexte de survie. En effet, à l'arrivée des successeurs, le secteur d'origine déclinait. La diversification correspond, d'après ces successeurs, à un impératif pour retrouver un nouveau domaine permettant d'assurer la survie de l'entreprise familiale. Leur père fondateur maintenait l'activité d'origine avec l'espérance que les conditions s'améliorent. Selon les successeurs, ils ont attendu trop longtemps pour se reconvertir et voient dans la création de nouvelles unités la solution unique et la plus rapide à leurs problèmes. Ainsi, la huitième proposition qui stipule que les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale peuvent être atteints par la stratégie de diversification est non rejetée.

4.2 LE TYPE DE LA DIVERSIFICATION

La répartition des activités, sur un ou plusieurs segments de la filière de production, traduit le niveau d'intégration qui fournit une explication à la logique de constitution de l'hypogroupe. Cette organisation stratégique facilite la répartition et la minimisation des risques liés à la dépendance. L'hypogroupe est alors considéré comme intégré s'il exerce des activités complémentaires et croisées entre les différentes unités le constituant. L'identification des relations existantes entre les différentes unités des hypogroupes étudiés nous a permis de dresser le tableau suivant :

Tableau 76 : Meta matrice du type de diversification des hypogroupes

Le type	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Intégration	0	√		√		√	0
Liée	0	0	√	0	√	0	0
Non liée	√	0	√	0	√	0	√
Géographique	0	0	0	0	0	√	0

Le développement des cas étudiés était conduit par une stratégie de diversification. Pour commencer, nous distinguons entre les cas qui ont mis en œuvre plusieurs types de diversification et ceux qui ont suivi une seule voie. Ensuite, nous expliquons la différence entre les objectifs inhérents à une diversification totalement non liée et les autres types de diversification lors du développement de ces hypogroupes.

En fait, les cas (3), (5) et (6) ont adopté plusieurs types de diversification pour répondre à la fois aux besoins de la famille et à ceux de l'activité économique. La première diversification de ces hypogroupes vise la préservation du patrimoine familial qui était menacé par les contraintes de l'environnement économique. Effectivement, les cas (3) et

(5) étaient obligés de diversifier les risques parce que l'activité d'origine est en déclin. Les fondateurs, tellement attachés à leurs entreprises, ne se sont pas aperçus du danger qui les entoure. Les successeurs sont venus en temps opportun pour remédier à ces situations qui menaçaient la pérennité de leurs entreprises familiales. Une fois qu'ils donnent à ces dernières un nouveau souffle pour survivre, ces successeurs optent pour un autre type de diversification afin d'atteindre leurs objectifs personnels. La situation est semblable pour le cas (6) du fait que la diversification géographique visait à réduire les dépendances envers le marché local qui n'est plus porteur. Ensuite, l'intégration verticale par création de nouvelles unités était adoptée par les fondateurs afin de maîtriser la croissance de leur entreprise familiale et responsabiliser par la même occasion les successeurs.

Concernant les cas (1), (2), (4) et (7), la diversification est le résultat de la gestion des relations familiales. En fait, la prévention des problèmes et la préparation du processus de transmission poussent les fondateurs à multiplier les unités. L'objectif de contrôle de la propriété et du management fait que ceux-ci n'ont pas la possibilité de trop s'écarter de leur domaine de compétences d'origine. Ils adoptent alors la voie de l'intégration verticale. Les cas (1) et (7) convoitaient le développement d'activités pour répondre aux aspirations des membres qui avaient des compétences et des profils très variés. Il en résulte une diversification totale dans des activités choisies par les membres qui les dirigent.

En outre, le croisement entre la matrice du type de la diversification et celle des objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires donne la méta matrice suivante :

Tableau 77 : Méta matrice par regroupement conceptuel type de diversification/type de dirigeant

Le type de la diversification	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Intégration	0	√	0	√	0	√	0
Liée	0	0	√	0	√	0	0
Non liée	X	0	X	0	X	0	X
Géographique	0	0	0	0	0	√	0
Le type de dirigeant	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
PIC	√	√	√	√	√	√	√
CAP	√	0	√	0	√	0	?

La diversification non liée est adoptée par les cas dirigés à la fois par des PIC et des CAP. Généralement, ce sont les fondateurs qui sont du type PIC. Les successeurs CAP des cas (1) et (3) souhaitent jouir de leur autonomie et choisissent de créer des domaines indépendants de celui de leur père fondateur, et donc inaccessible par celui ci, afin

d'atteindre les objectifs prioritaires de croissance. Les conflits conséquents à la divergence au niveau des objectifs et à la réticence du père fondateur à la croissance déterminent le développement en hypogroupe par diversification totale afin d'apporter des solutions à ces problèmes. Cette divergence existe aussi au niveau du cas (7) sauf qu'on ne peut pas affirmer si les successeurs qui étaient en conflits avec leur père sont du type CAP ou pas. Néanmoins, nous avons pu collecter les données confirmant leur objectif d'autonomie. La différence entre les cas (1), (3) et (7) est que pour les deux premiers ce sont les successeurs qui ont réclamé la création de nouvelles unités dans des domaines qu'ils ont choisi. Pour le cas (7), c'est le fondateur qui avait choisi de créer à ses successeurs de nouvelles activités correspondant à leurs profils.

Dans les autres cas où les dirigeants sont tous du type PIC, la diversification verticale est la voie privilégiée pour le développement en hypogroupe. En fait, la diversification n'était pas l'objectif de ces cas. Elle est une conséquence de la multiplication des unités afin de prévenir les problèmes de la transmission et préparer le terrain pour intégrer les futurs dirigeants. Comme les fondateurs n'avaient pas d'autres contraintes que la pérennité de leurs entreprises familiales, ils en profitent pour renforcer, par la même occasion, leur position concurrentielle. Ils ont pu éviter les problèmes de la transmission, maintenir le contrôle de l'entreprise familiale et contrôler la filière de production.

Dans tous les cas, les entreprises familiales se diversifient au moyen de la création d'une nouvelle entreprise plutôt que par la création d'une nouvelle division au sein de la même entreprise. Lorsque cette diversification est mise en œuvre par les fondateurs, elle est plutôt orientée vers l'intégration verticale mais lorsque ce sont les successeurs qui déclenchent ce processus, la diversification prend d'autres directions. En fait, pour les fondateurs, la transmission est un défi à relever afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale aux générations futures. Ils ne souhaitent pas non plus s'éloigner du domaine d'origine dans le but de garder le contrôle du management. Ainsi, ils choisissent la diversification verticale. Etant de profil PIC, la croissance d'une même unité ne les incite pas pour se développer. Ils créent alors de nouvelles unités. Cependant, le choix de la stratégie de diversification par les successeurs est motivé par l'objectif de développement des unités d'origine. Ils ne sont pas dépendants d'un domaine particulier. Au contraire, certains successeurs visent la diversification pour s'éloigner justement du domaine d'origine qui ne les intéresse pas vraiment. Cependant, la réticence des fondateurs les a orienté vers le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe dans le souci de trouver

une adéquation entre les objectifs divergents des deux générations. Cette forme de développement garanti l'indépendance de l'entreprise familiale.

Il en découle que le choix d'une diversification dans le cadre du développement en hypogroupe répond à un double objectif : celui de la facilitation de la transmission du management familial et celui de l'organisation de la gestion des activités afin de limiter les risques relatifs. A partir de là, nous pouvons retenir que la neuvième proposition selon laquelle la stratégie de diversification adoptée par le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale conduit à la formation d'un hypogroupe familial est à ne pas rejeter.

4.3 LES MOTIFS DE LA DIVERSIFICATION

Les motifs varient suivant le type de la diversification adopté. La seule motivation commune à tous les dirigeants des hypogroupes est l'exploitation des compétences des membres. Ces compétences peuvent être différentes et conduisent à une diversification totale comme elles peuvent être des compétences de gestion ou des compétences relationnelles et conduisent à une diversification liée ou verticale. Ainsi, le deuxième motif évoqué par la quasi-totalité des dirigeants des hypogroupes est l'exploitation de synergies. Cependant le type de cette synergie dépend des compétences mises en jeu.

Tableau 77 : Méta matrice des motifs de la diversification

Les motifs	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Exploitation de synergie	0	√	√	√	√	√	√
Image de groupe	0	√	√	√	0	√	0
Pouvoir de marché	0	√	√	√	0	√	√
Assurer les ventes	0	√	0	0	√	√	0
Réduire les dépendances	√	√	0	√	0	√	√
Assurer les approvisionnements	0	0	0	√	√	0	0
Offre complète	0	0	0	0	0	√	0
Exploiter les compétences des membres	√	√	√	√	√	√	√
Effet du groupe	0	0	0	√	0	√	√
Diversifier les risques	√	0	√	0	√	0	√
Equilibre de portefeuille	0	0	0	0	√	0	0

A partir de cette méta matrice, nous regroupons les motifs de chaque type de diversification. Pour ce faire, les cas (2), (4) et (6) peuvent constituer une catégorie à part qui pourrait être qualifiée d'hypogroupes intégrés alors que les autres cas (1, 3, 5 et 7) sont des hypogroupes non intégrés. En effet, plus l'hypogroupe est intégré sur sa filière d'activité plus les avantages de nature stratégique sont mis en avant. A l'inverse, ce sont

dans les hypogroupes non intégrés que les avantages recherchés sont essentiellement liés aux relations familiales.

4.3.1 Les hypogroupes intégrés

Les dirigeants propriétaires des cas (2), (4) et (6) ont explicitement recherché, à travers l'organisation stratégique d'hypogroupe, la création d'une chaîne d'activités permettant à chaque unité de coopérer avec les autres unités familiales afin de construire un avantage concurrentiel lié à l'exploitation des synergies.

Ce concept de synergie est associé à la théorie de l'efficacité. En effet, le développement en hypogroupe crée de la valeur par la mise en œuvre de synergies. La valeur globale est supérieure à la somme des valeurs de chacune d'entre elles suite à l'intégration de la nouvelle activité. Les synergies s'opèrent lorsque le partage des ressources d'exploitation permet d'atteindre des synergies de croissance (augmentation du chiffre d'affaires) ou des synergies de coûts (diminution des coûts). À la différence, les synergies stratégiques, exploitées par les hypogroupes intégrés, consistent en la mise en commun des ressemblances quant aux profils des dirigeants. Ces derniers exploitent les compétences semblables des membres de la famille pour leur créer des unités intégrées formant l'hypogroupe.

En fait, dans un environnement concurrentiel, les entreprises sont continuellement à la recherche de stratégies leur permettant d'améliorer leur rendement et leur efficacité. Ces trois cas, tout en étant dans le même secteur mais à un niveau différent de la filière de production, exercent des activités complémentaires. Leurs dirigeants propriétaires ont fait un choix par rapport à l'engagement des relations partenariales d'externalisation.

En plus, le développement en hypogroupe peut répondre à la volonté des entreprises d'acquérir des parts de marché significatives. Il s'agit en fait d'une stratégie de croissance au détriment de la concurrence. La création de nouvelles unités est un moyen pour consolider le réseau de distribution (cas 2 et 6), de faciliter le contrôle des approvisionnements (cas 4) ou des débouchés par une atténuation de la dépendance envers les partenaires. La surface représentée par l'hypogroupe en terme de pouvoir de négociation produit un effet de levier défendant ces cas dans leurs transactions externes. L'hypogroupe favorise, donc, la répartition et la minimisation des risques liés à la dépendance.

4.3.2 Les hypogroupes non intégrés

Le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe pour cette catégorie reflète une recherche de répartition des risques. Ce choix s'explique aussi par la prospection des possibilités de développement qui minimisent les risques de déstabilisation de l'entreprise d'origine à cause de la nature de l'activité ou des problèmes familiaux. Les dirigeants des cas (1, 3, 5 et 7), dépendamment de la nature de l'activité d'origine, n'avaient pas choisi l'intégration verticale. Par ailleurs, les contraintes de la transmission, notamment la divergence d'intérêts des deux générations, ont orienté le choix vers d'autres types de diversification.

Le développement des hypogroupes (3) et (5) est sous jacent à une évolution défavorable de la demande. La diversification dans des secteurs totalement non liés au secteur d'origine par création de nouvelles unités permet de diversifier les risques et d'équilibrer le portefeuille d'activités. Il est tout de même possible, d'après ces deux cas, que le développement en hypogroupe permette de réaliser des synergies financières et des synergies managériales par le transfert des connaissances entre les dirigeants propriétaires qui ont des profils différents. Les successeurs, espérant corriger la situation de l'entreprise familiale par souci de pérennisation, ont choisi de maintenir l'activité de départ malgré son déclin par respect à leur père et pour ne pas engendrer de nouveaux conflits. En fait, le prédécesseur a des difficultés pour se dégager de la gestion ce qui restreint la liberté d'action du successeur. Les nouvelles unités appartiennent à des domaines peu risqués leur permettant de réaliser leurs objectifs de croissance et d'autonomie.

Concernant les cas (1) et (7), le secteur d'activité d'origine n'inspirait pas trop les successeurs malgré les opportunités de développement qui en découlent. Ils avaient des qualifications dans des domaines éloignés de celui-ci. Ce manque de motivation est source de tensions au niveau du climat social et par rapport aux relations entre les membres des différentes générations. La création de nouveaux domaines d'activités se fait par l'initiative des fondateurs afin d'attirer les successeurs vers la sphère familiale. Ces fondateurs espèrent qu'avec le temps les successeurs s'intéressent à la reprise de leur entreprise d'origine.

Finalement tous les hypogroupes qu'ils soient intégrés ou non s'accordent à reconnaître la force de cette forme de développement qui communique en terme d'image de groupe. L'hypogroupe se rapproche alors d'une moyenne ou grande entreprise tout en préservant

le contrôle et les avantages de la petite taille au niveau des différentes unités le constituant. Les cas (1) et (5) font tout de même exception du fait de la dispersion géographique des unités (cas 1) et l'attitude conservatrice des dirigeants (cas 5) qui n'ont pas l'ambition de la croissance.

Pour conclure, nous retrouvons les propos de la onzième proposition. En effet, les avantages que procure la forme d'hypogroupe pousse à de nouvelles diversifications de l'entreprise familiale. Il est tout de même important de préciser que la pérennité de l'entreprise familiale dépend de la capacité du dirigeant à s'adapter à son environnement sans que ça soit à fortiori une attitude passive ou réactive. Dans de telles circonstances, l'addition d'entreprises est une stratégie possible pour atteindre les objectifs de croissance des dirigeants. Ainsi, le dirigeant PIC diversifie ses activités par la voie de l'intégration verticale tel que le montre les résultats ci-dessus alors que le dirigeant CAP est plus enclin à la diversification totale ou liée. Cette proposition n'est donc pas rejetée.

5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

L'unanimité des dirigeants propriétaires des sept cas d'hypogroupes vise le maintien du contrôle de la propriété, de sorte que le capital soit détenu entièrement par la famille, et le contrôle du management (voir tableau suivant). Cependant, le contrôle du capital paraît plus simple à assurer que le contrôle du management. En effet, les entreprises d'origine des cas étudiés étaient soumises à des forces internes et externes qui doivent être gérées et contrôlées afin d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise familiale.

Tableau 78 : La méta matrice du contrôle familiale

Le contrôle	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Le management	√	√	√	√	√	√	√
L'expérience de croissance	√	√	0	√	√	0	0
Le capital	√	√	√	√	√	√	√
Les problèmes de délégation	√	0	0	√	√	√	0
Limiter le risque de délégation	√	√	√	√	√	√	√
Segmenter une activité en croissance	0	0	0	0	0	√	0

La tentative de croissance était vouée à l'échec et à des problèmes de délégation qui allaient démunir les dirigeants propriétaires du contrôle familial pour les cas (1, 2, 4 et 5). Les choix des cas (3, 6 et 7) résultaient d'une mesure préventive des membres dirigeants en connaissance des risques liés à la délégation du management. Quant au cas (6), les dirigeants ont, dès que la croissance démarra, segmenté l'activité d'origine. Ils voulaient

limiter le risque de la délégation afin de ne pas se retrouver dans les situations contraignantes des cas (1, 2, 4 et 5). La pérennité de ceux-ci était menacée suite à la perte du contrôle.

Le développement en hypogroupe était alors considéré comme une stratégie possible pour contrôler l'évolution de ces entreprises familiales à travers différents stades de cycle de vie. Le contrôle du management est en fait un processus guidé par un ensemble de variables afin d'atteindre les objectifs de contrôle préétablis.

En effet, le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe reflète majoritairement une recherche de développement minimisant le risque de déstabilisation de l'unité familiale d'origine, inhérent à la délégation du contrôle managérial. La répartition des tâches de la direction sur les différents membres de la famille évite d'avoir à créer des documents formalisés. Chacun prend ses décisions concernant l'activité qu'il dirige mais ils se consultent tous pour les décisions importantes. Ainsi, les dirigeants propriétaires arrivent à contrôler le développement de l'entreprise familiale et chaque dirigeant, pour sa part, contrôle l'unité dont il est responsable en maintenant une petite taille.

L'organisation stratégique d'hypogroupe permet de préserver les caractéristiques spécifiques de la petite entreprise. Le seuil de 50 salariés apparaît comme un seuil psychologique emprunt de la notion de contrôle (Debray, 1997). Par crainte de perte de contrôle de leurs entreprises familiales, les dirigeants préfèrent multiplier le nombre d'unités afin de rester en dessous de ce seuil et éprouvent le besoin d'un contrôle étroit par la présence fréquente des membres propriétaires dans les différentes unités. Il en ressort qu'à la structure du capital et aux procédures de contrôle mises en place est couplée une structure organisationnelle induisant un pouvoir de décision maîtrisé par les dirigeants membres de la famille propriétaire.

6 CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons présenté dans une première section les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires des hypogroupes étudiés. Nous avons alors pu distinguer entre ceux qui sont du type PIC et ceux qui sont du type CAP. Nous avons montré que le développement en hypogroupe sert des objectifs différents. C'est aussi une modalité possible pour régulariser les divergences entre les priorités des différents membres de la famille.

Ensuite, nous confirmons que la transmission est par définition une problématique très importante dans le contexte de l'entreprise familiale. Ce processus est considéré comme étant un processus politique puisqu'il est associé au transfert de pouvoir avec toutes les conséquences quant aux changements dans l'organisation et sa stratégie (Haag et al, 2006). Ainsi, la transmission de l'entreprise familiale n'est pas un évènement singulier mais c'est un processus complexe qui nécessite souvent du temps (Gersick, 1997 ; Sharma et al, 2004). La mise en œuvre de ce processus est aussi liée au comportement altruiste du dirigeant et à la structure de la famille qui va conditionner les choix stratégiques de celui-ci particulièrement le choix du développement en hypogroupe. En fait, le dirigeant propriétaire profite des relations de confiance entre les membres de la famille pour créer plus qu'une entreprise. Il arrive ainsi à résoudre les problèmes inhérents à la transmission et à assurer le bien être de la famille tout en étant équitable tel que le dicte la structure de la famille. Au carrefour de ces connexions, l'entreprise familiale fait recours au développement en hypogroupe pour bénéficier du contrôle d'une petite unité, de l'indépendance des membres et de l'intégration de plus qu'un domaine d'activité par création de nouvelles unités.

Il en résulte une stratégie de diversification dont le type et les motifs dépendent du contexte dans lequel cette stratégie a été conduite. Cependant, bien que des travaux notamment celui de Birley et Westhead (1993) affirment que la présence des hypogroupes dans différents pays ne confirme pas l'hypothèse de sa dépendance des facteurs institutionnels mais des facteurs liés aux caractéristiques même de l'entreprise, ces études démontrent qu'on ne peut pas ignorer les conditions de l'environnement. Par ailleurs, les dirigeants propriétaires qui ont choisi la forme d'hypogroupe, avaient favorisé l'exploitation des compétences des membres de la famille dans différents domaines qui, à leur tour, développent un avantage concurrentiel pour tout l'hypogroupe. Ainsi, en respectant les objectifs personnels et familiaux, dans une logique d'intention et de vision sur le long terme, le dirigeant de l'hypogroupe redéfinit les conditions de l'environnement à l'avantage de l'entreprise.

CHAPITRE 9 :

DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE

Suite à notre étude des hypogroupes familiaux tunisiens et après avoir identifié les déterminants de leurs choix, nous avons essayé tout au long du chapitre précédent d'exploiter nos résultats afin d'apporter une meilleure compréhension du processus de développement des petites entreprises familiales en hypogroupes.

En fait, la famille possède souvent une part importante de l'entreprise et ceci peut à la fois contraindre son développement et faciliter la poursuite de nouvelles opportunités. Ainsi, d'une manière coercitive, la famille peut intervenir pour protéger ses intérêts dans l'entreprise. Ces intérêts balancent souvent le désir d'obtenir de nouveaux gains et de protéger le patrimoine de départ et les opportunités d'emplois futurs pour les membres de la famille (Sirmon et Hitt, 2003).

Ainsi, définir l'entreprise familiale en se basant strictement sur les pourcentages de capital détenus par la famille ou par le contrôle managérial semblent ne pas pouvoir distinguer entre les différents effets de la famille, donc, non suffisamment précis pour prédire ou pour expliquer les différences au niveau des performances des entreprises (Dyer, 2006). En fait, nous avons pu conclure que les objectifs personnels du dirigeant sont des préalables qui conditionnent le développement des actions stratégiques de ce type d'entreprises, son choix de la forme d'hypogroupe et la mise en œuvre de ce processus. Ces objectifs convergent vers une finalité : la pérennisation du contrôle familiale (Mzid, 2003).

Comme la conduite du processus de développement de l'hypogroupe dépend des objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires, nous réservons la dernière partie de la discussion à cette dimension contrairement au plan suivi pour l'analyse dans les chapitres précédents. Ainsi, nous pouvons expliquer les choix stratégiques du dirigeant propriétaire en présentant tout d'abord le contexte dans lequel il s'est trouvé relativement à la dimension famille et à la dimension environnement. En fait, contraint par les déterminants familiaux et environnementales, le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale choisi la stratégie de développement qui lui permet d'atteindre ses objectifs prioritaires. Suivant cette logique, nous discutons dans ce chapitre les dimensions famille, environnement, la stratégie de diversification et les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale. Ensuite, nous rappelons les principaux résultats de la thèse pour montrer après les

contributions de cette recherche. Enfin, nous présentons les limites et concluons par les voies de recherche futures.

1 LA FAMILLE

Dans le souci de pérenniser l'entreprise familiale, les prédécesseurs devraient être capables d'explorer et d'accepter les approches de la nouvelle génération alors que cette dernière devrait considérer convenablement la valeur des objectifs visés et les pratiques existantes (Cabrera-Suarez et al, 2001). La répugnance des fondateurs décourage les successeurs pour participer à la prise de décision et d'assumer la responsabilité de management.

1.1 LA TRANSMISSION

Pour que le processus de la transmission réussisse, il faut que l'ascendant ait une attitude positive pour initier un tel processus (Vikström et Westerberg, 2006). Cette attitude englobe aussi la réticence à l'initiation d'un plan de relève. L'attitude d'initiation à la transmission est plutôt de nature stratégique contrairement à l'attitude de planification qui est plutôt une considération pratique.

La plupart des études attribuent l'absence de planification de la relève aux facteurs liés au fondateur alors que les études qui se concentrent sur les facteurs liés aux compétences et à l'implication des descendants dans l'entreprise familiale sont moins nombreuses (Ibrahim et al, 2001).

En réalité, les qualités attendues d'un bon successeur sont principalement l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise (Chrisman, Chua et Sharma, 1998). Pour ce faire, les successeurs doivent prendre leurs responsabilités en participant à la démarche d'accession à la direction avec un objectif d'évaluation de leur capacité à assumer efficacement la succession dans l'entreprise (St-Cyr et Inoussa, 2000).

1.1.1 La préparation des futurs dirigeants

Afin que l'entreprise familiale puisse atteindre une meilleure performance à travers les générations, les successeurs devraient être intégrés assez tôt dans l'entreprise (Stavrou, 1999). En plus, les connaissances et les savoirs faire devraient être transmis d'une génération à l'autre ce qui fait que le transfert de la direction est un processus lent, évolutif et nécessite un ajustement mutuel des rôles (Handler, 1990).

En fait, ce qu'on reproche aux entreprises familiales est que les membres de la famille propriétaire ont souvent des postes dans l'entreprise non pour leurs qualifications mais pour leurs statuts familiaux (Schulze et al, 2003). Les successeurs ont le droit à des postes et à des opportunités d'emploi dans l'entreprise familiale indépendamment de leurs qualifications (Lansberg, 1983). Dans le cas du développement en hypogroupe, les membres de la famille propriétaire considèrent ce facteur afin d'offrir à chacun l'opportunité d'intégrer l'entreprise familiale. Cette intégration tient compte du profil de ce membre. Il occupe alors le poste qui lui convient le mieux dans les entreprises existantes. A défaut, il y aura création d'une nouvelle unité dont les compétences nécessaires correspondent à celles du nouveau dirigeant.

Pour ce faire, toujours par souci d'égalité, les dirigeants multiplient les unités afin de réduire les différents en offrant à chaque successeur l'entreprise qui répond à ses objectifs. Ainsi, il existe un capital humain significatif dans ce type d'entreprises lorsque les membres de la famille apportent les qualifications et les engagements nécessaires pour la survie et le succès de l'entreprise. Le développement en hypogroupe offre, dans ce cas, la possibilité de créer pour chacun une opportunité pour être performant.

1.1.2 La taille de la famille

Nous avons pu conclure que la préparation des futurs dirigeants tient compte de l'impact de l'augmentation de la taille de la famille sur le fonctionnement de l'entreprise. En outre, selon Aronoff (1998), 42 % des dirigeants d'entreprises familiales mettent en place une équipe de successeurs pour assurer la continuité de leurs entreprises plutôt que de ne nommer qu'un seul et unique successeur. Par conséquent, lorsque la famille s'agrandit, il devient plus difficile aux dirigeants de l'entreprise de communiquer leur stratégie à l'ensemble des membres de la famille, de répondre à leurs attentes et de les impliquer dans la vie de l'entreprise. La pérennité de ces entreprises familiales nécessite la compréhension, l'anticipation et le traitement de ces divergences.

Ainsi, la taille de la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale (Bauer, 1993 ; Gersick et al, 1997). Alors que la famille s'agrandit, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ne changent pas automatiquement (Arrègle, Durand et Véry, 2004). A ce stade, même si la famille est source de stabilité, son évolution est source de perturbation (Arrègle, Durand et Véry, 2004).

En fait, lors du processus de transmission, l'entreprise familiale est souvent tourmentée par des conflits substantiels qui peuvent être expliqués par des effets psycho dynamiques non vécus par les autres types d'entreprises tels que le désir de différenciation des successeurs de leurs parents et la dispersion de la propriété entre les membres de la famille (Kellermanns et Eddleston, 2004). Ces conflits sont inhérents à la présence dominante de la famille qui définit les règles et détient le pouvoir de la direction. Nous en avons dégagé deux types de conflits : ceux qui relèvent de l'équité entre les successeurs qui partagent le même patrimoine et ceux qui sont liés à la coexistence de différentes générations dans l'entreprise.

1.1.3 Les conflits entre successeurs

Plusieurs problèmes se manifestent en cours du processus de transmission. Les successeurs potentiels peuvent s'opposer et perturber la vie de famille et celle de l'entreprise ou même déstabiliser le successeur désigné. Afin d'être juste et égale, certains fondateurs laissent plusieurs de leurs enfants co-diriger l'entreprise ce qui provoque des conflits et des rivalités. En fait, les successeurs perdent plus de temps à se battre qu'à gérer l'entreprise (Ashley coteleur, 1998).

En effet, cette recherche nous a permis de soulever que les fondateurs des cas étudiés ont voulu intégrer plusieurs successeurs au management de l'entreprise familiale d'origine. Cependant, certains de ces fondateurs ont anticipé l'occurrence des conflits alors que d'autres se sont trouvés dans des situations où ils doivent résoudre les conflits entre successeurs. Dans ces deux contextes, le choix avait porté à la création de nouvelles unités formant un hypogroupe afin d'assurer l'indépendance de ces derniers.

Cependant, les résultats de ce choix, affecté par une variable jugée comme négative, furent d'une importance stratégique pour ces entreprises familiales. En fait, même celles qui étaient réticentes à la croissance, ont eu recours au développement de nouvelles unités pour pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise. Satisfaits par l'aboutissement de leur choix, les dirigeants propriétaires répètent la même formule pour créer d'autres unités afin d'augmenter l'étendu de l'hypogroupe.

Nous pouvons alors dénoter, dans la même lignée que Kellermanns et Eddleston (2004), que les conflits entre les membres de la famille peuvent avoir des effets positifs sur la performance de l'entreprise familiale. Ces auteurs reconnaissent que ces conflits augmentent les options, préviennent les consensus prématurés et augmentent les

motivations et les implications des membres de l'entreprise familiale. Le modèle proposé par ces auteurs suggère que les conflits ne sont pas tous négatifs pour l'entreprise familiale mais au contraire certains conflits affectent positivement la performance de celle-ci.

1.1.4 Les conflits entre générations

Les conflits entre les générations peuvent être dus au fait que certains fondateurs se considèrent souvent indispensables pour l'entreprise. Ils espèrent maintenir le pouvoir de décision après l'intégration de la nouvelle génération. Ces fondateurs créent des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques assez difficiles, car les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et idées de ce fondateur (Drozdow et Carroll, 1997).

Il en résulte alors des problèmes de communication entre le prédécesseur et ses successeurs. Or, les membres de la nouvelle génération offrent de nouvelles et diverses perspectives pour moderniser les objectifs organisationnels et les stratégies de l'entreprise familiale dans le but d'améliorer ses performances (Kellermanns et Eddleston, 2004). Ils ont alors recours à la forme d'hypogroupe afin d'atteindre leurs objectifs économiques et les objectifs familiaux des générations précédentes.

Le développement en hypogroupe permet alors aux prédécesseurs d'être plus flexibles et d'explorer de nouveaux domaines. Il facilite, en plus, à la nouvelle génération l'appréciation des contributions de leurs anciens au développement de l'entreprise familiale. En effet, alors que les fondateurs maintiennent le statut quo, la nouvelle génération pousse vers de nouvelles perspectives et de nouvelles allocations des ressources pour conduire les activités familiales (Kepner, 1991).

En plus, la gestion des conflits entre les différentes générations est identifiée par Zahra (2005) comme une variable déterminante du comportement entrepreneuriale de l'entreprise familiale. La création de nouvelles unités endure la continuité à travers les générations impliquées dans ce type d'entreprises. Cette relation ne peut pas être comprise sans la prise en considération des relations familiales telles que la confiance et l'altruisme.

1.2 LA CONFIANCE

En réalité, la confiance donne un avantage stratégique important à l'entreprise et permet de réduire les coûts de transaction tant que la coordination et la collaboration effective existent. Par contre, si cette confiance disparaît à cause des problèmes de contrôle, cela

provoque l'effet inverse et l'avantage devient un handicap lorsque cette confiance se fragilise ou disparaît (Steier, 2001). Cette dernière est souvent considérée comme une alternative au contrôle ou comme un besoin complémentaire au contrôle. Les relations de confiance dans l'entreprise familiale réduisent les coûts de transaction (Dyer, 2006). Cependant, le lien famille - entreprise ne s'arrête pas à l'existence d'interactions et de conflits potentiels.

Ce que nous avons remarqué est qu'il n'existe pas, dans la littérature, un consensus relatif à la relation entre le contrôle et la confiance. Cependant, les résultats de cette étude montrent que la confiance pourrait être utilisée comme un mécanisme de contrôle dans les hypogroupes.

Dès lors, le caractère endogène de la confiance comme mécanisme de gouvernement d'entreprise ne peut qu'être renforcé dans l'entreprise familiale (Charreaux, 1998). Dans chaque cas étudié d'hypogroupe, les membres de la famille sont placés dans une situation d'interdépendance stratégique. Ils comptent sur la confiance accordée aux dirigeants des autres unités afin de gérer leurs entreprises indépendantes et le tout fait parti du patrimoine collectif. Cette confiance se trouve à l'origine de la multiplication des unités.

La confiance engendrée à travers le réseau constitué par la famille permet de réduire le temps consacré aux opérations de vérification des transactions effectuées avec les partenaires de l'entreprise (Allouche et Amann, 2000). Cette confiance renforce et est renforcée à son tour par les normes, les perceptions d'obligations partagées et d'identité commune, profitables pour l'entreprise familiale. Ainsi, autant les individus partagent des valeurs communes, entretiennent des relations affectives et se retrouvent au sein d'un réseau, autant ils ont confiance les uns aux autres et sont animés par des sentiments de réciprocité qui à leur tour facilitent la coopération, l'échange d'informations et les contacts (Coeurderoy et Lwango, 2008).

Ainsi, dans l'entreprise familiale, la performance semble moins passer par l'efficacité (par exemple la maximisation de la richesse de l'actionnaire) que par l'effectivité, c'est-à-dire, la satisfaction des membres de l'organisation (Marchesnay, 1991). Cette satisfaction, dans le contexte des valeurs familiales, conditionne en partie la pérennité de ce type d'entreprises.

1.3 L'ALTRUISME

A travers nos résultats, nous pouvons affirmer que l'altruisme affecte les conflits entre les membres de la famille. Bien que ces conflits puissent avoir lieu pour plusieurs raisons dont la divergence au niveau des objectifs, le comportement altruiste réduit l'arrogance des membres de la famille. Chacun essaie de trouver les moyens pour surmonter les tensions du fait qu'il cherche le bien être de l'autre. L'altruisme vient alors modérer les effets négatifs des conflits qui peuvent avoir un impact sur la performance de l'entreprise. En effet, l'échange de ressources dans l'entreprise familiale est guidé par l'altruisme qui fait que chaque membre de la famille se concentre sur les besoins et le bien être des autres.

En fait, pour Salvato (2002), contrairement à la vision égoïste reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressée donc sans attente de bénéfices personnels. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres, à s'occuper les uns des autres en temps de besoin et à réaliser des sacrifices (Schulze et al, 2001).

L'altruisme qui débouche sur une gouvernance efficace, est celui par lequel les enfants employés dans l'entreprise sont imprégnés des valeurs et des normes préexistantes ainsi que de leur renforcement et de l'obligation familiale qui encourage la réciprocité et autres comportements tournés vers autrui (Lubatkin et al, 2006). Grâce à ses relations sociales, un membre du réseau peut bénéficier d'une influence et d'un pouvoir plus ou moins forts qui lui permettent de faire réaliser certaines actions aux autres et ainsi d'atteindre ses objectifs (Arregle et al, 2004).

Steier (2003) a montré que la famille tend à prendre ses repères de l'altruisme. Entant que tel l'altruisme est un aspect considérable de la vie économique. Cet auteur a développé un modèle permettant de situer la rationalité en oeuvre au sein de l'entreprise familiale sur un continuum entre deux limites. Il situe la gouvernance de l'entreprise familiale entre les mécanismes d'altruisme / confiance et les mécanismes de marché / profit. Les gains économiques ou les profits ne sont pas les seuls moteurs de l'activité au sein de l'entreprise familiale (Coeurderoy et Lwango, 2008).

1.4 LA STRUCTURE DE LA FAMILLE

L'étude de l'équité, en tant que caractéristique de la structure de la famille qui affecte le partage du patrimoine et donc la transmission, nous a enseigné que ce n'est pas l'atteinte du consensus autour du résultat du partage des biens qui est importante mais bien la

manière avec laquelle les membres de la famille s'y sont pris pour en arriver là. En effet, ce qui est important à retenir en fin de cette étude est que les dirigeants propriétaires ont choisis le développement en hypogroupe dans le but d'assurer une plus grande équité.

Ce processus de développement menant à l'équité (du moins perçue) reconnaît que les prédécesseurs ont, plus que d'autres, une plus grande responsabilité sur le résultat de la transmission des biens. Ils ont une plus grande autorité face à l'initiation de ce processus et un plus grand contrôle. Un processus de prise de décision mené de manière juste et équitable ne nie pas l'autorité, mais s'intéresse plutôt au "comment" l'autorité est exercée (Taylor et Norris, 2000).

Un processus de transmission juste contribue même à augmenter la satisfaction des membres de la famille et l'engagement des générations futures tel que souligné dans les travaux de Van der Hayden et al. (2005). Ces auteurs affirment que l'équité génère moins de conflits et que des relations familiales plus proches font qu'il y a peu ou pas de conflits ou qu'il y a plus de possibilité de résoudre les conflits avec satisfaction.

La famille est ainsi un système social qui prend soin de ses membres et développe le sens de loyauté envers ces derniers. Les liens sociaux qui animent le système familial proviennent du rôle que joue ce dernier dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres. Cette allocation des ressources au sein de la famille se structure autour de normes partagées d'équité.

Primée par l'égalité qui définit la structure de la famille tunisienne, la recherche du bien être pousse le dirigeant propriétaire à créer de nouvelles unités afin de répondre aux objectifs de ces membres tout en étant égalitaire. Ainsi, le développement en hypogroupe permet de résoudre les conflits inhérents à la divergence entre les priorités des différents membres, offrir l'indépendance à chacun et assurer les mêmes avantages et les mêmes opportunités de participation au contrôle du management familial.

2 L'ENVIRONNEMENT

En reprenant l'analyse de Métais (1999), nous considérons que l'entreprise familiale, lorsqu'elle se développe en hypogroupe, déploie une stratégie volontariste. Elle a su transformer voire même créer son environnement. Elle est parvenue à se développer contre toute attente et dans un environnement défavorable dans des proportions sans rapport avec ses ressources initiales.

2.1 L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Selon la perspective institutionnelle, la famille est une institution qui contribue à façonner les attitudes et les comportements de ses membres. L'environnement institutionnel définit et limite l'ensemble des formes d'organisation économique praticables par les acteurs (Bjuggren et Sund, 2005). Il détermine les règles publiques pour les interactions individuelles dans cet environnement. Par contre, tout un chacun est libre pour définir ses propres règles afin d'ordonner ses transactions économiques ou coordonner entre les différentes activités. En fait les règles institutionnelles affectent la prise de décision quant au choix de la transaction à mettre en œuvre afin d'assurer la transmission de l'entreprise familiale. Il s'agit de trouver des manœuvres de transaction qui permettent d'aller au delà des barrières formelles dictées par l'environnement institutionnel.

Pour conclure, les néo-institutionnels dont Fligstein (1991), dans ses travaux sur le comportement de diversification, développent l'idée que les entreprises sont contraintes par leur environnement institutionnel notamment sous l'effet de l'isomorphisme. On se situe alors dans une conception plutôt déterministe même si ces auteurs préfèrent parler du rôle structurant de l'environnement institutionnel. On est donc loin, a priori, d'une logique d'acteur, d'un comportement volontariste. Cependant, selon Holm (1995), l'acteur institutionnel peut agir sur les règles voire les changer. Nous nous sommes alors intéressés, dans un tel contexte, au caractère fortuit des opportunités exploitées en opposition à la recherche délibérée.

2.2 LES OPPORTUNITES DE MARCHE

En fait, toutes les opportunités découvertes par ces dirigeants pré-existaient dans l'environnement indépendamment d'eux. Ces entrepreneurs ont découvert, grâce à leurs connaissances antérieures, la valeur des situations dans lesquelles ils se sont retrouvés. En effet, grâce à leurs expériences, à leurs compétences et à leurs connaissances antérieures, les dirigeants propriétaires des hypogroupes étudiés ont pu reconnaître le caractère opportun de la situation hasardeuse à laquelle ils ont fait face. Une fois les solutions identifiées pour satisfaire le besoin, le dirigeant se rend compte de l'existence d'opportunités d'affaire dans la mesure où il détient une solution à un problème. Ces possibilités de faire des affaires deviennent, avec le temps, de plus en plus attractives. Le dirigeant décide de créer une nouvelle entreprise pour exploiter sa solution et satisfaire ainsi le besoin du marché.

Dans le modèle de Bhave (1994), la décision de créer une entreprise est suivie par une recherche qui a pour but d'aligner les connaissances, l'expérience, les capacités et d'autres ressources de l'entrepreneur potentiel avec les besoins du marché. En recherchant cet équilibre, l'entrepreneur potentiel éliminera les opportunités qui ne sont pas appropriées. Quant à Emin (2003), dans son étude de l'intention de créer une entreprise par les chercheurs publics, il présente l'intention comme étant l'élément central du processus de décision. Elle reflète la vision entrepreneuriale du créateur et a, pour manifestation, les actions de création qu'elle a impulsées (Emin, 2003). L'intention précède la décision de créer une entreprise.

Il leur sera donc nécessaire d'identifier avec précision l'environnement dans lequel elles évoluent afin d'aligner leurs stratégies et leurs structures (Gueguen, 2001). Pour Atamer, Calori et Nunes (1998), depuis l'article de Child (1972), sur le choix stratégique, la tension entre le déterminisme et le volontarisme managérial est un débat central dans l'étude des organisations. En effet, le développement des entreprises familiales en hypogroupe montre que les choix stratégiques de celles-ci sont réalisés, en partie, indépendamment de l'environnement. L'indépendance signifie que l'entreprise peut adopter des comportements stratégiques sans que le contexte soit considéré comme le principal facteur explicatif. Les préférences stratégiques seront fonction des objectifs des dirigeants et auront un impact sur l'environnement. En plus, l'existence de différentes générations augmente les possibilités de reconnaissance et d'exploitation des opportunités de marché, puisque la nouvelle génération mettrait plus l'accent sur la stimulation de la croissance de l'entreprise comme voie de survie (Salvato, 2004 ; Zahra, 2005 ; Kellermanns et al, 2008). Marchesnay (1993) résume ainsi cette position : la grande entreprise modèle son environnement; la moyenne l'aménage; la petite s'y intègre.

2.3 LA DEPENDANCE ENVERS LES PARTENAIRES

La justification des manœuvres de développement en hypogroupe, souvent citée en complément de la théorie de l'efficience, consiste à souligner l'effet de l'intégration verticale en terme d'accroissement du pouvoir de marché. Ce pouvoir est recherché pour mieux gérer la relation de dépendance de l'entreprise familiale d'origine avec ses partenaires.

Pour Allouche (1981), l'effet de taille associé aux structures patrimoniales compromet leurs perspectives de développement futur et explique leur absorption par de grandes

entreprises : "La stratégie patrimoniale, mise en œuvre par le capital familiale, se fonde sur une forte aversion pour le risque et sur la volonté étriquée de sauvegarder l'indépendance de la firme", (p. 826).

En fait, l'hypogroupe, par ses implications organisationnelles, permettrait le maintien des caractéristiques de la petite taille dans un contexte de développement (Trehan, 2000). Les entreprises familiales qui cherchent à contrôler une partie de la chaîne de production afin de se conférer un pouvoir de négociation vis-à-vis des partenaires ont opté pour le développement en hypogroupe. Elles ont ainsi la possibilité de contrôler parallèlement le management grâce aux avantages que procure cette structure en terme d'indépendance des unités et de la petite taille. Cette manœuvre stratégique permet de répondre aux contraintes de l'environnement mais aussi de préserver la spécificité interne de l'entreprise.

3 LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

Le choix de la stratégie de diversification est conduit, selon les cas, par deux types d'objectifs :

- Un objectif familial lié à la transmission de l'entreprise et à sa pérennité.
- Un objectif économique lié à l'exploitation des synergies et à la construction d'avantage concurrentiel.

En fait, lorsque qu'on se place au niveau du premier objectif, la diversification est plutôt non liée au domaine d'origine. Elle est souvent choisie comme voie de développement lorsque les successeurs résistent manifestement à la reprise de l'unité d'origine. En effet, dans certains cas étudiés, le successeur se trouve obligé d'assurer la relève contre sa volonté, ceci conduit généralement à un raccourcissement des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistence (Barbot et Richomme-Huet, 2003). Le successeur doit ainsi montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise (Fattoum et Fayolle, 2004). Dans ce cas, les dirigeants diversifient les activités afin d'attirer les successeurs et leur permettre de réaliser ce qu'on attendrait d'eux. Il se trouve alors que la flexibilité de la forme d'hypogroupe et le fait qu'elle permet de s'adapter à différents besoins organisationnels, notamment la centralisation et l'autonomie, sont d'importantes raisons qui expliquent le choix du développement de l'hypogroupe familial (Iacobucci, 2002).

Par ailleurs, même si la diversification était choisie pour atteindre des objectifs économiques, la variable qui se trouve derrière est toujours rattachée à la pérennité de l'entreprise familiale. En fait, dans de tels contextes, la transmission était anticipée par création de nouvelles unités afin d'éviter les conflits potentiels. Puisque les dirigeants qui ont initié ce processus voulaient maintenir le contrôle du management, la formation de ces hypogroupes apparaît comme une stratégie de développement liée au contexte concurrentiel. Ils ont en effet réfléchi à l'exploitation des liens avec l'entreprise d'origine afin d'augmenter leur pouvoir sur le marché parallèlement à la préparation de la relève.

Ainsi, sans planification antérieure, chemin faisant et face au manque d'opportunités de développement de l'activité d'origine, la réponse de l'entreprise familiale à l'environnement touche la structure même de l'organisation et fait émaner la stratégie d'hypogroupe (Enrietti, 1989). Cette structure permet d'accroître l'efficacité par des économies de champ grâce aux synergies entre filiales.

Cependant, la diversité des entreprises familiales fait qu'elles n'arrivent pas toutes à créer un avantage concurrentiel à partir de leurs spécificités. Les objectifs opposés des deux systèmes entreprise et famille sont, dans la majorité des cas, l'origine des handicaps et des atouts de l'entreprise familiale résultant des différentes motivations émotionnelles, interpersonnelles et des différences de positions des acteurs. En se développant en hypogroupe, l'entreprise familiale cherche à traduire ses spécificités en ressources, compétences ou capacités stratégiques. Elle bénéficie, ainsi, de sources spécifiques d'avantages concurrentiels par rapport aux autres firmes non familiales.

4 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT

Finalement, les objectifs à travers le développement en hypogroupe varient selon que le dirigeant propriétaire soit PIC ou CAP. Concernant le PIC, un raisonnement sur le devenir de l'entreprise et les conditions de son développement donne un fil conducteur logique aux réflexions sur les thèmes patrimoine et pouvoir (Gaultier, 1990). Dans la logique d'intention patrimoniale, le décideur conçoit son affaire comme un élément de son patrimoine personnel et familial. En fait, il se cantonne dans une logique de survie (Marchesnay, 2002). Cependant, ses activités de prédilection se situeraient de préférence dans des zones peu innovantes et peu risquées (Marchesnay et al, 2006).

Alors que le CAP, il se trouve engagé dans des relations souvent conflictuelles avec les acteurs familiaux à cause des différences entre les priorités de chacun (Gersick et al, 1997).

En plus, certains fondateurs créent des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques assez difficiles surtout que les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et idées de ce fondateur (Drozdow et Carroll, 1997). Cette structure limite la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale. Pour ce type de dirigeant, la satisfaction du besoin organisationnel d'indépendance est l'un des avantages du développement en hypogroupe d'après Iacobucci (2002). Nous avons pu montrer aussi à travers cette recherche que ce choix stratégique permet de satisfaire le besoin d'autonomie.

Cependant, cette organisation stratégique d'hypogroupe est toujours conduite par une stratégie de diversification où le dirigeant PIC exploite de plus grandes synergies dans le cadre d'une intégration verticale. Quant au dirigeant CAP, il est enclin à plusieurs types de diversifications et choisit parfois des activités totalement non liées à l'activité d'origine.

En conclusion, par le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe, le dirigeant fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux lorsqu'il se heurte aux réticences d'une coalition familiale conservatrice freinant ainsi le développement qu'il a projeté soit pour pérenniser l'entreprise soit pour assurer sa croissance. L'hypogroupe apparaît, donc, comme une capacité dynamique de l'entreprise familiale puisqu'il permet de répondre simultanément aux objectifs personnels du dirigeant propriétaire et à ceux de la famille lors du développement de l'entreprise. C'est un processus organisationnel d'utilisation et d'enrichissement des ressources de cette dernière. Le choix de l'organisation stratégique d'hypogroupe est désormais le fait de toutes les petites entreprises, les hypofirmes, qui souhaitent rester petites, en adoptant une stratégie singulière fondée sur une approche ressources compétences idiosyncrasiques, sur un marché étroitement délimité et sur un réseau relationnel fort (Marchesnay, 2008).

Nous pouvons, dès lors, affirmer que les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires sont affectés d'une part par la famille notamment les difficultés de la transmission, l'altruisme, la confiance et la structure de la famille. D'autre part, l'environnement détermine les choix stratégiques de ces dirigeants à travers l'impact de l'environnement institutionnel et les opportunités de marché. Il est à noter que la dépendance envers les partenaires est aussi un facteur déterminant du développement en hypogroupe mais que les dirigeants englobent dans la mise en œuvre du processus de diversification. Afin de réduire cette dépendance, les entreprises familiales intègrent de nouvelles activités dont celles de la filière de production.

5 L'HYPOGROUPE : UNE MANŒUVRE DE CONTROLE

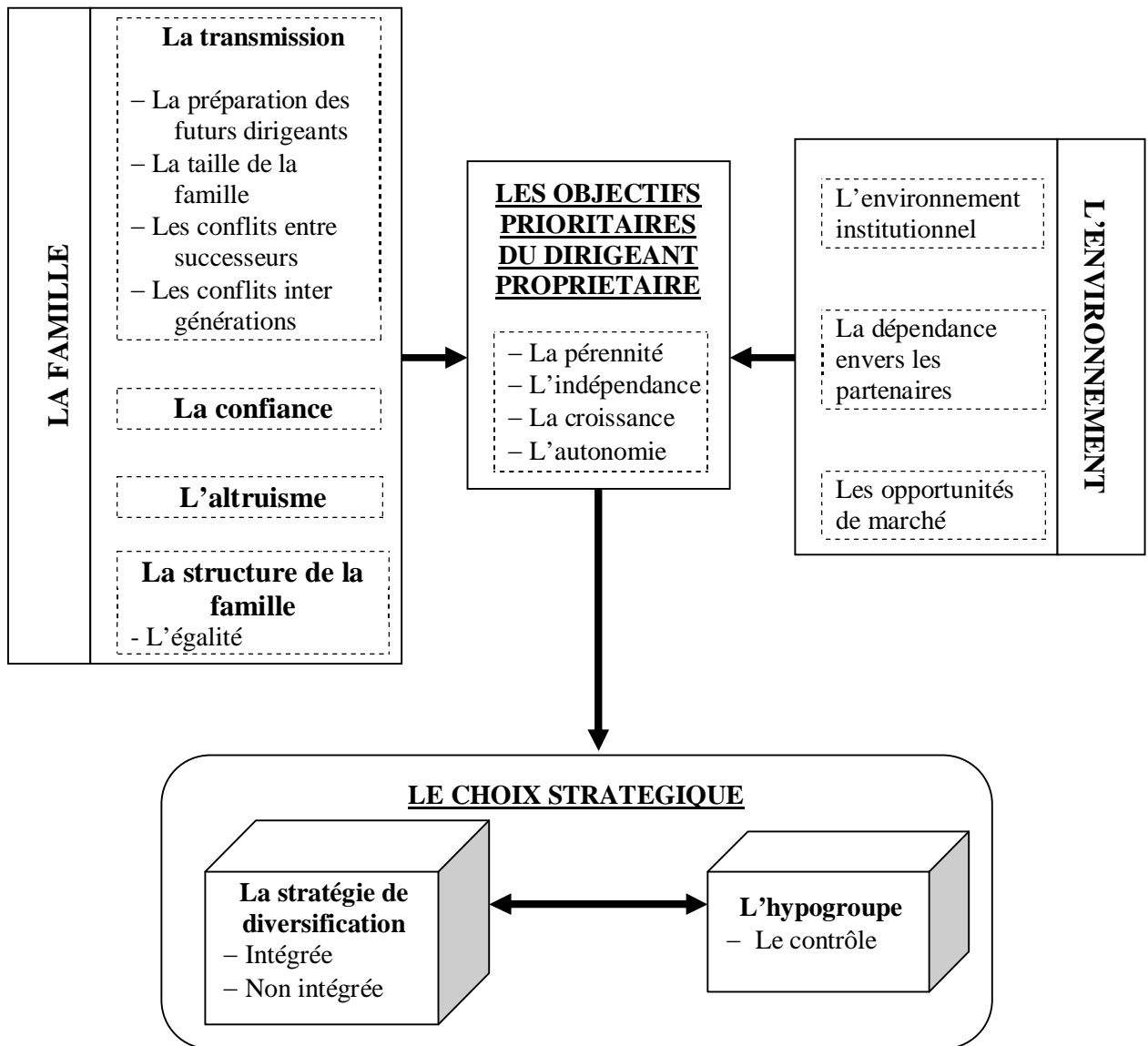
Le modèle que nous avons pu retenir (voir figure 22 ci dessous) fournit une explication du développement des entreprises familiales en hypogroupe. La partie supérieure horizontale identifie pourquoi celles-ci ont opté pour ce type de développement. Le processus de décision est affecté par les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire qui dépendent largement, d'après les résultats de cette étude, des déterminants familiaux. En fait, l'ultime raison d'être de ce type d'entreprises est sa pérennité à travers les générations et donc le succès de son processus de transmission.

Cependant, il est à noter que dans le but d'assurer un processus de transmission, il existe un grand nombre de dispositions à travers lesquelles le contrôle de la propriété et de la direction est transféré des parents à leurs successeurs. Comme dans tous les cas de choix entre différentes alternatives, il existe un coût de transaction décisif (Bjuggren et Sund, 2005). La théorie des coûts de transaction reste, en effet, l'approche théorique dominante pour expliquer la formation des hypogroupes et considère que le groupement d'entreprises de petite taille est l'une des formes d'organisation les plus efficaces (Iacobucci, 2002).

Par ailleurs, le choix du développement en hypogroupe est aussi déterminé par l'environnement notamment les facteurs institutionnels, la dépendance envers les partenaires et l'existence des opportunités de marché. L'impact de ce déterminant, bien qu'il se situe au même niveau que la famille, est différent. En fait, si la famille affecte plutôt la décision de développement par création de nouvelles unités, c'est-à-dire l'organisation stratégique d'hypogroupe, l'environnement détermine plutôt la nature des activités à intégrer à cette structure.

Le concours de ces interrelations explique comment les hypogroupes familiaux ont pu se développer. Le choix stratégique du dirigeant propriétaire, indépendamment de sa priorité, aboutit à une diversification des activités qui donne lieu à des hypogroupes intégrés ou non intégrés selon les contraintes imposées au dirigeant propriétaire. Ce dirigeant a pu gérer ces contraintes grâce à l'indépendance des nouvelles petites nouvelles unités créées et structurées en hypogroupe. Cette manœuvre stratégique offre à ce dirigeant la possibilité de maintenir le contrôle de son entreprise familiale tout en respectant les différents niveaux d'objectifs : ces objectifs personnels, les objectifs familiaux et les objectifs économiques de développement. Le modèle que nous avons pu retenir se présente comme suit :

Figure 19 : Le modèle retenu



En conclusion de ce travail de recherche, nous développons différents points. Nous résumons, tout d'abord, les principaux résultats afin de délimiter les apports de la recherche en mettant en évidence les contributions théoriques et managériales de notre étude. Ensuite, nous présentons les principales limites de la recherche. Enfin, nous abordons les voies de recherches futures que nous souhaitons entreprendre.

6 RAPPEL DES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE

Bien que certaines études empiriques furent menées pour comprendre le processus de formation des groupes, certaines questions demeurent non éclaircies lorsqu'il s'agit de l'entreprise familiale : Pour quelles raisons le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale préfère la création de nouvelles entités plutôt que l'expansion de l'entreprise d'origine?

Comment ce dirigeant procède-t-il pour mettre en œuvre le processus de développement en hypogroupe ?

Pour répondre à ces questions, notre objectif n'a pas été d'engendrer des lois universelles mais plutôt de repérer des régularités qui peuvent être par la suite testées pour acquérir le statut de loi. Nous avons alors identifié, en premier lieu, les objectifs personnels du dirigeant et les objectifs familiaux clés de ce type d'entreprises et leur impact sur l'organisation. Nous en avons conclu que le développement en hypogroupe n'est pas spécifique au profil du dirigeant PIC ou CAP. En fait, c'est plutôt la volonté de transmission qui affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire. L'objectif de pérennité pousse ce dernier à créer de nouvelles unités pour faire face à l'augmentation de la taille de la famille et pour gérer les conflits entre les successeurs. Cette même manœuvre est entreprise pour résoudre les conflits entre les différentes générations qui sont dus à une divergence au niveau des objectifs. Bien évidemment, tous les dirigeants interviewés s'accordent à dire que la continuité de l'entreprise familiale ne peut être assurée qu'à travers le contrôle de la propriété et du management de celle-ci par les membres de la famille propriétaire. Ce contrôle est, à leurs yeux, synonyme de la préservation de la petite taille et de l'indépendance qui sont les caractéristiques, par excellence, de l'organisation stratégique d'hypogroupe.

Ensuite, nous avons défini les caractéristiques de ce processus de structuration emprunté, ses déterminants et ses avantages. En fait, dans le but de protéger l'entreprise familiale, son fondateur peut devenir stratégiquement très conservateur. L'introduction de la nouvelle génération au management tend à être une force qui conduit au changement. Pour concilier les différents objectifs, la création de nouvelles unités organisées en hypogroupe est conçue comme une manœuvre souhaitable pour la survie et la croissance de l'entreprise familiale (Kellermanns et al, 2008).

Le rapprochement entre les objectifs trouve ses origines dans l'altruisme qui, de par la recherche du bien être des membres de la famille, implique l'offre d'emplois pour les membres de la famille et le développement de celle-ci par souci de solidarité et de communisme. Ainsi, les dirigeants propriétaires créent de nouvelles unités dont les finalités correspondent aux aspirations des membres concernés. Ce comportement s'applique d'une façon uniforme sans privilégier certains par rapport à d'autres grâce à une structure familiale égalitaire. Cette caractéristique fait que la répartition des responsabilités de gestion est égalitaire entre les enfants d'une même génération. Cette égalité est

susceptible de dépasser les conflits entre les successeurs en leur accordant les mêmes avantages ce qui nécessite la création de multiples entreprises indépendantes. Les objectifs de contrôle imposent une taille réduite pour chaque unité alors que les relations de confiance entre les membres de la famille facilitent la gestion des interrelations entre unités et évitent la mise en place de procédures formalisées. En conséquence, la forme d'hypogroupe favorise le développement sans perte de contrôle. En fait, ce contrôle s'accroît avec l'intégration des nouveaux membres familiaux au management.

Le contrôle recherché à travers l'organisation stratégique d'hypogroupe s'étend pour les dirigeants PIC, plutôt averses à la diversification, au niveau de l'activité et du marché en s'intégrant verticalement. En fait, pour ce type de dirigeant, la diversification est le résultat des choix liés aux objectifs personnels et familiaux. En revanche, les avantages que procure la forme d'hypogroupe en terme d'indépendance de l'unité d'origine, de contrôle et de facilitation du processus de transmission pour des fins de pérennité, font que ce dirigeant en profite pour contrôler la filiale de production. Cependant, le dirigeant CAP (souvent successeur) use de la diversification pour bénéficier de son autonomie face à son prédécesseur ou pour réaliser son objectif de croissance lorsque l'activité d'origine n'offre pas d'autres alternatives. Dans ce cas, la forme d'hypogroupe est sollicitée pour réduire le risque de la diversification puisque les unités sont indépendantes et pour reconforter les membres de la famille réticents à ces choix stratégiques.

A ces déterminants du développement en hypogroupe, s'ajoutent les contraintes de l'environnement qui poussent à créer de nouvelles unités. L'entreprise familiale, grâce à la forme d'hypogroupe, peut bénéficier des facteurs institutionnels ou encore trouver les moyens pour les contourner en s'adaptant par création de nouvelles unités et par diversification. En outre, malgré la petite taille de ce genre d'entreprises, elle arrive à réduire la dépendance envers les partenaires par la construction d'un pouvoir de marché et l'adjonction de leurs activités sans craindre la diversification. En effet, la pérennité de l'unité d'origine n'est pas menacée grâce à son indépendance des autres unités. Pour la même raison, le dirigeant de l'entreprise familiale peut mieux profiter pour développer de nouvelles activités en saisissant les opportunités de marché quant elles existent ou encore assurer la croissance de son entreprise au cas où la nature de l'activité d'origine limite de telles actions stratégiques.

Enfin, bien qu'aucun plan formel ne soit établi, cela n'empêche pas que des préparations informelles et non projetées peuvent avoir lieu telle que l'intégration des membres de la

famille dans l'entreprise (Santiago, 2000). En fait, la période de transition comprend une phase d'exploration pour déterminer les besoins du changement de l'ancienne structure afin d'embrasser les nouvelles conditions qui apparaissent à la fin du processus de transmission (Murray, 2003). Généralement, lorsque les successeurs potentiels sont impliqués dans l'entreprise familiale assez tôt, Goldberg (1996) estime que cela augmente les chances d'aboutir à un processus de transmission sans secousses. Cet auteur trouve que les successeurs ayant une expérience préalable dans l'entreprise familiale réussissent mieux que ceux qui ont une entrée plus tardive.

En effet, la transition générationnelle de l'entreprise familiale implique un changement de la propriété et des structures de direction ce qui donne lieu à de nouveaux choix stratégiques et à des structures différentes (Murray, 2003). Dans ce cas, selon le style de management du dirigeant, les entreprises familiales seront dotées d'une grande capacité à construire des avantages concurrentiels et d'une habilité à maintenir leur position concurrentielle sur une longue période (Habbershon et Pistrui, 2003). Leur réussite est souvent attribuée aux avantages qu'elles ont pu tirer de l'implication des membres dans la structure du capital et dans le management de l'entreprise (Daily et Thompson, 1994).

Le dirigeant met alors en oeuvre des moyens permettant de faire ressortir la PME familiale de l'ornière purement déterministe présentée jusqu'à présent. Il a des fins particulières et il peut utiliser l'organisation pour y parvenir. Sa représentation de l'environnement permettra de modifier les rapports entretenus avec le contexte et ainsi permettre d'éviter la simple vision déterministe (Guilhon, 1998).

Au sens de Julien et Marchesnay (1996), l'organisation en hypogroupe serait liée à une recherche spécifique d'efficacité de gestion. Il en est de même pour Iacobucci (2002) qui estime que traditionnellement les groupes d'entreprises étaient expliqués comme étant le résultat des processus de gouvernance⁷ qui visent l'optimisation de l'efficacité managériale. Suivant les fondements de la théorie de l'efficacité, nous pouvons dire que le but du dirigeant de l'hypogroupe est d'atteindre une certaine efficacité économique en exploitant des synergies managériales, opérationnelles voire financières. L'efficacité des ressources ne dépend pas de leur existence mais aussi de la manière dont on les gère. Nous proposons

⁷La gouvernance de l'entreprise familiale est défini par Melin et Nordqvist (2000) comme "les processus, principes, structures et relations qui permettent au propriétaire de l'entreprise de réaliser sa vision, but et objectifs".

que l'hypogroupe soit une stratégie qui assure une exploitation des synergies possibles dans un environnement familial.

7 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Nous nous proposons de discuter les contributions théoriques et managériales de notre recherche. Nous formulons alors des recommandations pour aider les entreprises familiales à mieux tirer profit de la forme d'hypogroupe lors de leur développement.

7.1 LES APPORTS THEORIQUES

Comme nous l'avons précisé à plusieurs reprises dans le corps de cette thèse, si la littérature peut être abondante quant à l'étude des entreprises familiales, elle présente des limites en matière de validation empirique de leurs choix stratégiques. En effet, peu de travaux ont examiné concrètement les facteurs qui déterminent le processus de développement de ce type d'entreprises particulièrement lorsqu'elles se développent en hypogroupe. Le premier apport de notre recherche est de combler ce manque d'études concrètes et d'enrichir la littérature sur le sujet et ce en continuité par rapport aux travaux de Miller (1983) concernant l'impact des types d'entreprises sur la création de nouvelles unités. Ainsi, nous avons pu montrer que les caractéristiques uniques de l'entreprise familiale déterminent le développement par addition de nouvelles unités à l'hypogroupe.

En fait, notre étude s'appuie sur des études de cas d'entreprises familiales développées en hypogroupes. Elle nous a permis de dégager que la dichotomie entre l'importance avérée de cette population d'entreprises et les interrogations portant sur l'efficacité de cette forme d'entreprise, place le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale au confluent de deux systèmes de normes et/ou de valeurs : celui engendré par le fonctionnement de la famille et celui engendré par le fonctionnement de l'entreprise. L'équilibre dialogique est dès lors très délicat à trouver (Allouche et Amann, 2002). Ainsi, les relations au sein de la famille sont gouvernées par des critères (valeurs partagées, anticipations, etc.) qui ressortent plus de l'émotion que de la rationalité (Gomez-Mejia et al, 2003). A partir de là, la formation des hypogroupes trouve son fondement dans les objectifs que poursuivent les dirigeants propriétaires à travers leurs affaires et la perception qu'ils ont de leurs différents environnements : familial, institutionnel et concurrentiel.

L'autre apport théorique concerne les déterminants du processus de développement des hypogroupes familiaux. En effet, notre travail a permis de confronter les éléments issus de

la littérature à ceux que nous avons observés auprès des dirigeants propriétaires tunisiens. Dans une approche constructiviste, notre souhait était de présenter la dynamique des différents déterminants qui concourent au processus de développement en hypogroupe, leurs interactions et le rôle occupé par les dirigeants propriétaires des entreprises familiales.

Nous avons pu retenir de cette étude que la considération de chaque déterminant d'une façon isolée des autres nuit à la compréhension de ce processus et aux raisons du choix stratégique de cette forme de développement. D'une façon générale, cette recherche apporte un éclairage sur une zone d'ombre dans la problématique des manœuvres stratégiques s'offrant aux petites entreprises familiales. Ces manœuvres ne sont pas si exceptionnelles que leur étude soit dépourvue d'intérêt. L'ambition de cette recherche a été aussi d'identifier les motivations et les difficultés du développement spécifiques à ces entreprises. Le résultat de cette étude renvoie à une modélisation du processus de développement des hypogroupes familiaux.

7.2 LES APPORTS MANAGERIAUX

La mise en cohérence des objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale, de la famille, de son environnement et de la nature de l'activité dans les choix stratégiques de celui-ci, apparaît essentiel pour la mise en œuvre du processus de développement en hypogroupe.

Notre premier apport consiste à éclairer les dirigeants d'entreprises familiales dans leur prise de décision en leur faisant connaissance de la forme d'hypogroupe qui est jusque là adoptée d'une façon émergente sans réflexion ni planification préalable. Nous espérons que ce travail mettrait en exergue la notion d'hypogroupe avec tous les avantages relatifs pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale. En fait, la volonté de pérenniser les deux cellules, l'entreprise et la famille, fait émerger un objectif majeur absent au sein des autres formes d'entreprises : la transmission (Allouche et Amann, 2002). Cette pérennisation pourrait être atteinte suite au développement en hypogroupe de par les prérogatives de cette forme en matière de contrôle et d'indépendance. Ce travail fournit une vue d'ensemble sur cette manœuvre stratégique adoptée par les entreprises familiales et permet de mieux anticiper les problèmes de la transmission. Les dirigeants propriétaires peuvent créer à l'avance le cadre adéquat pour intégrer les successeurs sans susciter des conflits.

Un deuxième apport managérial de notre travail réside dans les diagrammes causaux que nous avons proposés. En effet, dans une perspective d'accompagnement, la modélisation des processus de développement en hypogroupe permet aux dirigeants propriétaires, notamment les fondateurs, de se situer par rapports aux différents contextes de formation des hypogroupes identifiés. Ce classement leur permettra de mieux les guider en saisissant leurs cheminements et en comprenant les accompagnements qu'ils devront mettre en place pour gérer les relations entre successeurs ou celles entre successeurs et fondateurs. Notre apport consiste donc à proposer un outil simple d'utilisation pour une meilleure compréhension des déterminants du processus de développement en hypogroupe ou encore de ceux qui ont une volonté de transmettre leur entreprise à plusieurs successeurs mais qui n'ont pas encore de plans.

Par ailleurs, l'étude de cas nous a permis de croiser les discours des différents dirigeants propriétaires et de leurs générations. Cette opportunité s'est limitée à quelques entretiens. Notre travail qualitatif a permis de générer une arborescence de codes intégrant des éléments sur les objectifs des dirigeants propriétaires des entreprises familiales, la famille, la stratégie de diversification et les conditions de l'environnement. Cette arborescence, obtenue après codage de nos entretiens semi directifs avec le logiciel de traitement des données qualitatives Nvivo, est réutilisable par d'autres chercheurs souhaitant étudier des éléments sur les déterminants cités ci-dessus et plus particulièrement sur les objectifs des entreprises familiales dans le contexte tunisien. Notre travail favorise donc un gain de temps et un meilleur éclairage pour de futurs chercheurs.

En effet, étant donné l'importance du codage dans le processus d'analyse et de construction de sens, cette étape a été très consommatrice de temps. Ainsi, l'utilisation du logiciel Nvivo pour le codage des entretiens a facilité cette étape. L'intérêt du logiciel réside essentiellement dans la possibilité d'accéder rapidement aux extraits d'entretiens qui se réfèrent au même code. Cette fonctionnalité nous a permis d'affiner au fur et à mesure notre codage, tout en nous assurant de la cohérence des verbatims qui se rapportent au même code.

8 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

D'une manière générale, les résultats d'une recherche sont d'autant plus exploitables que leurs limites sont admises. En effet, les résultats de cette recherche présentent certaines

limites. Nous en identifions trois : la première est d'ordre conceptuel, la deuxième est liée au terrain alors que la troisième est d'ordre méthodologique.

Une première limite conceptuelle réside dans les possibilités d'amélioration que l'on pourrait apporter à la conceptualisation du développement en hypogroupe et au choix des déterminants retenus pour le modèle. Ce choix que nous avons fait en faveur de certaines variables et non d'autres gagnerait à être consolidé par une étude plus approfondie. D'autres variables internes spécifiques à la petite entreprise familiale ou externes, liées à son marché, peuvent apporter un éclairage à la problématique telle que la variable financement du développement.

Notre recension bibliographique est limitée à cause du manque de conceptualisation du développement des hypogroupes en général et particulièrement dans le contexte tunisien. Nous nous sommes basés alors sur une littérature francophone, non exempte de limites, relevant des travaux de recherche du créateur du concept d'hypogroupe (Marchesnay). En fait, dans la lignée de l'hypofirme, l'idée essentielle était de permettre un développement de petites entreprises contrôlées par la famille. Ainsi, notre approche de l'hypogroupe reste légère.

La deuxième limite renvoie à la taille de notre échantillon. En effet, nous avons dû nous confronter à des contraintes d'accès au terrain ainsi qu'à des limites de temps. Ces impératifs ne nous ont pas permis d'étudier un nombre plus important de cas. Il est à noter que le recueil d'informations concernant l'existence de ces hypogroupes ne nous a pas facilité la sélection des cas puisque les sources officielles de recensement des entreprises (API) ne nous ont été d'aucun secours pour la recherche des cas. La non reconnaissance par cette institution de la spécificité des hypogroupes et aussi des entreprises familiales est un obstacle à toute tentative de recherche sur ces sujets.

Notre échantillon a donc été un échantillon de convenance non formalisé et est utilisé pour avoir des avis et des comportements mais pas pour dénombrer. Le choix de cet échantillon peut parfois nuire à la possibilité de généralisation des résultats obtenus. Une autre limite est que, du fait que notre étude porte sur les objectifs des dirigeants des petites entreprises familiales, nous n'avons pas pu trianguler les données avec d'autres techniques de collecte des données que l'entretien. L'absence de documents et l'impossibilité d'accéder aux réunions pour observer le déroulement de la prise de décision constituent les principales contraintes. En effet, la technique de l'entretien se base surtout sur la remémoration du

dirigeant propriétaire des faits parfois lointains mais il n'est pas possible de se passer de ses souvenirs. Il est le seul à fournir les informations qui lui semblaient essentielles. Notre recherche étant constructiviste, la perception de l'acteur principal apporte une grande richesse à l'analyse de ce processus complexe.

Ensuite, bien qu'elle permette d'étudier le concept en profondeur, la méthode des cas ne nous permet pas d'examiner les différents cas de figure susceptibles de se présenter. Par conséquent, nous ne pouvons pas aboutir à une généralisation à l'ensemble des hypogroupes familiaux tunisiens. Ce problème de généralisation pourrait être dépassé par l'ajout de nouveaux cas jusqu'à la saturation sans dépasser tout de même les dix cas (Eisenhardt, 1989). La généralisation de nos résultats est limitée par notre positionnement épistémologique et la démarche adoptée. Une des voies futures de notre recherche serait de tester nos conclusions sur un large échantillon.

9 LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Les limites précédemment évoquées suscitent différentes pistes de recherche. Nous en avons souligné quelques unes tout au long de notre travail. Certaines sont le prolongement naturel de notre démarche. D'autres constituent des questions plutôt complémentaires à notre travail.

La voie de recherche la plus évidente sera la réplication de l'étude sur un échantillon d'hypogroupes dans un contexte différent du contexte tunisien. Ce type de démarche permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats auxquels nous sommes arrivés surtout par rapport aux relations familiales et à l'environnement. Cette voie de recherche future permettrait en fait de comparer deux populations avec des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques différentes. La même méthodologie peut être suivie pour profiter de l'arborescence de codage que nous avons déjà établie. Une recherche de même type mettrait en lumière, les différences (ou similitudes) qui pourraient exister entre le processus de développement des hypogroupes familiaux et des hypogroupes non familiaux au niveau des objectifs des dirigeants.

Il serait aussi intéressant de conduire une étude quantitative dans le but de construire et de vérifier des hypothèses. Maintenant que nous disposons d'un modèle, il nous semblerait intéressant de continuer notre étude par une recherche hypothético-déductive pour tester la fiabilité et la solidité du modèle conceptuel. Ce prolongement découle naturellement des limites que nous avons évoquées ci-dessus et aura pour objectif d'atteindre une plus grande

validité externe de notre modèle. Toutes ces recherches devraient contribuer à une plus grande compréhension de l'entreprise familiale.

Sur le plan pratique, l'intérêt réside dans l'accompagnement des cas étudiés. L'étude de la dynamique de ces hypogroupes fait partie de nos préoccupations de recherches futures. Il nous est apparu qu'il existe une demande de la part des dirigeants qui souffrent d'un manque de conseils. Le cadre d'analyse que nous avons élaboré peut être amélioré afin de permettre aux dirigeants propriétaires de mieux organiser le développement en hypogroupe.

S'agissant d'un processus, il serait possible de mener une étude longitudinale pour compléter les entretiens. Notre travail est ouvert à de nombreux projets de recherche. En effet, cette thèse ne constitue qu'une première pierre d'un édifice qui reste à construire, individuellement ou collectivement, tant les opportunités de travail sont nombreuses. Il ne nous reste plus qu'à les évaluer et à s'engager à les exploiter.

LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKTOUF O. (1994), *Le management, entre tradition et renouvellement*, Gaëtan morin éditeur, Montréal.
- ALCORN P. B. (1982), *Success and survival in the family-owned business*, McGraw-Hill New York.
- ALLOUCHE (1981), *Motifs et efficacité des opérations de croissance externe*, Thèse de doctorat, université de Paris 9, Dauphine.
- ALLOUCHE J. & AMANN B. (1998), "La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales", *Economie et Société*, série Gestion, numéro spécial, septembre.
- ALLOUCHE J. & AMANN B. (2000), "L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale", *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°144, 109-130.
- ALLOUCHE J. & AMANN B. (2001), "Argent et entreprise familiale", cahiers de l'IAE, université de Pau et des pays de l'Adour, 1-15.
- ALLOUCHE J. & HUAULT I. (1998), "Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles", *Finance, Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n°2, 5-31.
- ALLOUCHE J. & SCHMIDT G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Éditions La Découverte, collection Repères.
- AMANN B. & ALLOUCHE J. (2000), "L'entreprise familiale, un état de l'art", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 1, 32-79.
- AMBLARD H. BERNOUX PH., HERREROS G. & LIVIAN Y. F. (1997), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- ANDREWS K. J. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.
- ANSOFF H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- ANSOFF I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Ed. D'Organisation, Paris, traduction de : *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, 1965.
- ARONOFF C. E & WARD J. L. (1995), "Family Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?" *Family Business Review*, vol. 8, n°2, 121-130.
- ARONOFF C. E. (1998), "Megatrends in Family Business" *Family Business Review*, vol. 11, n°3, 181-185.
- ARONOFF C. E. (2001), "Understanding Family Business Survival Statistics", *Supply House Times*, juillet, 34-35.
- ARREGLE J. L. & QUELIN B. (2001), "L'approche fondée sur les ressources", dans MARTINET A. C. & THIETARD R. A., *Stratégie, actualité et future de la recherche*, Paris, Vuibert, 273-288.
- ARREGLE J. L., DURAND R. & VERY P. (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *Management*, vol. 7, n°2, 13-36.
- ARREGLE J. L., HITT M. A., SIRMON D. & VERY P. (2007), "the Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 1, 73-95.
- ARREGLE J. L., VERY P. & RAYTCHEVA S. (2002), "Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur", 11^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 4-5-6 juin, Paris.
- ASHLEY- COTLEUR C. & WEST KING S. (1998), "Family Business and Relationship Marketing: the Impact of Relationship Marketing on Second Generation Family", The Frostburg University paper.

- ASTRACHAN J. H. & KOLENKO T. A. (1994), "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices", *Family Business Review*, vol. 7, n° 3.
- ASTRACHAN J. H. & SHANKER C. (2003), "Family Businesses' contribution to the U.S. Economy: A Closer Look" *Family Business Review*, vol. 16, n°3, 211-219.
- ASTRACHAN J., KLEIN S. & SMYRNIOS K. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, n°1, Mars 2002, pp. 45-58.
- ATAMER T., CALORI R. & NUNES P. (1998), "Stratégies Internationales : Changer les règles du jeu", 7^{ème} Conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- AURIOL J. (1995), "Décision et action stratégique : les apports de l'approche sociocognitive", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 17, novembre.
- BACHARACH S. B. (1989), "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 496-515.
- BARACH J. A. (1984), "Is There a Cure for the Paralyzed Family Board", *Sloan Management Review*, vol. 26, n°1, p 3-11.
- BARBOT M.C. & RICHOMME HUET K. (2003), "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.
- BARDET H., BEETSCHEN A., CHARVERIAT A. & GOUTHIERE B. (2007), *Les holdings, guide juridique et fiscal*, Francis Lefebvre, 4^{ème} édition.
- BARDIN L. (1977), *L'analyse du contenu*, PUF, Paris.
- BARNES, L. & HERSHON S. (1985), "Transforming Power in Family Business", *Harvard Business Review*, vol. 54, 105-114.
- BARREDY C. (2002), "Structures juridiques, gouvernance et développement de l'entreprise", dans *La gestion des entreprises familiales*, Economica.
- BARRETT M. A. (1998), "Paradoxes of Learning the Family Business", *Bond Management Review*, vol. 5, n°2, 7-14.
- BARREYRE P. Y. (1976), "La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°6, septembre octobre, 1-16.
- BARREYRE P. Y. (1992), "La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition" *Encyclopédie de Management*, Vuibert, 759-772.
- BARRINGER B. R. (1998), "Small Business Growth through Geographic Expansion: A comparative Study", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n°6, 467-492.
- BARRY B. (1975), "The Development of Organisation Structure in Family Firm", *Journal of General Management*, vol. 3, n°1, 42-60.
- BASLY S. (2002), "l'internationalisation de l'entreprise familiale", dans *La gestion des entreprises familiales*, Economica.
- BASLY S. (2005), *L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV.
- BASLY S. (2006), "Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique", Congrès International de l'AFFI, IAE Poitiers, 26 et 27 juin.
- BATSCH L. (1993), *La croissance des groupes industriels*, Paris, Economica.
- BAUER M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Inter éditions, Paris.

- BAUMARD P., DONANDA C, IBERT J. & XUEREB J. M. (2003), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in THIETART R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 224-256.
- BAYAD M. & BARBOT M. C. (2002), "Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père fille", 6ème Congrès International Francophone sur la PME – Octobre, HEC – Montréal.
- BECKER G. S. (1974), "A Theory of Social Interaction", *Journal of Political Economy*, n°82, 1063-1093.
- BECKERT J. (1999), "Agency Entrepreneurs and Institutional Change: the Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations", *Organization Studies*, vol. 20, n°5, 777-799.
- BECKHARD R. & DYER W. G. (1983), "Managing Change in the Family Firm, Issues and Strategies", *Sloan Management Review*, vol. 24, n° 3, 59-65.
- BELANGER L & BENABOU C. (1988), "La gestion des conflits", *Gestion stratégique des ressources humaines*, éd. Gaétan Morin, Montréal, 603-631.
- BERNOUX Ph. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil.
- BHAVE M. P. (1994), "A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°4, 223-242.
- BIDAULT F. & JARILLO C. (1995), "la confiance dans les transactions économiques", in *Confiance, entreprise et société*, sous la direction de BIDAULT F., GOMEZ P. Y. & MARION G. édition ESKA.
- BIGGADIKE E. R. (1979), *Corporate Diversification*, Cambridge, Harvard University Press.
- BIRLEY S. & WESTHEAD P. (1993), "A Comparison of New Business Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain", *International Small Business Journal*, vol. 12, 38-60.
- BIRLEY S. (1986), "Succession in the Family Firm: the Inheritor's View", *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n°3, 36-43.
- BJUGGREN P. O. & SUND L. G. (2005), "Organization of Transfers of Small and Medium Sized Enterprises within the Family: Tax law Considerations", *Family Business Review*, vol. 18, n°4, 305-319.
- BLANCHET A. & GOTMAN A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université.
- BOISSIN J. P. (2000), "Système de valeurs du management familiale en PME", 5ème Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre à Lille, 1-16.
- BOISSIN J. P., CASTAGNOS J. C. & GUIEU G. (1999), "La place des PME dans les travaux de stratégie", *Cahier de recherche du CERAG*, n°99-12.
- BOUCHIKI H. (1990), *Structuration des organisations*, Paris, Economica.
- BOURDIEU P. (1994), *Raisons sociales, Essais*, Paris, éditions du seuil.
- BOURGEOIS C. & MARTIN A., (2005), "L'externalisation : une décision sous influence", 14ème Conférence de l'AIMS, Pays de la Loire, Angers.
- BOURGEOIS L. J. (1984), "Strategic Management and Determinism", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°4, 586-596.
- BOUSSAGET S. (2007). "Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur", *Économies et Sociétés*, vol. 16, n°1, 145-164.
- BOWER J. L. (1970), "Managing the Resources Allocation Process: a Study of Corporate Planning and Investment", Harvard University, Boston.

- BROUARD F. & CADIEUX L. (2007), "la transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte", 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 4 et 5 octobre, Sherbrooke.
- BROWN R. B. & COVERLEY R. (1999), "Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, U.K.", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°1, 93-97.
- BRUNNER C. (1975), "Les contraintes de la fusion dans le secteur des PME", *Analyse Financière*, 3^{ème} trimestre, 103-106.
- BUGRA A. & ÜSDIKEN B. (1995), "Societal Variations in State Dependent Organizational Forms: the South Korean Chaebol and the Turkish Holding", EMOT Workshop, 21-23 April, Helsinki, Finland.
- BURGESS R. G. (1982), *Field Research: A Source Book and Field Manual*, London, Allen & Unwin.
- BURNS T. & STALKER G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Institute.
- BYGRAVE W. D. (1993), "Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm", *Journal of Business Venturing*, n°8, 255-280.
- CABRERA-SUAREZ K., De SAA-PEREZ P. & GARCIA-ALMEIDA D. (2001), "The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 14, n°1, 37-46.
- CADIEUX L. & BROUARD F. (2006), "La transmission des entreprises familiales et le rôle des différents conseillers", 1^{ères} journées George Doriot, 16 et 17 mars, Deauville.
- CADIEUX L. & LORRAIN J. (2002), "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME – Octobre, HEC – Montréal.
- CADIEUX L. (1999), *La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes*, mémoire présenté à l'université de Québec à trois rivières.
- CADIEUX L. (2005), "La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 18, n°3, 343-355.
- CADIEUX L. (2007), "La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur", *Economies et Sociétés*, vol. 16, n°1, 37-56.
- CALORI R., LUBATKIN M., VERY P. & VEIGA J. (1997), "Modelling the Origineof Nationally Bound Administrative Heritage: a Historical Institutional Analysis of French and British Firms", *Organization Science*, vol. 8, 681-696.
- CANET R. (2004), "Analyse qualitative des données : construire une représentation à l'aide du logiciel NVIVO", *Textes de Méthodologie*, 2004-01, En ligne <http://www.chaire-cd.ca>.
- CARSrud A., TORRES L. & SACHS R. (1997), "Exploring a Classification Scheme For Closely-Held Businesses: Getting to Workable Definitions of Family Firms", Communication à la conférence de l'ICSB, San-Francisco, Californie, USA.
- CAUMONT D. (2000), *Les études de marché*, Dunod.
- CAVES R. (1980), "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure", *Journal of Economic Literature*, vol. 18, 64-92.
- CHANDLER A. (1962), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- CHANDLER A. (1992), *Organisation et performance des entreprises*, Tome 1, Paris, Organisation.
- CHANG S. J. (2003), "Ownership Structure, Expropriation and Performance of Group Affiliated Companies in Korea", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°2, 238-448.

- CHANNON D. (1973), *Strategy and Structure in British Enterprise*, Harvard University Press.
- CHARPENTIER P. (1997), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan, Paris.
- CHARPENTIER P. (1998), "organisation et Management : fondements et analyses", *Cahier Français*, n°287, juillet - septembre, 3-10.
- CHARREAUX G. (1998), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- CHARREAUX G. (1999), "La théorie positive de l'agence : lecture et relecture", dans *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 20ème siècle*, coordonné par Koenig G. Paris, Economica Gestion, p. 255.
- CHARREIRE PETIT S. (2003), "Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n°2, juin, 115-153.
- CHARREIRE S. & DURIEUX F. (2004), "Explorer et tester : deux voies pour la recherche", dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- CHARREIRE S. & HUAULT I. (2001), "Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique", 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, 13, 14 et 15 juin, Québec.
- CHATTERJEE S. & SINGH J. (1999), "Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions", *Management science*, vol. 45, n°1, January, 25-41.
- CHELLY A. (2006), *Les processus de génération d'opportunités entrepreneuriales : une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs tunisiens*, thèse de Doctorat, Université de sud Toulon Var.
- CHILD J. (1972), "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, n°17, 163-177.
- CHRISMAN J. J., CHUA J. H. & SHARMA P. (2003), "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", Coleman White Paper series.
- CHRISMAN J. J., CHUA J. H. & LITZ R. (2004), "Comparing the Agency Costs of Family and non-Family Firms: Effects of Family Member Characteristics and Involvement on Entrepreneurial Behavior Conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°4, 335-354.
- CHRISMAN J. J., CHUA J.H. & SHARMA P. (1998), "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, vol. 9, n°1, 19-30.
- CHUA J. H., CHRISMAN J. J. & SHARMA P. (1999), "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°4, 19-36.
- CHURCHILL N. & HATTEN K. J. (1987), "Non Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Frame Work for Family Business", *American Journal of Small Business*, vol. 11, n°3, 51-64.
- CHURCHILL N. & LEWIS V. (1983), "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, vol. 61, n°3, 30-50.
- CHURCHILL N. & LEWIS V. L. (1993), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard l'Expansion*, n°30, 51-63.
- COEURDEROY R. & LWANGO A. (2008), "Capital social, coût de mesure et efficacité organisationnelles : y a-t-il un avantage spécifique à l'entreprise familiale ? Working Paper 04, Louvain School of Management.
- COHEN M. D., MARCH J. G. & OLSEN J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1-25.

- COLLINS J. & PORRAS J. (1996), "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 5, 65-77.
- COSSETTE P. (1996), "La vision stratégique du propriétaire - dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive", *Revue Internationale PME*, vol 9, n°1, 123-142.
- COUNOT S. & MULIC S. (2004), "Le rôle économique des repreneurs d'entreprise", Insee Lorraine, Dans Insee première, n°975.
- COUTINET N., MOREAU F. & PELTIER S. (2002), "Les grands groupes des industries culturelles, Fusions, acquisitions, alliances : les stratégies des années 1980-2000", Collection "Les travaux du DEP", Ministère de la Culture et de la Communication, Paris.
- CREMADEZ M. (2004), *Organisations et stratégie*, Dunod, Paris.
- CREPLET F. & MEHMANPAZIR B. (2000), "Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale", 9^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, 24, 25 et 26 mai, Montpellier.
- CROMIE S STEPHENSON B & MONTEITH D. (1995), "The Management of Family Firms: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, vol. 13, n°4, 11-34.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Le Seuil.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1987), *Le pouvoir comme fondement de l'action organisée*, Tome II, Gaëtan Morin Editeur, Paris.
- CURRAN J. & BLACKBURN R. (1994), *Small firms and Local Economic Networks, The Death of the Local Economy?* London: Paul Chapman.
- CYERT R. M. & MARCH J. G. (1963), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod
- D'AMBOISE G. (1997), "Quelle gestion stratégique pour la PME?", Presses Inter Universitaires, Cap Rouge.
- DAILY C. & DOLLINGER M. (1992), "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firm", *Family Business Review*, vol. 5, n°2, 117-136.
- DAILY C. & DOLLINGER M. (1993), "Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non Family managed Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n°2, 79-90.
- DAILY C. & THOMPSON S. S. (1994), "Ownership Structure, Strategic Postures and Firm Growth: An Empirical Examination", *Family Business Review*, vol. 7, n°3, 237-249.
- D'AMBOISE G. (1989), "La PME canadienne : situations et défis", Institut de recherches politiques et Presses de l'Université Laval.
- DAS H. (1983), "Qualitative Research in Organizational Behaviour", *Journal of Management Studies*, vol. 20, n°3, 301-314.
- DAS T. K. & TENG B. (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, n°23, 491-512.
- DAVID A. (1999), "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion", 8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 26, 27 et 28 mai, Ecole Centrale Paris.
- DAVID A. (2004), "études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 Juin.
- DAVIS P. (1983), "Realizing the Potential of Family Business", *Organisational Dynamics*, vol. 12, n°1, 47-56.
- DAVIS P. S. & HARVESTON P. D. (1998), "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi Generational Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°3, 31-53.

- DAVIS P. S. & PETT T. (2000), "Goal Formation in Family businesses: The Impact of Governance Structure and Resource Dependency", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 1, 177-189.
- De MONTMORILLON B. (1986), *les groupes industriels*, Economica.
- DEBRAY C. & LEYRONAS C. (1996), "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", 13^{ème} Journées Nationales des IAE, 16 et 17 avril, Toulouse.
- DEFREYMAN J, RICHOMME-HUET K. & PATUREL R. (2006), "les obstacles au transfert du réseau social dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale", 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin.
- DERBEL F (2007), "Tunisie - Fiscalité des transmissions : D'un voeu à une réalité", Audinet Tunisie, article du 02-01-2007.
- DESLAURIERS J. P. & KERISIT M. (1997), "Le devis de recherche qualitative", in POUPART & al, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëten Morin, 85-112.
- DESREUMAUX A. (1986), "Formation des structures d'entreprise : revue des travaux et quelques hypothèses", *Revue Economies et Sociétés*, juin.
- DESREUMAUX A. (1992), *Structures d'entreprises*, Vuibert, Paris.
- DESREUMAUX A. (1993), *Stratégie*, Dalloz
- DESREUMAUX A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier - février, 86-108.
- DESREUMAUX A. (1999), *Théories des organisations*, édition Management et Sociétés.
- DEBRAY C. (1997), *Structure et stratégies de l'hypogroupe*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, Faculté de Gestion et de Droit de l'Entreprise.
- DETRIE J. P. & RAMANANTSOA B. (1983), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan.
- DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1983), "the Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, n°48, 147-160.
- DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1991), *the New Institutionalism in Organisational Analysis*, the University of Chicago Press.
- DONCKELS R. & FROHLICH E. (1991), "Are Family Business Really Different?" *Family Business Review*, vol. 4, n°2, 149-160.
- DONCKELS R. (1991), "Education and Entrepreneurship Experiences from Secondary and University Education in Belgium", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 9, n°1, 35-42.
- DONCKELS R. (1996), "Family Businesses on their way to the next millennium", Brussels: Small Business Research Institute.
- DONCKELS R., DUPONT B. & MICHEL P. (1987), "Multiple Business Starters. Who? Why? What?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 5, n° 1, Summer, 48-63.
- DROMBY F (1997), "Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de PME : proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et fiscaux", 6^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- DROZDOW N. & CARROLL V. P. (1997), "Tools for Strategy Development in Family Firms", *Sloan Management Review*, vol. 39, n°1, 75-88.
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. & GRENIER C. (1999), "Validité et fiabilité de la recherche", In Thiétart R. A. & coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287.

- DUNKELBERG W. G. & COOPER A. C. (1982), "Patterns of Small Business Growth", *Academy of Management Proceedings*, 409-413.
- DUNN B. (1996), "Family Enterprise in the U.K: a Special Sector", *Family Business Review*, vol. 9, n°2, 139-155.
- DURAND R. (2002), *Développement de l'organisation*, Economica, Paris.
- DURIEUX F. & VANDANGEON-DERUMEZ I. (1996), "La dynamique des changements stratégiques", 5^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille.
- DYER J. & CHU W. (2003), "the Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea", *Organization Science*, vol. 14, n°1, 57-68.
- DYER W. G. (1986), *Cultural Changes in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass Publishers.
- DYER W. G. (2003), "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, 401-416.
- DYER W. G. (2006), "Examining the Family Effect on Firm Performance", *Family Business Review*, vol. 19, n°4, 253-273.
- ECKHARDT J. T. & SHANE S. A. (2003), "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29, n°3, 333-349.
- EDERLE N. (2002), "Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature", 11^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 4, 5 et 6 juin, Paris.
- EISENHARDT K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 532-550.
- EISENHARDT K. M. & ZBARACKI M. J. (1992), "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 17-37.
- EL LOUADI (2008), "Peut-on valider une hypothèse", <http://www.scribd.com/doc/2945437/Louadi-Hypotheses1a>, (accès le 17 mai 2008).
- ELLOUZE KARRAY H. (2005), *Représentation et logiques d'action : cas des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes face à la mondialisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- EMIN S. (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France.
- ENRIETTI A. (1989), "De la petite entreprise au groupe", *Revue Internationale PME*, n°2, 201-210.
- ETRILLARD C. (2004), "Stratégie et PME : peut on parler de stratégies entrepreneuriales?", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-3-4 juin Vallée de Seine, Normandie.
- EVARD Y., PRAS B. & ROUX R. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Nathan.
- FATTOUM S. & FAYOLLE A. (2004), "L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales", <http://www.entrepreneuriat.com/Fattoum%20et%20Fayolle.pdf>
- FILION L. J. (1989), "Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser", *Revue Internationale PME*, vol 14, n°3, 24-34.
- FILION L. J. (1991), *Visions et relations : clefs de succès de l'entrepreneur*, Montréal, les éditions de L'Entrepreneur.

- FILION L. J. (1997), "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", *Revue Internationale PME*, vol. 10, n°2, 129-172.
- FLETCHER D. (2006), "A Relational Perspective of Family Business Venturing", EIASM Family Business Workshop, Nice, 1 & 2 June.
- FLIGSTEIN N. (1991), "The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979". In W. W. POWELL & P. J. DIMAGGIO (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago Press, 311-336,
- FRIEDBERG E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Editions du seuil.
- FUTSO YUMGUE C. (2004), "L'entreprise familiale et la triple gestion des problématiques d'entreprise, de capital et de famille : l'exemple de la PME familiale au Cameroun", 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 31 mars et 1^{er} avril, Lyon.
- GAGLIO C. M. & KATZ J. (2001), "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness", *Small Business Economics*, Vol. 16, n°2, 95-111.
- GALBRAITH J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley.
- GALLO M. & SVEEN J. (1991), "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors", *Family Business Review*, vol. 4, n°2, 181-190.
- GALLO M. A. & ESTAPE M. J. (1992), "Family Business among the Top 1000 Spanish Companies", IESE research papers n° 231.
- GANIDIS B. (2003), *Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France*, Edition ESKA, Paris.
- GASSE Y. & D'AMBOISE G. (1998), "La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régie", *Gestion*, vol 23, n°3, 41-47.
- GAULTIER A. (1990), *Les holdings familiales : pérennité et succession*, Paris, Les Editions de l'Organisation.
- GELINIER O. & GAULTIER A. (1975), *L'avenir des entreprises personnelles et familiales, hommes et techniques*, Paris.
- GERSICK K. E., DAVIS J. A., HAMPTON M. & LANSBERG I. (1997), "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business", *Family Business Review*, vol. 9, n°4, 447-449.
- GERVAIS M. (1995), *Stratégie de l'entreprise*, Economica.
- GHIGLIONE R. & MATALON B. (1978), *Les enquêtes sociologiques, théorie et pratique*, Armand Colin.
- GIACOMIN O., GUYOT J. L. JANSSEN F. & LOHEST O. (2006), "Logique d'action des primo-créateurs d'entreprise en région wallonne : Identité et dynamiques Push-pull", 8^{ème} Congrès de CIFPME, 25, 26 et 27 octobre, HEG Fribourg, Suisse.
- GIBB A. & SCOTT M. (1985), "Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business", *Journal of Management Studies*, vol. 22, n°6, 597-632.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Paris.
- GINSBERG A. & VENKATRAMAN N. (1985), "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: a Critical Review of the Empirical Research", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, 421-434.
- GIRIN J. (1996), "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", Actes de la Journée du 28 mars : Méthodes qualitatives et GRH, GRAPHE/CLAREE, IAE de Lille.

- GIROD-SEVILLE M. & PERRET V. (1999), "Fondements épistémologiques de la recherche", in THIETART R. A. & al, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 13-33.
- GLUECK W. (1976), *Business Policy*, Mc Graw-Hill.
- GODET M. (1991), *De l'Anticipation à l'Action*, Dunod, Paris.
- GOFFEE R. (1996), "Understanding Family Businesses: Issues for Further Research", *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, vol. 2, n°1, 36-48.
- GOLDBERG, S. (1996), "Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements", *Family Business Review*, vol. 9, n°2, 185-197.
- GOMEZ-MEJIA L.R., LARRAZA-KINTANA M. & MAKRI M. (2003), "The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°2, 226-237.
- GOOLD M. (2003), "Why Diversify? Four Decades of Management Thinking", *the oxford Handbook of Strategy*, vol. 2, 17-42.
- GRANOVETTER M. (1995), "Case Revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 4, n°1, 93-130.
- GRANOVETTER M. (2005), "Business Groups and Social Organization", in SMELSER, N.J. & SWEDBERG R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton Univ. Press.
- GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.
- GREINER L. (1998, [1972]), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, vol. 76, n°3, 55-67.
- GRENIER C. & JOSSERAND E. (2003), "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus", in THIETART R. A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 104-136.
- GREPME (1997), *Les PME, Bilan et Perspectives*, sous la direction de JULIEN P. A. Peyrieu, Economica.
- GUDMUNDSON D., TOWER C. B. & HARTMAN E. A. (2001), "Strategic Implications of Data Gathering Activities in Small Firms: A Comparison between Family and non Family Firms", *Journal of Small Business Strategy*, n° 12, 19-29.
- GUEGUEN G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : Le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- GUILHON A. (1998), "Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité", in TORRES O. *PME : de nouvelles approches*, Economica, 55-67.
- GUYOT J. L. & VANDEWATTYNE J. (2004), "Ebauche d'une sociologie des logiques d'action des créateurs d'entreprise: apports théoriques", 7^{ème} Congrès de CIPME, 27, 28 et 29 octobre, Montpellier.
- HAAG K., HELIN J. & MELIN L. (2006), "Succession in Family Business: Communication Practices and the Role of Power", 2nd EIASM Workshop on Family Firm Management Research, 1 & 2 juin, Nice.
- HABBERSHON T, WILLIAMS M. & MACMILLAN I. (2001), "A Unified Systems Theory of Family Firm Performance", Wharton Enterprising Family Initiative Working Papers, n°103, 2-16.
- HABBERSHON T. G. & PISTRUI J. (2003), "Enterprising Families Domain: Family influenced Ownership Groups in Pursuit of Trans generational Wealth", *Family Business Review*, vol. 15, n°3, 223-237.
- HABBERSHON T. G. & WILLIAMS M. L. (1999), "A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firm", *Family Business Review*, vol. 12, n°1, 1-25.

- HADDADJ S. & ANDRIA A. (2001), "Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiale", *Revue Française de Gestion*, n°132, janvier février, 11-22.
- HALL D. J. & SAIAS M. A. (1979), "les contraintes structurelles du processus stratégique", *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre.
- HAMEL G. & PRAHALAD C. K. (1995), *La Conquête du Futur*, Dunod, Traduction de *Competing for the Future, Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, 1994 (traducteur : Larry Cohen).
- HANDLER W. C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", *Family Business Review*, vol. 2, 257-276.
- HANDLER W. C. (1990), "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneurs and Next-Generation Family Members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n°1, 37-51.
- HARRIS L.C. & OGBONNA E. (1999), "The Strategic Legacy of Company founders", *Long Range Planning*, vol. 32, n°3, 333-343.
- HARRIS R. MARTINEZ J. & WARD J. (1994), "Is Strategy Different For The Family-Owned Business?" *Family Business Review*, vol. 2, n°2, 159-174.
- HARVEY D. F. (1982), *Strategic Management*, Columbus, Merrill.
- HAU M. (1995), "Traditions comportementales et capitalisme dynastique : le cas des grandes familles", *Entreprises et histoire*, n°9, 43-51.
- HELPER J. P., KALIKA M. & ORSONI J. (1997), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert.
- HERNANDEZ M. E. (1999), "Modèle d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle", *Economie et Société*, n°26-27.
- HILL C. & HITT M. A. (1992), "Co-operative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Business", *Organization Sciences*, vol. 3, n°4, 501-521.
- HILL C. W. (1990), "Cooperation, Opportunism and the Invisible hand: Implication for Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 15, n°3, 500-513.
- HIRIGOYEN G. (2002), "Le gouvernement des entreprises familiales", dans *La gestion des entreprises familiales*, Economica, 33-55.
- HOFFER C. W. & SCHENDEL D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing.
- HOLLANDER B. & ELMAN N. (1988), "Family-Owned Business: an Emerging Field of Inquiry" *Family Business Review*, Vol. 1, n°2, 145-164.
- HOLM P. (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in the Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 398-422.
- HOSKINSON R. E. (1987), "Multidivisional Structure and Performance: the Contingency of Diversity Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 30, n°4, 625-644.
- HOSKISSON R. E. & HITT M. A. (1990), "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: a Review and Critique of Theoretical Perspectives", *Journal of Management*, vol. 16, n° 2, 461-509.
- HOY F. (2006), "The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n°6, 831-836.
- HUAULT I. (2002), "Paul DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité", in CHARREIRE S. & HUAULT I., *Les grands auteurs en management*, éditions EMS.
- HUGRON P. (1992), "L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral", Monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC.

- HUGRON P. (1998), "La régie d'entreprises familiales", *Gestion*, vol. 23, n° 3, 37-40.
- HUPPERT R., (1981), "Stratégies de développement des PMI françaises", *Revue d'Economie Industrielle*, n°17, 3^{ème} trimestre, 26-42.
- IACOBUCCI D. & ROSA P. (2001), "Growth, Diversification and Business Group Formation in Entrepreneurial Firms", RENT XV, Research in Entrepreneurship and Small Business, Turku, Finland.
- IACOBUCCI D. & ROSA P. (2004), "Business Group as Evolutionary Entrepreneurial System", Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Scotland, 3-5 June.
- IACOBUCCI D. & ROSA P. (2005), "The process of Business Group Formation by Habitual Entrepreneurs: Entrepreneurial dynamics and Organisational Setting", www.inform.unian.it/~iacobucci/iacobucci-rosa.pdf, Access le 10-04-2005.
- IACOBUCCI D. (2002), "Explaining Business Groups Started by Habitual Entrepreneurs in the Italian Manufacturing Sector", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n°1, 31-48.
- IBRAHIM A. B., SOUFANI K. & LAM J. (2001), "A Study of Succession in a Family Firm", *Family Business Review*, vol. 14, n°3, 245-258.
- JACQUEMIN A. (1989), "La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique", *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre, 6-13.
- JAOUEN A. (2008), "Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens", in Gundolf K. & Jaouen A., *Les relations interorganisationnelles de PME*, Hermès Publishing, Lavoisier, Londres.
- JOFFRE P. & WICKAM S. (1997), "Les atouts des entreprises moyennes", *Revue Française de Gestion*, n°116, 64-70.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1987), *La petite entreprise*, Vuibert.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1997), *La gestion de la PME*, Nathan.
- KALIKA M. (1986), "La structuration par l'internationalisation", *Revue Française de Gestion*, janvier février, 77-84.
- KALIKA M. (1988), *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*, Gestion, Economica.
- KAPLAN A. (1964), *The Conduct of Inquiry*, San Francisco, Chandler.
- KARRAY H. (2004), "Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2, 3 et 4 juin, Normandie - Vallée de Seine.
- KELLERMANNNS F. W. & EDDLESTON K. A. (2004), "Feuding families: when Conflict Does a Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°3, 209-228.
- KELLERMANNNS F. W. & EDDLESTON K. A. (2006), "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n°6, 809-830.
- KELLERMANNNS F. W., EDDLESTON K. A., BARNETT T. & PEARSON A. (2008), "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 21, n°1, 1-14.
- KEPNER E. (1991), "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective", *Family Business Review*, vol. 4, n° 4, 445-461.
- KEPPNER E. (1983), "The Family and the Firm: A Co-Evolutionary Perspective", *Organisational Dynamics*, vol. 12, n°1, 57-70.

- KETS DE VRIES M. F. R. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, vol.21, n°3, 59-71.
- KOENIG G. (1993), "Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 4, n°17.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique*, Nathan.
- KOLVEREID L. & BULLVAG E. (1993), "Novices Versus Experienced Business Founder: An Exploratory Investigation", in Birley & Subramony (éditeur), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Amsterdam, 275-285.
- LABOURDETTE A. (2005), *Stratégies d'entreprise : concepts, typologie et relations avec les structures*, Hermès, Paris.
- LAFUENTE A. & SALAS V. (1989), "Types of Entrepreneurs and Firms: the Case of New Spanish Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°1, 17-30.
- LAGARDE V. (2004), "Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture", 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28-29 octobre, Montpellier.
- LANDRY R. (1993), "l'analyse de contenu" in GAUTHIER B. *Recherche sociale de la problématique de la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 337-359.
- LANGLEY A. (1997), "L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques", *Management International*, vol. 2, n°1, 37-50.
- LANK A. (1994), "The State of Family Business in Various Countries around the World" *Family Business Network Newsletter*, n°9, 3-11.
- LANSBERG I. & ASTRACHAN J. H. (1994), "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors", *Family Business Review*, vol. 7, n°1, 39-59.
- LANSBERG I. (1999), *Succeeding Generations: Realising the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- LANSBERG I.; PERROW S. & ROGOLSKY S. (1988), "Family Business as an Emerging Field", *Family Business Review*, vol. 1, n°1, 1-8.
- LANSBERG S. (1983), "Managing Human Resources in Family: the Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n°1, 39-46.
- LAUFER J. (1975), "Comment devient-on entrepreneur?", *Revue Française de Gestion*, n°2, 11-23.
- LAURIOL J. (2001), "La recherche doctorale en management stratégique : quelques propositions pour apprécier et définir une bonne thèse", 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, 13, 14 et 15 juin, Québec.
- LAWRENCE P. & LORSCH J. (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, 1-30.
- LAWRENCE P. R. & LORSCH J. W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.
- LE BRETON-MILLER I., MILLER D. & STEIER L. P. (2004). "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°4, 305-328.
- LE LOARNE S. (2004), "La coopération pour l'innovation au sein d'un groupe multidivisionnel et diversifié : typologie d'offres, enjeux et freins au développement", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-3-4 juin Vallée de Seine, Normandie.
- L'ECUYER R. & CARRIER C. (2000), "PME et croissance : l'apport de la cartographie cognitive", 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre, Lille.

- L'ECUYER R. (1990), *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*, Sillery, Presse de l'Université du Québec.
- LEE J. T. (2007), "Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens", *Revue d'économie industrielle*, n°117, 1^{er} trimestre, 51-74.
- LEE S. M., LUTHANS F. & OLSON D. L. (1982), "A Management science Approach to Contingency Models of Organizational Structure", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°3, 553-566.
- LESCA H. & RAYMOND L. (1993), "Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME", *Revue Internationale de la PME*, vol. 6, n°1, 49-65.
- LEYRONAS C. (2004), "Processus de transformation d'une réseau par hypogroupement", 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28-29 octobre, Montpellier.
- LORINO P. & TARONDEAU J. C. (1998), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, janvier - février, 5-17.
- LORRAIN J. & DUSSAULT L. (1988), "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", *Revue Internationale PME*, vol 1, n°3, 158-176.
- LUBATKIN M. H., DURAND R & LING Y. (2006), "The Missing Lens in Family Governance Theory: A Self-Other Typology of Parental Altruism", *Journal of Business Research*, vol. 60, 1022-1029.
- MALONE S. C. (1989), "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business", *Family Business Sourcebook II*, (1996), édité par Aronoff, Astrachan & Ward, 61-69.
- MARCH J. G. (1991), "Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix" in MARCH, *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation.
- MARCHESNAY M. (1979), "La dépendance des firmes individuelles", *Economies et Sociétés*, tome XIII, n°10-12, 697-733.
- MARCHESNAY M. (1986), "La TPE comme adaptation à la crise", in CHICHA J. ; Joyal A & Julien P. A., *La PME dans un monde en mutation*, Presses Universitaire du Québec.
- MARCHESNAY M. (1991), "De l'hypofirme à l'hypogroupe", *Cahiers du LERASS*, n°23, 33-49.
- MARCHESNAY M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris.
- MARCHESNAY M. (1994), *Management Stratégique*, Eyrolles, Paris.
- MARCHESNAY M. (2002), *Management stratégique*, les éditions de l'ADREG.
- MARCHESNAY M. (2004), "Les approches conceptuelles de l'intelligence économique dans les PME", In Guilhon A., *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, Edition L'Harmattan.
- MARCHESNAY M. (2008), "L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne", *Revue Innovations*, n°27, 147-161.
- MARCHESNAY M., CHABCHOUB S. & KARRAY H. (2006), "Y a t-il un entrepreneuriat méditerranéen ?", *Revue Française de Gestion*, n°166, 101-118.
- MARSHALL C. & ROSSMAN G. B. (1989), *Designing Qualitative Research*, Beverly Hills, Sage.
- MARSHALL J. P., SORENSON R., BRIGHAM K., WIELING E. REIFMAN A. & WAMPLER R. S. (2006), "The paradox of the Family Firm CEO: Owner age Relationship to Succession Related Processes and Plans", *Journal of Business Venturing*, n°21, 348-368.
- MARTINET A. C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- MARTINET A. C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.

- MASON J. O. & MITROFF I. I. (1973), "A Program for Research on Management Information Systems", *Management Science*, vol. 19, n°5, 475-487.
- MATHE J. C. & RIVET A. (1993), "Décisions stratégiques et structure de la propriété", *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre – octobre.
- MAZOUZ B. (2003), "Décider autrement, évoluer différemment : une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations", *La Revue des Sciences de Gestion*, n°199, 15-50.
- MAZZOLINI R. (1981), "How Strategic Decisions are made", *Lang Range Planning*, vol. 14, n°3, 85-96.
- MBENGUE A. & VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999), "Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique", 8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 26, 27 et 28 mai, Ecole Centrale Paris.
- MEIDINGER C., ROBIN S. & RUFFIEUX B. (1999), "Confiance, réciprocité et "Cheap Talk"", *Revue Economique*, vol. 50, n°1, 5-44.
- MEISTER V. (2001), "Etude organisationnelles d'une PME familiale : sensibilisation et changement", <http://www.unil.ch>, (Accès novembre 2001), 1-46.
- MESSEGHEM K. (1999), *Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance qualité en PME : le Cas des Industries Agro-alimentaires*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I.
- METAIS E. (1999), "Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel: l'exemple du groupe SEB", *Gestion*, Vol. 24, no 1, p. 12-20.
- MEYER J. W. & ROWAN B., (1977), "Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, 340-363.
- MIGNON S. (2000), "La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire", *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol.3, n° 1, 169-196.
- MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles.
- MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, seconde édition, De Boeck, Bruxelles.
- MILLER D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, vol. 29, n°7, 770-791.
- MILLER D. (1992), "Environmental Fit versus Internal Fit", *Organization Science*, vol. 3, n°2, 159-178.
- MINTZBERG H (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation.
- MINTZBERG H. & WATERS J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, 257-272.
- MINTZBERG H. & WATERS J. A. (1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, n°25, 465-499.
- MINTZBERG H. (1979), *the Structuring of Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, les éditions d'organisation.
- MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- MINTZBERG H. AHLSTRAND B. & LAMPEL J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the wilds of strategic Management*, New York Free press.
- MINTZBERG H., RAISINHANI D. & THEORET A. (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 246-275.

- MISSONIER A. (2005), *La gestion dynamique du processus d'intégration post fusion : la création d'une innovation conjointe dans le secteur des TIC*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice Sophia-Antipolis.
- MONTGOMERY C. A. (1994), "Corporate Diversification", *The Journal of Economics and Perspectives*, vol. 8, n° 3, Summer, 163-178.
- MOORES K. & MULA J. (2000), "The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence", *Family Business Review*, vol. 13, n°2, 91-106.
- MORFAUX L. M. (1980), *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, A. Colin.
- 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. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, vol. 2, n°3, 68-81.
- MURRAY B. (2003), "The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective", *Family Business Review*, vol. 16, n°1, 17-34.
- MUSCA G. (2004), "Construction de compétences et environnement turbulent", *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°19.
- MZID I. & MEZGHANI L. (2004), "étude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Normandie - Vallée de Seine, 2 au 4 juin.
- MZID I. & MEZGHANI L. (2007), "L'hypogroupe : une traduction des objectifs du dirigeant de l'entreprise familiale", Colloque gouvernance et entreprises familiales : la place de l'éthique et du développement durable, Marrakech, 10 et 11 mai.
- MZID I. (2003), *Etude des stratégies de développement des entreprises familiales*, Mémoire de DEA soutenu à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax.
- NABASQUE A., BOUSSIER F. & RI-CHEN N. (1993), "La transmission de l'entreprise familiale, l'entreprise familiale en Europe", Colloque International organisé par l'Institut de Droit Comparé des Pays Latins de l'université de Toulouse, 25-26 Mars.
- NAUMES W. (1978), *The Entrepreneurial Manager in the Small Business*, Addison Wesley Publishing Company inc.
- NEUBAUER F. & LANK A. G. (1998), *The Family Business, its Governance for Sustainability*, McMillan business.
- OLIVER C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.
- OUCHI W. G. (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, March, vol. 25, 129-141.
- PAILLOT P. (1996), "Les théories de la succession managériale : un état des lieux", Cahiers de la Recherche, C.L.A.R.E.E., U.R.A., C.N.R.S. 936, I.A.E. de Lille.
- PASSERON J. C. (1993), "Anthropologie et sociologie", *Raison présente*, n°108, 1-34.
- PATUREL R. (1998), "Pratique du management stratégique dans les PME – PMI", *PME – PMI : le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Economica, Paris.
- PAVAN R. (1972), *Strategy and Structure of Italian Enterprise*, these, Harvard Graduate School of Business Administration.
- PELLISSIER A. (2000), "L'induction au cœur du dilemme des savoirs en science de gestion", 9^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 24, 25 et 26 mai, Montpellier.

- PENROSE E. T. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 2nd edition.
- PERRY C. (1987), "Growth Strategies for Small Firms", *International Small Business Journal*, vol. 5, n°2, 17-25.
- PICHARD-STAMFORD J. P. (2002), "La légitimité du dirigeant familial", dans *La gestion des entreprises familiales*, Economica, 17-28
- PIERCE J. L., KOSTOVA T. & DIRKS K. T. (2001), "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, 298-310.
- POLGE M. & LOUP S. (2004), "Le dirigeant artisan, un développement par des stratégies individuelles et collectives : illustration par une étude de cas", 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-28-29 octobre, Montpellier.
- PORTER M. (1980), *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- POURTOIS J. M. & DESMET H. (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Margada.
- PRAHALAD C. K. & HAMEL G. (1995), *La conquête du futur*, Editions d'Organisation.
- PRUVOST F. (1999), "Reconstruction Méthodologique : écrire, raconter, interroger, dessiner", 8^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 26, 27 et 28 mai, Ecole Centrale Paris.
- RAMANUJAM V. & VARADARAJAN P. (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 523-551.
- RAYNOR M. E. (1999), "Hidden in Plain Sight, Hybrid Diversification, Economic Performance and Real Option in corporate Strategy", Harvard Business School Press.
- RICHARDS J. (1987), *Comptabilité et analyse financière des groupes*, Paris, Economica.
- RISPAL M. (2000), "Une stratégie de recherche en gestion : l'étude des cas", *Revue française de Gestion*, vol. 127, Janvier Février, 61-70.
- RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Belgique.
- ROBIC P. (2002), "Le management stratégique des ruptures environnementales. Contrainte et opportunité : Le cas de l'industrie laitière", 11^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, du 5, 6 et 7 juin, Paris.
- ROBIC P. (2005), "La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales : le cas d'une entreprise laitière familiale", 14^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, du 6 au 9 juin, Pays de la Loire, Angers.
- ROBSON G., GALLAGHER C. & DALY M. (1993), "Diversification Strategy and Practice in Small Firms", *International Small Business Journal*, vol. 11, n°2, 37-51.
- ROMANO C. A. (1989), "Research Strategies for Small Business: A Case Study Approach", *International Small Business Journal*, vol. 7, n°4, Juillet Septembre, 35-43.
- ROSA P. & SCOTT M. (1999a), "Entrepreneurial Diversification, Business Cluster Formation and Growth", *Environment and Planning*, vol. 17, n°5, 527-548.
- ROSA P. & SCOTT M. (1999b), "the Prevalence of Multiple owners and Directors in the SME sector: Implications for our Understanding of Start up and Growth", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, 21-37.
- ROSA P. (1998), "Entrepreneurial Process of Business Cluster Formation and Growth by Habitual Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n°4, 43-62.

- ROSENBLATT P. C., DE MIK L., ANDERSON R. M. & JOHNSON P. A. (1985), *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- ROULEAU L. (1997), "Le point de vue structurationniste en stratégie : perspectives, notions et enjeux", 6^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- RUMELT R. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, Harvard University Press.
- RUMELT R. (1982), "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, 359-369.
- SAID K. (2000), "la place de la planification stratégique dans des économies en transition : le cas des groupes tunisiens", 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre à Lille, 1-15.
- SALVATO C. (2002), "Towards a Stewardship Theory of the Family Firm", Communication à la 13^{ème} Conférence du FBN, Helsinki.
- SALVATO C. (2004), "Predictor of Entrepreneurship in Family Firms", *Journal of Private Equity*, Vol. 7, n° 3, 68-76.
- SAMMUT S. (2000), "Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance", 5^{ème} CIFPME, Lille.
- SANTIAGO A. (2000), "Succession Experiences in Philippine Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 13, n°1, 15-35.
- SAPORTA B. (1989), "Stratégies des PME", dans Joffre P. et Simon Y. : *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 2729-2754.
- SAPORTA B. (2002), "Famille, création d'entreprises et entrepreneuriat", dans *La gestion des entreprises familiales*, Economica, 107-125.
- SAVOIE-ZAJC L. (2000), "L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD.IST", *Recherches qualitatives*, Vol. 21, 99-123.
- SCASE R. & GOFFEE R. (1982), "Female Entrepreneurs: Some Preliminary Research Findings", *Service Industries Journal*, vol. 3.
- SCHIEB-BIENFAIT N. & SYLVANDER B. (2004), "Filière biologique et logiques d'action : éléments d'analyse des difficultés de structuration d'une filière régionale", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 Juin.
- SCHULZE W. S., LUBATKIN M. H. & DINO R. N. (2003), "Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°4, 473-490.
- SCHULZE W. S., LUBATKIN M. H., DINO R. N. & BUCHHOLTZ A. K. (2001), "Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, vol. 12, n°9, 99-116.
- SCOTT B. R. (1973), "The Industrial State: Old Myths and New Realities", *Harvard Business Review*, vol. 51, n° 2, 133-148.
- SCOTT M. & BRUCE R. (1987), "Five Stages of Growth in Small Business", *Long Range Planning*, vol. 20, n°3, 45-52.
- SCOTT R. W. & MEYER J. W. (1991), "the Organization of Societal Sectors: Proposition and Early Evidence", in DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1991), *the New Institutionalism in Organisational Analysis*, the University of Chicago Press, 108-140.
- SCOTT R. W. (1991), "Unpacking Institutional Arguments", in DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1991), *the New Institutionalism in Organisational Analysis*, the University of Chicago Press, 164-182.

- SENBEL D. & ST-CYR L. (2007), "La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement", *Économies et Sociétés*, vol 16, n°1, 91-120.
- SEYMOUR K. C. (1993), "Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession", *Family Business Review*, vol. 6, n°3, 263-281.
- SHANE S. (2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science*, Vol. 11, n°4, 448-469.
- SHANE S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship, the Individual Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, 315.
- SHARMA P. & MANIKUTTY S. (2003), "Shedding of Unproductive Resources in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", the School of Business and Economics Publishes Working Papers.
- SHARMA P. (1997), "Determinants of the Satisfaction of the Primary Stakeholders with the Succession Process in Family Firms", Doctoral Dissertation, University of Calgary.
- SHARMA P., CHRISMAN J. & CHUA J. (2000), "Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n°3, 233-244.
- SHARMA P., CHRISMAN J. & CHUA J. (2003), "Succession Planning as Planned Behaviour: some Empirical Results", *Family Business Review*, vol. 16, 1-15.
- SHARMA P., CHRISMAN J. J. & CHUA J. H. (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n°1, 1-36.
- SILVESTRE H. & GOUDET R. (1996), "lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI", *Revue Internationale PME*, vol 9, n°1, 61-78.
- SIMON H. (1993), "Altruism and Economics", *the American Economic Review*, A.E.A Papers and Proceedings, vol. 83, N°2, 149-155.
- SIMON H. A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica.
- SINGH R. P. (2000), *Entrepreneurial opportunity recognition through social network*, Carland Studies in Entrepreneurship, Routledge, NY, 195.
- SINGLY F. (1992), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Nathan.
- SIRMON D. G. & HITT M. A. (2003), "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 27, n°4, 339-359.
- SMIRCICH L. & STUBBART C. (1985), "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, 724-737.
- SMITH K.G. & GRIMM C. M. (1987), "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: a Study of Railroad Deregulation", *Strategic Management Journal*, vol.8, 363-376.
- SMITH N. R. (1967), "The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man", Bureau of Business and Economic Research.
- SRAIRI S. (2003), "Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens", XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin, les côtes de carthage.
- STAKE R. E. (1995), *The Art of Case Research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- STAKE R. E., (1994), *The Art of the Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publication.
- STAVROU E. T. (1998), "A Four Factor Model: a Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 11, n°2, 135-141.

- STAVROU E. T. (1999), "Succession in Family Business: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take over the Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n°3, 43-61.
- ST-CYR L. & INOUSSA R. (2000), "La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche", 5^{ème} CIPME, 25, 26 et 27 octobre, Lille.
- STEIER L. (2001), "Family firms, plural forms of governance and the evolving role of trust", *Family Business Review*, vol. 14, n°4, 353-367.
- STEIER L. (2003), "Variants of Agency Contracts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, 597-618.
- STEVENSON H. H & JARILLO J. C. (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°5, 17-27.
- STEVENSON H. H & JARILLO-MOSSI J. C. (1986), "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow", *Journal of Business Strategy*, summer.
- STOREY D. J. (1990), "Firm Performance and Size in Small Firms", in *The Economics of Small Firms, A European Challenge*, Audretsch D B. & Acs Z. J. Editors, 43-50.
- STRATEGOR (1997), *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- SUNDARAMURTHY C. (2008), "Sustaining Trust within Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. 21, n°1, p. 89-102.
- TANEWSKI G., ROMANO C. A. & SMYRNIOS K. X. (1999), "Strategic and Operational Planning in Family Business", <http://www.cref.montesquieu.U-bordeaux.fr> (Accès le 25/01/04), 1-17.
- TAYLOR J. E. & NORRIS J. E. (2000), "Sibling Relationships, Fairness, and Conflict over Transfert of the Farm", *Family Relations*, vol. 49, n° 3, 277-283.
- THAIN D. (1969), "Stages of Corporate Development", *Business Quarterly*, Winter, 33-45.
- THIETART R. A. & COLL (2004), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2^{ème} édition.
- THIETART R.A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, 2^{ème} Ed. Dunod, Coll. Sciences de Gestion.
- THORNBERRY N. (1997), "A View about Vision", *European Management Journal*, vol. 15, n°1, 28-34.
- TODD E. (1983), *La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques*, Paris, Seuil.
- TODD E. (1999), *La diversité du monde*, Paris, Seuil.
- TORSET C. (1999), "Réflexion stratégique et changement organisationnel", 2^{ème} journées des doctorants FROG, 16-17 septembre, Ecole des Mines de Paris.
- TREHAN N. (2000), *Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales*, thèse de doctorat soutenue à l'université de grenoble.
- TREHAN N. (2002), "Usage de la société holding par des entreprises personnelles et familiales non cotées pratiquant la croissance externe", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°2, 143-162.
- TROSTEL A. & NICHOLS M. (1982), "Privately Held and Publicly Held Companies: A Comparison of Strategic Choices and Management Processes", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°1, 47-62.
- VAN CAILLIE (2000), "La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME une approche méthodologique spécifique", 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 22, 23 et 24 octobre.
- VAN DER HEYDEN L., BLONDEL C. & CARLOCK R. S. (2005), "Fair Process: Striving for Justice in Family Business", *Family Business Review*, vol. 18, no.1, 1-18

- VARGAS G. (1984), "Les crises de croissance de la PME-PMI", *Revue Française de Gestion*, n°44, janvier - février, 13-22.
- VARRAUT N. (1998), "Démarche stratégique du dirigeant - propriétaire de PME", 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 22, 23 et 24 octobre.
- VARRAUT N. (1999), "De la vision à l'intention stratégique : Une application au dirigeant propriétaire de PME", In *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Les presses de l'ISMEA, N° 26-27, vol. 6, n°7, 145-166.
- VAS A. (2005), "Le processus de changement Organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique", *Management International*, hiver, vol. 9, n°2, 21-36.
- VEGA G. & KIDWELL R. E. (2007), "Toward a Typology of New Venture Creators: Similarities and Contrasts between Business and Social Entrepreneurs", *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 10, n°2, 15-28.
- VERSTRAET T. (1999), *Entrepreneuriat - connaître l'entrepreneur, Comprendre ses Actes*, L'Harmattan, Paris.
- VERY P. (1991), *Stratégies de diversification : nouvelles perspectives*, Editions Liaisons, Paris.
- VERY P. (1993), "Les Logiques Industrielles du Développement de l'Entreprise", *Revue Française de Gestion*, Septembre Octobre, 5-13.
- VIKSTRÖM A. & WESTERBERG M. (2006), "Success with Succession: an Empirical Study of Small Swedish Family Firms", 2nd EIASM Workshop on Family Firm Management Research, 1 & 2 juin, Nice.
- VIKSTRÖM A. & WESTERBERG M. (2006), "Success with Succession: an Empirical Study of Small Swedish Family Firms", 2nd EIASM Workshop on Family Firm Management Research, 1 et 2 juin, Nice.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- WARD J. L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- WARD J. L. (1988), "The Special Role of Planning for Family Business", *Family Business Review*, vol. 1, 105-117.
- WARD J. L. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, vol. 10, n°4, 323-337.
- WARD J. L. (2005), "La gouvernance des entreprises familiales", *E Journal USA : perspectives économiques*, Février, 42-45.
- WESTLEY F. & MINTZBERG H. (1988), "Profiles of Strategic Vision: Levesque and Lococca" in *Charismatic Leadership: the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.
- WHITLEY R. (1992), *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, London: Sage Publications.
- WHITLEY R. (1994), "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies", *Organization Studies*, n°15, 158-182.
- WILLER D. & WEBSTER M. JR. (1970), "Theoretical Concepts and Observables", *American Sociological Review*, vol.35, n°4, 748-757.
- WILLIAMSON O. (1981), "The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, vol. 87 n°3, 548-577.
- WILLIAMSON O. (1975), "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, vol. 19, December, 1537-1568.
- WRIGLEY L. (1970), "Diversification and Divisional Autonomy", Harvard Business School
- YIN R. (1990, 1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications.

- YIN R. K. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- YIN R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research methods Series, Edition Sage Publications, 3e édition.
- YOUALEU C. K. & FILION L. J. (1996), "Neuf étapes du processus entrepreneurial", 13^{ème} Colloque du CCPME, HEC Montréal, 31 octobre, 1^{er} et 2 novembre, 307-321.
- ZAHRA S. A. (2003), "International Expansion of U. S. Manufacturing Businesses: The Effect of Ownership and Involvement", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, n°4, 495-512.
- ZAHRA S. A. (2005), "Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 18, n°1, 23-40.

ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN

L'APPROCHE STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT DES GROUPES FAMILIAUX : CAS DES HYPOGROUPES

Entretien en personne avec les dirigeants propriétaires

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Comment est organisé votre groupe ? (1)
 - Comment est réparti le capital ?
 - Qui dirige les différentes entreprises ?
 - Qui seront les dirigeants du futur ?
2. Quels sont les objectifs que vous visez à travers le développement en hypogroupe ?
3. Comment justifiez vous le choix des activités de votre hypogroupe ?
4. Pouvez vous décrire l'environnement de votre activité d'origine :
 - Nature de l'activité
 - Nature des relations avec les différents partenaires
 - Opportunités de développement
 - Existence de normes et de lois
5. Comment sont prises les décisions concernant les activités du groupe ?

**ANNEXE 2 : META MATRICE DE REGROUPEMENT PAR
CONCEPT**

Tableau 79 : Méta Matrice de regroupement par concept du développement des entreprises familiales en hypogroupe

		Cas 1		Cas 2		Cas 3		Cas 4		Cas 5		Cas 6		Cas 7	
<i>Les concepts</i>		S 1	F 2	F 1	F 2	S 1	S 2	S 2	F 1	S 2	S 1	S 1	S 2	S 1	S 3
LA FAMILLE															
Le contrôle		4	6	2	3	0	1	2	3	3	2	6	1	0	3
	le management	1	6	4	6	0	1	1	3	1	3	3	4	1	2
	expérience de croissance	0	1	3	0	0	0	1	1	3	1	0	0	0	0
	le capital	4	4	3	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3
	problème de délégation	1	1	0	0	0	0	1	5	1	2	0	1	0	0
	limiter le risque de délégation	0	3	1	0	0	1	2	0	0	1	2	2	1	0
	segmenter une activité en croissance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0
La transmission															
	préparer les futurs dirigeants	0	2	1	0	0	5	0	3	3	2	1	5	3	1
	Partager les tâches	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	1	2	2	1
	le désengagement	0	0	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0
	leur faire apprendre les métiers	1	3	0	2	0	0	3	3	0	5	2	3	1	0
	initier à l'autonomie	0	2	0	0	0	3	1	2	0	3	0	1	0	0
	les conflits entre successeurs	0	3	1	3	1	0	1	3	2	4	1	4	3	4
	avoir son frère comme supérieur	0	1	0	1	2	2	0	0	3	3	0	1	0	0
	qui sera le successeur	0	1	1	1	3	0	0	0	2	2	0	3	2	2
	incompétence du successeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0
	faciliter le processus de transmission	1	0	0	3	0	4	0	1	1	0	0	1	1	1
	conflits entre générations	1	5	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	6
	la taille de la famille	1	4	1	4	1	1	0	0	1	2	1	0	0	0
	surcharge de l'entreprise	0	0	0	1	2	2	0	0	0	2	0	0	1	0
	coûter cher	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

	tester les aptitudes de gestion	0	5	0	0	1	4	1	5	0	0	0	3	1	1
La confiance		7	7	2	3	3	2	4	7	2	3	1	1	1	5
	Réduire les procédures de contrôle	3	2	0	1	3	06	0	0	0	0	1	0	0	0
	Avantage ressources familiales	3	1	0	1	1	2	1	0	1	0	0	1	0	0
L'altruisme		2	0	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
	bien être	1	6	1	3	2	4	2	0	3	2	1	2	2	2
	Connaissance de l'autre	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1
	Il pensait toujours à notre avenir	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	1	0	0
	offre d'emploi	3	7	1	4	0	3	1	2	2	2	2	2	3	4
	évolution de la famille	1	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	2	1
La structure de la famille															
	Egalité	1	4	0	0	3	3	4	5	3	4	1	4	2	8
	Autorité	3	2	0	0	2	5	0	0	0	0	4	1	5	4
	Liberté	0	0	0	0	0	0	1	4	0	4	0	0	0	0
	Collégiale	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0
	la solidarité	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LE DIRIGEANT PROPRIETAIRE															
Les objectifs personnels															
	la pérennité	0	5	2	4	5	6	4	2	0	6	4	5	2	1
	indépendance de l'entreprise mère	3	1	0	1	1	4	1	2	1	2	2	1	0	0
	L'indépendance	0	3	2	0	2	2	3	4	2	9	4	3	3	2
	réduit le risque de diversification	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
	facilite le retrait du marché	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	maîtriser la croissance	1	3	2	1	1	1	0	2	2	1	4	1	1	0
	montrer de quoi je suis capable	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0
	Autonomie	2	2	0	0	0	3	1	1	3	2	0	0	4	5
La vision de transmission		0	0	4	1	3	0	1	0	1	2	1	0	2	2
La logique d'action															
	Patrimoniales	1	2	3	2	2	2	3	4	1	3	3	2	1	0
	gardant le nom de la	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	famille														
	Entrepreneuriale	2	1	0	0	0	0	2	5	3	1	0	0	0	3
Le style de management		0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	2	1	0	5
	Réfléchi	0	0	0	0	0	0	0	1	4	2	3	3	1	0
	Non réfléchi	3	2	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	1	0
LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION															
Le contexte		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Placement	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	4
	Confortement	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
	Survie	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0
	Redéploiement	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Le type		0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
	Intégration	0	0	5	4	0	0	2	2	2	0	1	1	1	0
	Liée	0	2	0	2	0	0	4	2	3	1	2	1	0	0
	non liée	1	5	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	3	5
	Géographique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Les motifs															
	exploitation de synergie	0	0	1	1	0	2	2	1	2	2	2	1	0	1
	image de groupe	0	0	2	1	0	2	1	0	0	0	1	1	0	0
	pouvoir de marché	0	0	3	2	0	1	2	3	0	0	3	4	2	0
	Assurer les ventes	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
	Réduire les dépendances	0	1	3	3	0	0	1	2	0	0	4	2	2	1
	assurer les approvisionnements	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
	offre est complète	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0
	exploiter les compétences des membres	2	5	1	0	1	2	1	0	1	2	1	1	0	1
	l'effet du groupe	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	3	0	1
	diversifier les risques	2	2	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	0
	équilibre de portefeuille	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
L'ENVIRONNEMENT															
La dépendance envers les partenaires															
	Entente	0	3	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
	Dépendance	2	2	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	2	0

	Position forte	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	3	1	2
Les opportunités de marché		0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
	Rechercher	3	0	2	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0
	Opportunisme	3	1	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	4	4
	Activité profitable	0	1	0	1	0	0	2	0	1	1	3	2	4	2
L'environnement institutionnel		2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Quotas de production	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1
	Encouragement de l'Etat	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	1	1	1	0
	Fiscalité	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
	Séparation entre activités	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3
	Restrictions légales	0	4	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
	Normes de qualité	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
La nature de l'activité		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
	Risques	0	1	0	0	0	0	0	0	4	0	2	0	0	0
	Déclin du secteur	0	1	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0
	Saturation du marché	1	1	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	3
	avantage de la petite taille	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0
	réduire les charges fixes	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0
	avantage de la grande taille	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0
	La limite des horizons de croissance	0	3	1	1	2	0	1	1	0	1	0	0	1	1
	activité saisonnière	0	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0	0	0	0
	opportunités de développement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0

ANNEXE 3 : DES EXTRAITS D'OUTPUT DE NVIVO

The screenshot shows the Node Explorer interface for a project named 'Hypogroupe4'. The left pane displays a hierarchical tree of nodes, including categories like 'La famille', 'Le dirigeant propriétaire', 'La stratégie de diversification', and 'Les conditions de l'environnement'. The right pane, titled 'All Trees', contains a table with the following data:

Title	No.	Passages	Created	Modified
La famille	1	3	27/05/20...	23/01/20...
Le dirigeant propriét...	2	0	27/05/20...	23/01/20...
La stratégie de diver...	3	6	27/05/20...	23/01/20...
Les conditions de l'e...	4	3	27/05/20...	27/01/20...

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 'FR' and time '21:42', and active windows for 'Microsoft Word', 'Nvivo - Hypogroupe4', and 'Node Explorer - Hypo...'.

cas 4 benr 2 - Document Browser

cas 4 benr 2

Normal Lucida Fax 12 Black

produits saisonniers mais rares comme les asperges sauvages, les champignons,...tout était destiné pour l'export.

A ce moment, j'ai bien réfléchi et je me suis dit pourquoi ne pas créer une nouvelle entreprise qui fait de la congélation des produits de mer pour pouvoir les exporter aussi.

Effectivement, en 1976 l'entreprise actuelle de congélation était l'une de mes meilleurs clients étrangers. J'avais de très bonnes relations avec les propriétaires dans le temps. Lorsqu'ils ont su que j'avais un projet en tête ils m'ont proposé de venir travailler avec eux. D'une part, ils ont besoin d'une personne qualifiée et digne de confiance parce qu'ils ne sont pas résidents et d'autre part ça me permet de tisser des relations avant de m'engager dans une activité assez lourde pour mes moyens financiers.

La chance a tourné mal pour le propriétaire étranger de cette entreprise mais heureusement pour moi, j'ai pris la relève et j'ai acquis l'entreprise suite à son départ vers son pays d'origine.

Ainsi, le groupe est né. A partir de cette période je commence à réfléchir à la transmission à mes enfants. Avant, je n'avais pas d'enfants et je n'avais pas envisagé la notion d'entreprise familiale, de succession ou d'avenir de mes enfants ou même encore le future de l'entreprise. Au départ, la logique pour moi était une logique de développement d'activités pour investir, pour m'occuper et pour profiter des opportunités du marché et

cas 4 benr 2 - Coder

Show: All Nodes, Explorer Style

Scope of coding: Document

Recently Used

- Free (0)
- Trees (114)
 - La famille
 - Le dirigeant propriétaire
 - La stratégie de diver**
 - Les conditions de l'enviro
- Cases (0)

Find

Code UnCode

Working Set

Add Node(s) Remove All

activité saisonniere

réfléchi

entante

La confiance

L'exploitation d'opport

préparer les tut

entrepreneuriale

encouragement de l'état

All Nodes Displayed

In-Vivo /Le dirigeant propriétaire

Section: 0 Paragraph: 4 Coding:

démarrer

NWivo - Hypogroupe4

cas 4 benr 2 - Docum...

FR 21:47

RESUME

Notre recherche est concentrée sur l'examen de la structure des hypogroupes familiaux. Il s'agit de comprendre pourquoi et comment les entreprises familiales se développent-elles en hypogroupes ?

Notre recherche étant exploratoire, nous avons adopté une démarche qualitative. L'information est, alors, collectée par le biais d'un entretien semi directif auprès des dirigeants propriétaires de sept cas d'hypogroupes. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

Nous avons pu conclure que le développement des entreprises familiales en hypogroupes n'est pas spécifique au profil du dirigeant PIC ou CAP. C'est plutôt la famille qui affecte les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire à travers la volonté de la transmission, l'altruisme, la confiance et la structure de la famille.

La création de nouvelles unités permet d'assurer la pérennité et de faire face à la surcharge de l'entreprise qui ne peut pas intégrer tous les membres de la famille. En plus, le développement en hypogroupe permet de tisser un terrain d'indépendance pour chaque membre qui dirige une nouvelle unité afin d'éviter les conflits entre successeurs. Cette indépendance est aussi recherchée pour résoudre les conflits entre générations inhérents à la croissance visée par le successeur CAP.

Les objectifs prioritaires du dirigeant sont aussi déterminés par l'environnement. Les règles institutionnelles affectent la prise de décision quant au choix des activités à développer. La dépendance envers les partenaires pousse à se diversifier en créant de nouvelles unités. La création de nouvelles unités organisées en hypogroupe est aussi exploitée pour saisir les opportunités de marché.

ABSTRACT

Our research is concentrated on the examination of the structure of the family hypogroupes. It is about understanding why the family companies develop themselves in hypogroupes?

Our research being exploratory, we adopted a qualitative approach. Information is, then, collected by the means of a semi directive interview near the managers-owners of seven cases of hypogroupes. The data were the subject of a thematic content analysis.

We could conclude that the development of the family companies in hypogroupes is not specific to the profile of the manager PIC or CAP. It is rather the family which affects the top priority of the manager owner through the will of the transmission, the altruism, the trust and the family's structure.

The creation of new units permits to assure everlastingness and to face the overcharge of the company that cannot integrate all the family's members. Moreover, the development in hypogroupe permits to weave a ground of independence for each member who directs a new unit in order to avoid the conflicts between successors. This independence is also required to solve the conflicts between generations inherent to the aim of growth of the successor CAP.

The top priority of the manager is also determined by the environment. The institutional rules affect the decision-making as for the choice of the activities to be developed. The dependence towards the partners pushes to diversify by creating new units. The creation of new units organized in hypogroupe is also exploited to seize the opportunities of market.