



Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement

Imen MZID*

Assistante-Contractuelle à l'ESC Sfax

Doctorante

Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

BP. 1088, Sfax 3018 – Tunisie

Tél. (+216) 74 27 87 77 - Fax. (+216) 74 27 91 39 - imenmzid@yahoo.fr

Lassaâd MEZGHANI

Professeur

Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

BP. 1088, Sfax 3018 – Tunisie

Tél. (+216) 74 27 87 77 - Fax. (+216) 74 27 91 39 - Lassaad.Mezghani@fsegs.rnu.tn

Résumé :

Alors que l'entreprise familiale est très répandue et influence largement l'économie des principales nations développées, ses manœuvres stratégiques sont peu connues et ont reçu une attention limitée. Au regard de l'importance du dirigeant dans ce type d'entreprise, l'objet de ce papier sera donc de s'interroger sur les relations pouvant exister entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et le choix des stratégies de développement. Ce faisant, il s'avère que la formation du dirigeant et ses expériences antérieures discriminent les choix de développement. En outre, l'offre d'emploi pour les membres de la famille propriétaire est la motivation pour le développement la plus discriminante. Alors que les divergences de vue avec les membres de la famille propriétaire, la crainte de perte de contrôle et l'indépendance financière sont les freins pour le développement les plus discriminants.

Mots-clés : entreprise familiale, stratégie de développement, profil du dirigeant.

* Auteur à qui la correspondance doit être adressée

Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement

1 INTRODUCTION

Chacun, chercheur, gestionnaire d'entreprise ou responsable politique, a pris conscience du rôle joué aujourd'hui par les entreprises familiales dans le développement économique. En effet, le résultat d'une étude sur les entreprises familiales dans le monde montre que le nombre des firmes familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique (Lank, 1994). Mais, paradoxalement, cette importance n'apparaît pas dans les recherches en stratégie. Ses spécificités et son comportement stratégique restent peu connus et difficiles à cerner. En effet, selon Hugron (1998), bien que très répandue, l'entreprise familiale ait fait l'objet de, relativement, peu d'études.

En plus, du fait de l'interaction complexe et permanente entre les préoccupations de la famille propriétaire et la gestion de l'affaire elle-même, l'entreprise familiale fonctionne de façon différente des autres entreprises (Coster, 2001, p.13). Ses actions de développement, ses orientations stratégiques et son style de management sont très fortement marqués par cette dualité famille / entreprise.

En fin, l'intérêt porté à l'entreprise familiale est dû à ce que celle-ci, selon Mignon (2000), est une entreprise qui se développe dans une perspective de durée qui donne forcément un horizon de très long terme à ses décisions stratégiques. Même si ces dernières ne sont pas explicitées dans des plans, elles demeurent au moins implicitement guidées par un horizon qui dépasse la durée de vie du dirigeant. Notre conclusion, donc, est que même si l'entreprise familiale est particulière en son genre elle a nécessairement des plans de développement.

Au regard de l'importance du dirigeant dans l'entreprise familiale et des problèmes que peut y poser l'interaction famille-entreprise, il semble pertinent de chercher à mieux comprendre l'influence du profil du dirigeant sur la stratégie de développement de ce type d'entreprise. L'objet de ce papier sera donc de s'interroger sur les relations pouvant exister entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et le choix entre les stratégies de développement. La problématique se pose donc plus en terme de contingence à fin de proposer un éclairage sur les facteurs liés au profil du dirigeant qui discriminent entre groupes d'entreprises familiales adoptant une voie de développement ou une autre.

Dans une première partie, en s'appuyant sur des recherches antérieures, nous présentons et nous définissons le concept d'entreprise familiale. Dans une seconde partie, le développement stratégique est défini et ses principales dimensions sont décrites. La troisième partie propose des variables du profil du dirigeant de l'entreprise familiale susceptibles d'expliquer le choix entre les stratégies de développement. Enfin, nous présentons la méthodologie de recherche et les résultats des analyses à fin de déterminer les variables discriminantes entre les groupes d'entreprises familiales.

2 LES DEFINITIONS 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. 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. Il est largement admis qu'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une entreprise familiale (Mouline, 2000, p.2).

D'une part, pour pouvoir définir l'entreprise familiale, il est nécessaire que le chercheur arrive à cerner les différents critères qui peuvent la distinguer, ensuite, à choisir parmi ces critères ceux qui peuvent la spécifier sachant que ces critères changent avec l'évolution temporelle, structurelle et organisationnelle de celle-ci, et enfin, à s'assurer que les critères sélectionnés suffisent pour limiter le champ de définitions de l'entreprise familiale.

D'autre part, le chercheur fait face à plusieurs autres difficultés lorsqu'il essaie de délimiter le champ de définition de l'entreprise familiale. Parmi les critères utilisés on cite : la forme juridique, la taille de l'entreprise, le nombre de générations, l'interaction entreprise famille, le nombre de familles et le contrôle du capital.

Ces questions sont évoquées dans les différentes définitions admises dans la littérature. En effet, les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité (Amann et Allouche, 2000, p.34). Nous pouvons 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, soit le critère de contrôle, soit le critère de l'interaction famille / entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. Cependant, les définitions mono-critère ne peuvent pas donner une réponse aux attentes des chercheurs quant aux caractéristiques de l'entreprise familiale puisque ces définitions ne se prononcent que sur une seule des facettes

de ce type d'entreprise. D'où l'importance accordée aux définitions pluri-critères. La tendance actuelle dominante est plutôt une approche multi-critères avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille.

Pour arriver à une définition adéquate de l'entreprise familiale, nous avons procédé à une collecte des définitions proposées dans la littérature, puis, nous avons trié les critères qui peuvent spécifier ce type d'entreprise et nous avons analysé ces définitions. Après cette synthèse nous avons pu identifier les critères les plus utilisés et proposer notre propre définition.

Pour nous, une entreprise est familiale si elle est détenue ou dirigée par un ou plusieurs membres de la famille étendue contrôlant la majorité de la propriété ou du management interne et ayant la volonté de transmettre de l'entreprise aux générations futures. Chaque membre impliqué dans la direction de l'entreprise peut être soit propriétaire soit non propriétaire.

L'entreprise familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes famille et entreprise. D'un point de vue management stratégique, cela implique qu'il existe des buts à poursuivre, une mission à réaliser et qu'une stratégie pourrait être définie à fin d'atteindre ces buts.

La problématique d'une entreprise familiale est, d'après ce qui a été cité ci-dessus, quelque peu différente de celle d'une entreprise non familiale. Quand des parents proches travaillent ensemble, les émotions viennent souvent gêner le processus décisionnel de l'entreprise et par conséquent influencent la stratégie. Certains membres de la famille ne veulent pas que les choses changent et ont une peur bleue du risque. Affichant cette attitude, ils peuvent, et souvent ils le font, paralyser le développement de l'entreprise familiale.

3 LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Les développements de la réflexion en gestion ont mis en évidence l'importance de la gestion stratégique. Plus précisément, la mise en œuvre de la stratégie était aussi décisive pour assurer la compétitivité à long terme que la pertinence des choix stratégiques de développement.

Les principes qui président au développement d'un portefeuille d'activités constituent un domaine fondamental de décision stratégique pour l'entreprise puisqu'ils reviennent à fixer, comme le dit Ansoff (1984), ses vecteurs de croissance à moyen ou long terme.

La maîtrise de cette croissance passe par la mise en œuvre d'une bonne politique commerciale tout en tenant compte de la contrainte financière et de l'articulation de la structure productive.

Pour ce faire, les options stratégiques retenues par les entreprises peuvent être très variées. L'entreprise peut suivre une stratégie de spécialisation qui a pour objectif d'utiliser ses compétences acquises dans un domaine. Elle peut également suivre une stratégie de diversification qui consistera à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux.

Qu'il s'agisse de spécialisation ou de diversification, il existe trois modes de développement privilégiés pour la mise en œuvre de la stratégie choisie : croissance interne (combinaison d'investissements), croissance externe (acquisition d'entreprises ou de parties opérationnelles d'entreprises) ou croissance conjointe (partenariats).

Après avoir défini l'entreprise familiale et avoir souligné les différentes stratégies de développement, il convient d'étudier le profil du dirigeant en tant que facteur explicatif de l'adoption de l'une ou de l'autre de ces deux voies de développement par l'entreprise familiale.

4 LE PROFIL DU DIRIGEANT : VARIABLE EXPLICATIVE DES VOIES DE DEVELOPPEMENT

Les travaux proposant certaines explications spécifiques aux stratégies de développement des entreprises familiales sont quasi absents. Malgré tout l'effort que nous avons pu déployer pour collecter l'information relative à ce sujet, il était difficile de trouver la littérature qui traite à la fois l'entreprise familiale et la stratégie de développement.

Certains auteurs précisent que les entreprises familiales doivent être perçues comme étant différentes des entreprises non familiales (Kalika, 1988, Allouche et Amman, 1995). Les premières apparaissent comme des systèmes clos introvertis, où le système "famille" domine et conditionne celui d'"entreprise". La conséquence est que la plupart des entreprises familiales ont une aversion certaine pour le risque et sont caractérisées par une forte intégration des objectifs de gestion.

En ce sens, et d'après Marchesnay (1991), le dirigeant a tendance à être au centre du système de gestion de l'entreprise et à l'influencer à travers sa vision. En fait, "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).

Puisque le dirigeant n'aura pas le même profil, selon que son affaire est familiale ou non (Bauer, 1993, Daily et Dollinger, 1992). Le profil du dirigeant peut être, donc, l'une des variables explicatives du choix entre les différentes stratégies de développement.

D'après Détrie et alii (1982, cité par Trehan 2001) : indépendamment de toute considération stratégique ou sectorielle, la formation du dirigeant constitue un facteur explicatif important de la diversification. Le niveau de formation est une variable déterminante : elle favorise entre autres l'innovation (Julien et Marchesnay, 1996). Ceci nous conduit à proposer de tester l'hypothèse suivante :

⇒ **H1 : le niveau de formation du dirigeant de l'entreprise familiale influence le choix entre les voies de développement.**

Il existe différentes typologies de dirigeants dans la littérature. Parmi celles qui sont relatives aux orientations stratégiques, la classification que nous avons retenue est celle de Smith (1967) car elle décrit les attitudes des entrepreneurs et s'intéresse à l'histoire du dirigeant, à sa personnalité et à son style de gestion. Ils distinguent entre deux types de dirigeants : un dirigeant "artisan" et un dirigeant "opportuniste".

Un dirigeant "artisan", qui a rarement suivi une formation supérieure et a peu d'expériences, sera réticent à la diversification qui l'éloignerait trop de sa compétence technique originelle. La crainte de perte de contrôle, à fortiori de pouvoir, est prédominante et le pousse à se focaliser sur l'activité d'origine. Cette affirmation laisse penser que l'existence d'expériences antérieures explique le choix de la stratégie de développement d'où la deuxième hypothèse :

⇒ **H2 : un dirigeant d'entreprise familiale ayant des expériences antérieures pencherait vers la diversification.**

Par ailleurs, un dirigeant "opportuniste" plus orienté vers le futur et dont l'autorité est liée à sa compétence de gestionnaire qu'à une identification sectorielle, sera plus enclin à la stratégie de diversification. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux, mais il pourra se heurter aux réticences d'une coalition familiale conservatrice freinant ainsi le développement qu'il a projeté. Donc, malgré que ce type de dirigeant préfère le développement par la diversification, il sera parfois obligé de renoncer à son désir et ne pas diversifier son portefeuille d'activités parce qu'il a été accablé par certains freins.

En réalité, la perception qu'a le dirigeant de son environnement et de son évolution détermine le choix de la vision stratégique qu'il développe pour son entreprise. De ce fait, selon le profil

du dirigeant, la perception des facteurs qui puissent freiner le développement souhaité varie. Plus ces freins seront perçus de la même manière par les dirigeants des entreprises familiales, plus ils auront un effet sur la voie de développement choisie.

L'entreprise familiale se développe plutôt par la spécialisation lorsque ces freins sont perçus comme importants d'où la troisième hypothèse :

⇒ **H3 : plus les dirigeants perçoivent les freins pour le développement comme importants, plus l'entreprise familiale se développe par la spécialisation.**

Marchesnay (1994) a proposé un autre type de classification de dirigeants fondée sur leurs motivations. Ces motivations sont au nombre de trois : (a) la recherche de la pérennité de l'affaire, (b) la recherche de l'indépendance du capital ou de l'autonomie de décision et (c) la recherche de la croissance, qu'elle soit proactive ou réactive. Selon le même auteur, nous pouvons représenter deux types extrêmes d'entrepreneurs. Les PIC (pérennité, indépendance, croissance) sont mus par une logique d'action essentiellement patrimoniale. Les CAP (croissance, autonomie, pérennité) sont mus par une logique de valorisation du capital, plutôt que d'accumulation.

Comme le dirigeant-proprétaire constitue un acteur central de la prise de décision au sein d'une entreprise familiale, les typologies de Smith et de Marchesnay aideront à bâtir les raisons qui motivent ou, au contraire, dissuadent ces dirigeants d'entreprendre un choix de stratégie de développement. Le dirigeant est mû par des objectifs personnels et son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1989). Ce qui permet d'émettre l'hypothèse suivante :

⇒ **H4 : les motivations personnelles du dirigeant de l'entreprise familiale influencent le choix des stratégies de développement.**

En plus de la personnalité du dirigeant, et d'après les travaux de Trehan (2000) portant sur les logiques stratégiques de la diversification et les risques qui leur sont associés, le mode de gestion a une influence sur la stratégie de diversification.

En effet, selon Meister (2001), "dans une entreprise familiale le dirigeant prend une décision par intime conviction et non à l'issue d'une procédure codifiée. Le patron centralise le pouvoir et prend la plupart du temps seul la décision finale. La réelle délégation des responsabilités est difficile car le patron apprécie l'exercice de l'autorité et en fait souvent usage comme un autocrate".

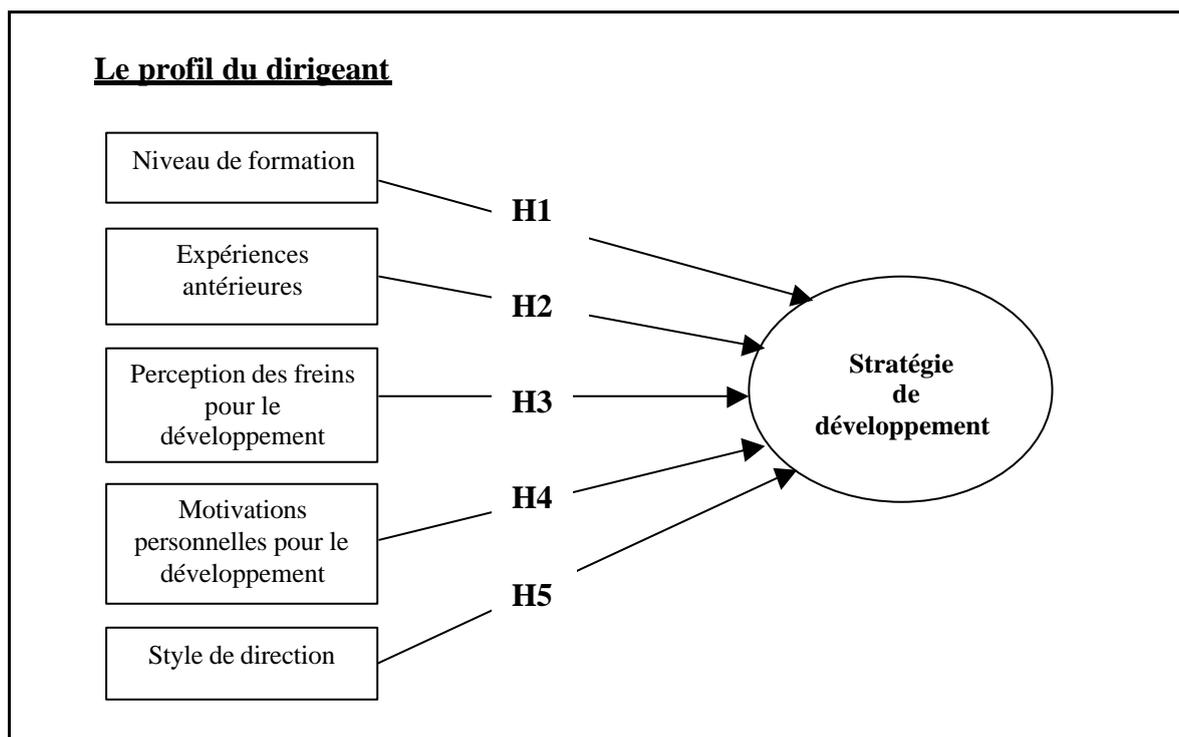
Mais dans une autocratie, le but de développement ne semblerait pas prioritaire, car le dirigeant sait que gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques réduisant son pouvoir interne et nécessitant une autre configuration du pouvoir (Trehan, 2001, p. 47).

De ce fait, l'influence du style de direction du dirigeant semble importante pour le choix entre les voies de développement. Nous émettons donc l'hypothèse suivante :

⇒ **H5 : le style de direction du dirigeant influence le choix de la voie de développement stratégique de l'entreprise familiale.**

La figure 1 résume les hypothèses émises. Le modèle établi comprend les différents déterminants du profil du dirigeant susceptibles d'influencer le choix de stratégie de développement que nous avons pu identifier dans la littérature et se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle de recherche



L'étude empirique permettra de tester l'ensemble de ces hypothèses à fin de déterminer, parmi les variables explicatives, celles qui sont discriminantes pour le choix entre les deux voies de développement : spécialisation et diversification.

5 ETUDE EMPIRIQUE ET RESULTATS

Avant de présenter les principaux résultats suite à l'analyse des données, il est de première importance de faire le point sur les entreprises étudiées et la collecte des données.

5.1 CHOIX DES ENTREPRISES ETUDIEES ET COLLECTE DE DONNEES

Pour la collecte des données, nous avons visé les entreprises industrielles dont les capitaux sont détenus par des familles propriétaires majoritaires qui les ont fondé ou acheté. Ces entreprises ont entrepris au moins une action de développement.

Les entreprises sont retenues tous secteurs industriels confondus pour ne pas donner place à l'influence sectorielle du développement des entreprises. Autrement dit, nous n'allons pas aborder la relation entre l'environnement de l'entreprise familiale (notamment le niveau de stabilité du secteur d'activité et la taille relative de l'entreprise) et la stratégie de développement, car ce type de variable est commun à tout type d'entreprises et n'est pas propre à l'entreprise familiale. En plus, notre objectif est d'étudier le lien entre le profil du dirigeant et la stratégie de développement de l'entreprise familiale indépendamment de toute autre variable.

Le choix des entreprises enquêtées n'a pas été aléatoire comme le sens statistique l'impose car nous avons été confrontés à une réticence de la part des entreprises et à une rétention de l'information. La difficulté à pénétrer dans l'entreprise familiale, et plus généralement à obtenir des données dites confidentielles, limite nécessairement le nombre des entreprises étudiées (Charreaux, 1997, p.13).

Nous nous sommes donc adressés à l'Agence de la Promotion Industrielle (API) de la ville de Sfax. Nous avons pu avoir une liste de **90** entreprises familiales, ayant organisé des actions de développement de leurs entreprises durant les deux dernières années.

L'examen de cette liste a révélé que certaines de ces entreprises ont fait l'objet de plusieurs actions de développement donc elles y figuraient plus qu'une fois. D'autre part, cette liste ne distingue pas entre l'entreprise mère et ses filiales. Or, pour cette recherche, l'intérêt est porté à l'entreprise dans sa globalité et la distinction entre les filiales d'un même groupe biaiserait les résultats. A la suite du tri, la liste finale était composée de **63** entreprises.

Pour la collecte des données, nous avons procédé par une enquête par questionnaire. Les questions sont fermées et le répondant doit choisir parmi des alternatives préétablies (voir annexe 1). Les différentes parties du questionnaire sont : la présentation de l'entreprise, la

présentation du dirigeant, les questions relatives aux stratégies de développement, les freins, les motivations et enfin le style de direction.

Après son test, le questionnaire est administré en face à face auprès des dirigeants mêmes des entreprises étudiées.

La collecte des données a pu aboutir à **46** (73 %) réponses. Mais malgré tous les efforts fournis pour que les réponses soient les plus fiables possibles trois questionnaires ont été rejetés car quelque part il y avait des contradictions. Finalement les entreprises retenues et qui ont été incluses dans l'analyse sont au nombre de **43** entreprises familiales.

5.2 LA DESCRIPTION DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT

Le tableau 2 résume les résultats de l'enquête en terme de voies et de modes de développement stratégiques.

Tableau 2 : Description des actions de développement des entreprises étudiées

| Groupes d'entreprises | Fréquences | Nombre d'actions de développement | Les types de voies de développement | Les modes de développement | | |
|-----------------------|------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------|----------|
| | | | | CI | CE | CC |
| 1. Spécialisées | 26 | 38 | 28. expansion | 21 | 4 | 3 |
| | | | 12. géographique | 10 | 0 | 2 |
| | | | 18. marketing | 16 | 1 | 1 |
| 2. Diversifiées | 17 | 34 | 21. verticale | 20 | 0 | 1 |
| | | | 3. géographique | 3 | 0 | 0 |
| | | | 5. liée | 5 | 0 | 0 |
| | | | 5. non liée | 5 | 0 | 0 |
| Total | 43 | 72 | 92 | 80 | 5 | 7 |

CI : croissance interne

CE : croissance externe

CC : croissance conjointe

5.2.1 Les voies de développement

Deux groupes d'entreprises ont été identifiés. Le premier compte 26 entreprises essentiellement spécialisées. Le deuxième est composé de 17 entreprises qui ont entrepris des actions de développement par la diversification de leur portefeuille d'activités.

En se référant à la troisième colonne qui indique le nombre d'actions de développement, nous remarquons que les chiffres de cette colonne du tableau sont nettement supérieurs à ceux de la deuxième colonne. Ceci est justifié par le fait qu'une entreprise peut avoir plus qu'un domaine

d'activité et par la suite plusieurs possibilités d'actions de développement (exemple : une entreprise spécialisée dans l'industrie du plastique et qui fabrique les articles de ménage et les produits d'emballage).

Ces résultats rendent compte de l'importance accordée au développement par les entreprises familiales. En effet, 38 actions de spécialisation et 34 actions de diversification totalisant 72 développements en tout relatifs aux 43 entreprises familiales choisies.

L'étude de la quatrième colonne du tableau 2, et qui décrit les types de voies de développement, montre que :

- Pour les développements par la voie de la spécialisation, l'entreprise peut envisager différents types de voies de développement en même temps (c'est-à-dire, si nous retenons l'exemple précédent, l'entreprise peut développer chacune de ses activités à la fois par la spécialisation par expansion, la spécialisation géographique et la spécialisation marketing). Cette raison cumulée avec la précédente fait que le nombre de chaque type de spécialisation peut être supérieur au nombre des entreprises du même groupe.
- Pour la diversification, le problème ne se pose pas de la même manière puisque nous considérons un seul type de diversification pour chaque action de développement. D'où le total des types de voies de développement pour le cas de la diversification (colonne 4) est égal au nombre des actions de développement des entreprises familiales diversifiées soit un total de 34 (colonne 3). La logique dans ce raisonnement est que, selon leurs définitions, les trois types de diversifications sont exclusifs. Par exemple, si la diversification est verticale alors elle est forcément liée à l'activité d'origine sauf que nous voulons montrer par la notion de diversification liée toute voie de développement qui n'est pas de l'intégration verticale mais qui exploite des liens entre les activités du portefeuille.

5.2.2 Les modes de développement

Le classement des modes de développement attribués à chacune de ces actions en question affirme que les entreprises familiales ont une prédisposition à la croissance interne. Pour 92 types de voies de développement 80 (87 %) sont entrepris par croissance interne, cinq (5.4 %) par croissance externe et sept (7.6 %) par croissance conjointe.

Il est à noter que la croissance externe est un mode de développement utilisé uniquement pour la stratégie de spécialisation. Le développement par la croissance conjointe concerne principalement la stratégie de spécialisation puisqu'il existe un seul cas sur sept de croissance conjointe pour la diversification.

Par ailleurs, sept cas sur 11 du total des modes croissance externe et croissance conjointe concernent la spécialisation par expansion. La définition de ce type de spécialisation (recherche de compétitivité par la construction d'un avantage concurrentiel défendable pour les mêmes produits et les mêmes clients à fin d'augmenter la part de marché) peut expliquer ce résultat. L'acquisition d'un concurrent ou la croissance externe fait gagner à l'entreprise la part de marché de l'entreprise acquise. De même que pour la croissance conjointe, l'alliance ou la prise de participation favorise l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires au développement de la stratégie de spécialisation par expansion.

La croissance interne reste le mode de développement choisi par la majorité absolue des entreprises familiales pour la réalisation des stratégies de développement indépendamment de la voie (spécialisation ou diversification).

5.3 LES FACTEURS DISCRIMINANTS LES VOIES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUES

L'étude des facteurs discriminants a nécessité la mise en œuvre de plus qu'une méthode d'analyse. La première méthode utilisée est l'analyse discriminante s'appuyant sur les variables "motivations personnelles pour le développement", "freins pour le développement" et "style de direction".

Etant donné que l'analyse discriminante ne peut être appliquée que sur des variables explicatives de proportion ou d'intervalle, les tableaux de contingence et le test de Khi-deux sont utilisés à fin de tester la discrimination des variables "niveau de formation du dirigeant" et "l'existence d'expériences antérieures". Les résultats de ces deux types d'analyse sont résumés ci-dessous (tableau 3 et 4).

5.3.1 Le tableau de contingence

Les résultats relatifs aux deux variables : niveau de formation du dirigeant et l'existence d'expériences sont résumés dans le tableau 3.

Tableau 3 : Tableau de contingence

| Variables | Khi-deux | sig |
|-------------------------------------|-----------------|------------|
| Niveau de formation du dirigeant | 3,882 | 0,049 |
| Existence d'expériences antérieures | 6,029 | 0,014 |

Ce tableau montre l'effet de chaque variable sur le choix entre la spécialisation et la diversification à un seuil de confiance de 95 %. D'une autre manière, la contingence est mesurée avec un risque de se tromper de 5 %.

- **Le niveau de formation du dirigeant**

Les entreprises diversifiées sont, dirigées par des entrepreneurs de type opportuniste. En effet, 77 % des dirigeants des entreprises diversifiées ont suivi des études supérieures contre 46 % seulement pour les entreprises familiales spécialisées.

A vrai dire, les études supérieures peuvent enseigner aux dirigeants les techniques de management et leur fait découvrir ce qu'est une stratégie à fin de les préparer à assumer le rôle de chef d'entreprise. De ce fait, les cadres supérieurs sont conscients que la diversification des activités de portefeuille diminue le risque et augmente le pouvoir de négociation avec l'environnement. Ce profil type d'un dirigeant opportuniste oriente l'entreprise familiale vers le développement par la diversification. La première hypothèse **H 1** selon laquelle le niveau de formation du dirigeant de l'entreprise familiale influence le choix entre les voies de développement est donc vérifiée.

- **L'existence d'expériences antérieures**

Les dirigeants des entreprises familiales diversifiées ont, pour 65 % de cas, des expériences professionnelles antérieures à la direction de l'entreprise alors que les entreprises familiales spécialisées n'en comptent que 26 %.

Les entreprises spécialisées sont plutôt dirigées par des entrepreneurs artisans de niveau secondaire. Leur manque d'expériences professionnelles diversifiées est à l'origine de ce sentiment d'incompétence envers l'environnement. Le pouvoir de marché est aussi acquis par la multiplication des expériences et par l'apprentissage qui font accroître la capacité de gestion de l'environnement.

Ces dirigeants, en craignant le risque, en courent un plus grand. Un déclin du secteur d'activité, l'apparition d'un concurrent plus compétent ou détenant plus de facteurs clés de succès, rendrait l'entreprise vulnérable. L'hypothèse **H2**, "un dirigeant d'entreprise familiale ayant des expériences antérieures pencherait vers la diversification", est donc validée.

Les résultats de la recherche concernant la formation du dirigeant et ses expériences antérieures rejoignent ceux de l'étude de Smith (1967). Ils mettent en relation les

caractéristiques personnelles des entrepreneurs, leurs motivations dans le travail et les types d'entreprises qu'ils créent. Deux types dominants en ressortent.

D'une part, l'**entrepreneur artisan** a rarement suivi une formation supérieure, il a peu d'expérience, notamment en gestion, mais une forte compétence technique. Il se focalise essentiellement dans les activités faiblement innovantes. Son aversion pour le risque est marquée et aura tendance à refuser le développement par souci de préserver l'autonomie financière. Son attitude est paternaliste et son entreprise est de type "rigide" car il a un sentiment d'incompétence face à l'environnement.

D'autre part, l'**entrepreneur opportuniste** bénéficie plus d'une formation supérieure. Ses expériences sont diversifiées et nombreuses. Il mûrit plus son projet de création et a confiance en sa capacité à gérer l'environnement. Il est plus orienté vers le future. Son organisation croit plus grâce aux partenaires financiers et à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie de type "adaptative". Ces deux types seront utilisés pour expliquer les résultats obtenus.

5.3.2 L'analyse discriminante

A fin de tester le reste des hypothèses, les résultats de l'analyse discriminante sont présentés dans le tableau 4. Plus un coefficient est élevé, plus le facteur correspondant a un pouvoir discriminant entre les groupes d'entreprises. Les autres facteurs figurants dans le tableau 1 n'ont pas été retenus dans la fonction discriminante et n'apparaissent donc pas dans le tableau 4.

Tableau 4 : Coefficients des fonctions discriminantes canoniques

| Variables | Facteurs explicatifs | Coefficients |
|--|--|---------------------|
| Perception des freins pour le développement | Divergences de vue avec les membres de la famille propriétaire | 0,873 |
| | Crainte de perte de contrôle | 0,466 |
| | Indépendance financière | 0,723 |
| Motivations personnelles pour le développement | Offrir des opportunités d'emplois pour les membres de la famille | 0,404 |

Les coefficients canoniques de la fonction discriminante peuvent s'interpréter comme traduisant le poids des différentes variables dans la discrimination entre les deux groupes. Cela signifie que ce sont ces quatre facteurs qui peuvent discriminer le plus entre le groupe d'entreprises spécialisées et le groupe d'entreprises diversifiées.

- **La perception des freins pour le développement**

Les divergences de vue avec les membres de la famille propriétaire constituent le troisième facteur discriminant entre les deux groupes. Ce facteur freine le développement de l'entreprise. 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. 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. Le dirigeant familial pourrait considérer la réputation de l'entreprise et son pouvoir au même titre que la logique familiale et le raisonnement économique. Gersick et al. (1997) montrent que les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles, à cause des différences entre les priorités de chacun.

Dans ce type d'entreprises, la prise de décision relative à la stratégie de développement tend à être difficile puisque les logiques d'actionnaire, d'employé et membre familiale ne convergent pas forcément (Arrègle, Very et Raytcheva, 2002). Les actions de développement, dans ce cas, sont médiocres et la spécialisation se trouve plus accentuée.

L'analyse discriminante valide ce raisonnement. Les dirigeants du groupe d'entreprises familiales spécialisées sont, ceux qui citent le plus les divergences de vue entre les membres de la famille propriétaire, comme frein pour le développement de leurs entreprises. Les entreprises diversifiées rencontrent moins ce problème.

La crainte de perte de contrôle est aussi un frein susceptible de bloquer la diversification. Cependant, ce facteur malgré qu'il soit discriminant, il ne favorise pas le choix de la stratégie de spécialisation. Les entreprises spécialisées s'avèrent non sensibles à la perte de contrôle alors que les entreprises diversifiées le sont plus.

Par la diversification, les dirigeants cherchent à acquérir un pouvoir de marché. Ils souhaitent contrôler l'amont et l'aval pour être moins dépendants de leurs fournisseurs et clients. Nous avons constaté, d'ailleurs, plus haut que la majorité des actions de diversification sont des intégrations verticales. 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.

Un autre constat pourrait témoigner de la liaison détectée entre diversification et crainte de perte de contrôle ; c'est le mode de croissance envisagé pour les opérations de développement. En effet, le tableau 2 met en exergue que s'agissant des entreprises spécialisées, le taux de croissance externe et conjointe est de 29 % contre un taux de 3 % seulement pour les entreprises diversifiées.

Cette différence significative renforce l'idée que les dirigeants des entreprises familiales diversifiées sont ceux qui craignent le plus la perte de contrôle. La croissance interne leur garantit qu'aucune partie tierce ne prendrait part à la décision. En fait, d'après Schwartz (1982) l'entreprise familiale est souvent considérée cible potentielle pour les grandes sociétés et non actrice d'opérations de fusions, acquisitions et de prise de participation majoritaire dans le cas de développement par croissance externe ou conjointe et ceci peut entraîner sa disparition.

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

Le troisième frein pour le développement ayant un effet significatif, quant à la discrimination entre les deux groupes d'entreprises, est **l'indépendance financière**. Le groupe d'entreprises spécialisées semble plus méfiant du côté financier. Il accorde beaucoup d'importance à l'indépendance financière contrairement au groupe diversifié qui en est enclin, sans pour autant, ouvrir son capital. Les entreprises diversifiées acceptent la dépendance financière qui se limite aux dettes et crédits bancaires. Ce résultat rappelle la typologie de Smith (1967) ci-dessus. Les dirigeants "opportunistes" des entreprises familiales diversifiées reconnaissent la nécessité d'assurer une performance suffisante pour le développement futur de l'entreprise que celle de rester prudent en préservant l'indépendance financière.

La réussite de l'entreprise diversifiée obtenue grâce à une marge de dépendance financière compenserait cette part de contrôle perdu. La confiance de ce type de dirigeant en sa capacité à gérer le changement et à augmenter son pouvoir de négociation l'encourage à dépendre des institutions financières. Dans tous les cas, cette solution fait perdre moins de contrôle que la croissance externe ou conjointe.

Les autres freins pour le développement : les difficultés relationnelles avec la nouvelle équipe dirigeante, le manque de qualifications du personnel, les difficultés technologiques, et les difficultés commerciales s'avèrent non discriminants. Ces types de freins sont perçus de la même manière par les dirigeants des deux groupes d'entreprises familiales qu'elles soit diversifiées ou spécialisées. Par ailleurs, toute entreprise, même l'entreprise non-familiale, pourrait faire face à ces freins pour son développement. Ces freins ne sont pas liés au caractère familial de l'entreprise. Certains freins pour le développement sont discriminants et d'autres pas. L'hypothèse **H3**, à savoir "plus les dirigeants perçoivent les freins pour le développement comme importants, plus l'entreprise familiale se développe par la spécialisation", est donc partiellement vérifiée.

- **Les motivations personnelles pour le développement**

La diversification des activités de portefeuille **offrirait des opportunités d'emploi pour les membres de la famille propriétaire**. Ainsi, ce facteur est discriminant. Les entreprises familiales spécialisées ne se donnent pas comme objectif de développer l'offre d'emploi pour les membres de la famille alors que les dirigeants-proprétaires des entreprises familiales diversifiées 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. De même que de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire seront à acquérir. Les membres de la famille seront alors les premiers à intégrer les nouvelles structures.

En conclusion, les motivations des dirigeants participent de ce fait à la prise de décision stratégique sous forme de contraintes et pour les entreprises diversifiées la création d'emploi est l'une des contraintes.

Notons que les motivations de développement des entreprises familiales qu'elles soient diversifiées ou spécialisées sont convergentes : toutes ces entreprises incarnent un système de valeur qui leur dicte le devoir d'assurer la pérennité de l'entreprise et de maintenir sa réputation à fin de pouvoir la transmettre aux générations futures et dans la mesure du possible avoir le nom de famille identifié à celui de l'entreprise. Ces motivations sont caractéristiques de l'entreprise familiale et sa raison d'être.

Vouloir valoriser les compétences d'entrepreneur, vouloir assurer la pérennité de l'entreprise, vouloir transmettre un patrimoine important, désirer avoir le nom de famille identifié à celui de l'entreprise et maintenir la réputation de l'entreprise, sont des motivations personnelles qui

caractérisent les dirigeants des entreprises familiales et les distinguent des dirigeants des autres formes d'entreprises. Ainsi les motivations personnelles de développement des dirigeants des entreprises familiales restent des constantes figées et insensibles aux variations des voies de développement et à la diversité des profils des dirigeants sauf pour le facteur concernant l'offre d'emploi pour les membres de la famille propriétaire. L'hypothèse **H4**, c'est à dire que les motivations personnelles du dirigeant de l'entreprise familiale influencent le choix entre les stratégies de développement, est donc partiellement vérifiée.

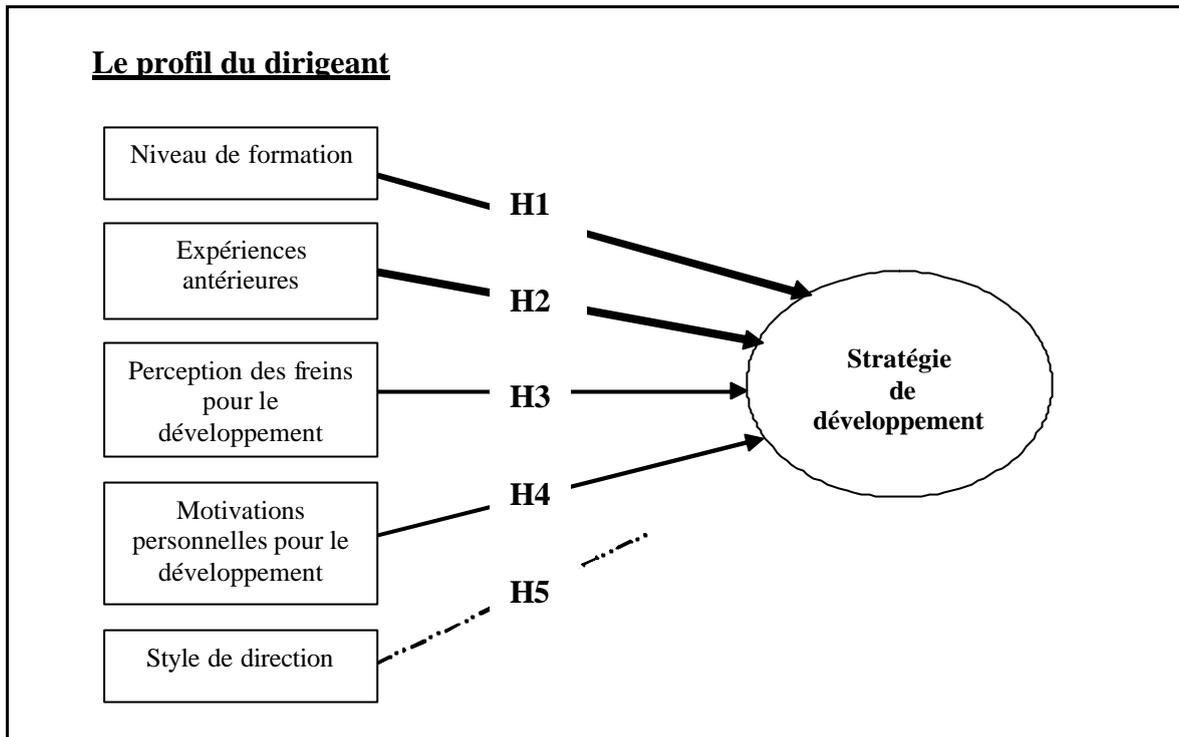
- **Le style de direction**

Le style de direction n'est pas discriminant. Aucune variable relative à cette dimension n'est retenue. Cela prouve que les réponses aux questions sont en majorité convergentes. L'explication que nous pourrions donner est que lorsque nous avons voulu mesurer la variable style de direction, nous avons supposé que les comportements des acteurs soient individuels et non collectifs. Mais, dans le cas de l'entreprise familiale, la réalité se complexifie : le noyau stratégique, s'est élargi (Martinet, 1984). Le style de direction de l'entreprise familiale ne dépend pas de un, mais souvent de plusieurs acteurs.

Le profil du dirigeant s'avère un modèle de représentation non suffisant pour caractériser le management de l'entreprise familiale. "Le passage d'une organisation centrée sur le patron, l'entrepreneur, vers une organisation de différents acteurs dirigeants, mais aussi actionnaires, se traduit par une logique de gestion tout autant managériale qu'entrepreneuriale" (Boissin, 2000, p. 10). L'hypothèse **H5** concernant la relation entre style de direction et stratégie de développement reste à vérifier et n'est pas retenu dans les limites de cette recherche.

Les résultats du test des hypothèses peuvent être également présentés selon le modèle de recherche comme suit :

Figure 2 : Résultats du test exploratoire du modèle de la recherche



Légende : Gras : vérifiée, Continue : partiellement vérifiée, Discontinue : rejetée

6 CONCLUSION

En conclusion, les résultats de cette recherche sont, en majorité, cohérents avec ce que nous retrouvons dans la littérature en général. Le profil du dirigeant de l'entreprise familiale influence largement la stratégie des entreprises étudiées.

L'objectif principal de cette étude est de montrer qu'il était possible de mettre en évidence au sein des entreprises familiales une différence de stratégie de développement. Nous avons essayé d'établir un lien entre le profil du dirigeant et le choix des stratégies de développement.

Ce travail de recherche a certes contribué en partie à comprendre les déterminants des voies de développement des entreprises familiales. Néanmoins les résultats de cette étude restent à relativiser.

Les limites correspondent surtout à la nature de ces entreprises qui refusent la collaboration et se méfient des questionnaires. En plus, la nature de l'information recueillie malgré qu'elle ne recouvre pas tous les déterminants et fait l'impasse sur certaines réalités des déterminants économiques de la croissance (limite du questionnaire) paraît pour le répondant très personnelle et refuse d'y répondre.

De plus, la taille relativement réduite de l'ensemble des entreprises enquêtées n'autorise pas la généralisation et certaines questions restent en suspend et appellent à d'autres recherches. Il serait, de ce fait, intéressant de mener une étude similaire sur un échantillon plus grand, et de mettre en perspective d'autres variables discriminantes telle que l'influence sectorielle.

Cette investigation pourrait amener à définir la place et le rôle de la famille dans le processus de prise de décision. Une recherche de même type pourrait mettre en lumière, les différences (ou non) qui pourraient exister entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales au niveau de leurs stratégies de développement et de leurs processus de prise de décision. Toutes ces recherches devraient contribuer à une plus grande compréhension de l'entreprise familiale.

7 BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J. et AMMAN B., (1995), *"Le retour triomphant du capitalisme familial"*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1-15.
- ALLOUCHE J. et AMMAN B., (1998), *"La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales"*, Economie et Société, série gestion, n° spécial septembre, 129-154.
- AMMAN B. et ALLOUCHE J. (2000), *"L'entreprise familiale, un état de l'art"*, Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3, n° 1, 32-79.
- ANSOFF I. (1984), Stratégie de développement de l'entreprise, éditions hommes et techniques. 90-123.
- ARREGLE J. L., VERY P. et RAYTCHEVA S. (2002), *"Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur"*, 11^{ème} Conférence l'Association Internationale de Management Stratégique, 5, 6 et 7 juin Paris, 1-28.
- BAUER, M. (1993), Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, Paris.
- BECKHARD R. et DYER W. G. (1983), *"Managing change in the family firm, issues and strategies"*, Sloan management review, vol. 24, n° 3, 59-65.
- BOISSIN J. P. (2000), *"Système de valeur du management familiale en PME"*, 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille, 1-16.
- BOISSIN J. P. (2001), *"Stratégies de croissance et gouvernement des entreprises de biotechnologie"*, X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin, Laval, 1-20.
- CASEY J. (2001), *"The family business"* (page www), <http://www.iastate.edu>, (Accès le 13/10/2001), 1-8.
- CHAMI R. (1999), *"What's Different about Family Business"*, working paper, university of Notre Dame and IMF institute, 1-34.
- CHARREAUX G. (1997), Le gouvernement des entreprises, Economica.
- COSTER M. (2001), *"Les stratégies de développement des entreprises familiales"*, [http : //www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com), (Accès le 09/10/2001).
- DAILY C. et 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. et THOMPSON S. S. (1994), *"Ownership Structure, Strategic Postures and Firm Growth : An Empirical Examination"*, Family Business Review, vol 7, n°3, 237-249.
- DESREUMAUX A. (1997), *"Les choix stratégiques"*, Les stratégies d'entreprise, n°275, 87-97.
- DESSERTINE PH. (2000), *"Le nouveau marché : rencontre de l'entreprise familiale et de la logique boursière"*, cahiers du CREF n°2000-04, 1-18.
- DROZDOW N. et CARROLL V. P. (1997), *"Tools for Strategy Development in Family Firms"*, Sloan Management Review, vol.39, n° 1, 75-88.
- GELINIER O. et GAULTIER A. (1975), L'avenir des entreprises personnelles et familiales, hommes et techniques, Paris.
- GERSICCK K. E. et al (1997), *"Generation to Generation : A Life Cycles of The Family Business"*, Family Business Review, vol 9, n°4, 447-449.
- GERVAIS M. (1995), Stratégie de l'entreprise, Economica, Paris.
- GHERZOULI K. (1995), Partenariat Interentreprises Nord-Sud : Structures Explicatives et Conditions d'Emergence de Relations Coopératives et Réussies, Thèse de doctorat, Dijon.

- GIROIRE J. (1983), "*Comment réussir une diversification*", Revue Française de Gestion, 26-30.
- HANNAN M. T. et FREEMAN J. (1984), "*Structural Inertia and Organisational Change*" *American Sociological Review*, n°49, 149-164.
- HELPER J. P., KALIKA M. et ORSONI J. (1997), Management, Stratégie et Organisation, Vuibert, Paris.
- HIRIGOYEN G. (1984), Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales, Thèse pour le doctorat d'état en sciences de gestion, université de Bordeaux I.
- HUGRON P. (1998), "*La régie d'entreprises familiales*", Gestion, vol. 23, n° 3, 37-40.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1996), L'entrepreneuriat, Gestion Poche, Economica, Paris.
- KALIKA M. (1988), Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances, Gestion, Economica.
- KIRCHHOFF B. A. et KIRCHHOFF J. J. (1987), "*Family Contribution to Productivity and Profitability in Small Business*", Journal of Small Business Management, vol.25, n° 4, 25-29.
- LANK A. (1994), "*The State of Family Business in Various Countries Around the World*" Family Business Network Newsletter n°9, 3-11.
- LANK A. (1997), "*Entreprise familiale : échapper au syndrome Dallas*", *l'art d'entreprendre*, les hommes et les équipes, les échos, dossier n° 6 octobre, 6-12.
- MARCHESNAY M. (1991), "*De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance et reconnaissance*", cahiers du LERASS, n°23, 26-41.
- MARCHESNAY M. (1994), Management Stratégique, Eyrolles, Paris.
- MARTINET A. C. (1984), Management stratégique : organisation et politique, Mc Graw-Hill, Paris.
- MEISTER V. (2001), "*Etude organisationnelles d'une PME familiale : sensibilisation et changement*", <http://www.unil.ch>, (Accès novembre 2001), 1-46.
- 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.
- MOULINE J. P. (2000), "*La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire*", <http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE>, 1-26.
- SAPORTA B. (1989), "*Stratégies des PME*", dans Joffre P. et Simon Y. : Encyclopédie de Gestion, Economica, p.2729-2754.
- SCHWARTZ S. (1982), "*Factors Affecting the Probability of being Acquired : Evidence from The United States*", The Economic Journal, vol. 92, 391-398.
- SMITH N. R. (1967), "*The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man*", Bureau of Business and Economic Research.
- STRATEGOR (1997), Politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris.
- TREHAN N. (2000), "*Eclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension : enseignements d'une recherche exploratoire*", IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-25-26 mai, 1-20.
- TREHAN N. (2001), Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales, thèse de doctorat soutenue à l'université de grenoble.

8 ANNEXE

Variables de profil du dirigeant utilisées

Source : Trehan (2001) et Mouline (2000)

| Variables permettant d'identifier le profil des dirigeants | Références |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de formation initiale (formation secondaire, formation supérieure) | Smith (1967) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'expériences professionnelles antérieures | Dunkelberg et Cooper (1982) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Freins pour le développement (échelle de Likert à 6 points) <ul style="list-style-type: none"> -Divergences de vue avec les membres de la famille propriétaire - Crainte de perte de contrôle -Difficultés relationnelles avec la nouvelle équipe dirigeante -Manque de qualifications du personnel -Difficultés technologiques -Indépendance financières -Difficultés commerciales | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Motivations personnelles pour le développement (échelle de Likert à 6 points) <ul style="list-style-type: none"> - Vouloir valoriser les compétences d'entrepreneur - Vouloir assurer la pérennité de l'entreprise - Vouloir transmettre un patrimoine important - Avoir le nom de famille identifié à celui de l'entreprise - Offrir des opportunités d'emplois pour les membres de la famille - Maintenir la réputation de l'entreprise | Marschenay (1994) Ettinger (1982) Dunkelberg et Cooper (1982) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Style de direction (échelle de Likert à 6 points) <ul style="list-style-type: none"> - La participation des salariés - La productivité - La distribution du pouvoir - La communication interne - Le management formalisé et planifié - L'existence de système d'information | Bass (1990) |