

Transmission, priorités du dirigeant et développement de l'entreprise familiale en hypogroupe

1253

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier la relation entre la transmission, les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe.

Nous avons adopté une démarche qualitative basée sur des études de cas. L'information est collectée par le biais d'entretiens semi directifs auprès des dirigeants propriétaires des hypogroupes. L'étude de quatre hypogroupes familiaux, nous a permis d'expliquer le processus de développement des entreprises familiales en hypogroupes par des besoins spécifiques à la transmission de ce type d'entreprise. Le dirigeant soucieux de la pérennité de son entreprise, choisi le développement en hypogroupe afin de tisser un terrain d'indépendance pour chaque membre qui dirige une nouvelle unité.

En plus, la divergence de points de vue entre les dirigeants souhaitant la croissance de l'entreprise d'origine et la résistance du fondateur par manque de confiance dans les capacités des successeurs a poussé ces derniers à rechercher leur autonomie. Ils diversifient donc les activités en créant des unités familiales indépendantes.

Mots clés : entreprise familiale, objectifs du dirigeant, transmission, hypogroupe.

1 INTRODUCTION

Le particularisme de l'entreprise familiale est que "sa structure de propriété, ses modes de gouvernement et de gestion et la volonté de sa transmission influencent ses objectifs, ses stratégies, sa structure et la manière dont ces éléments sont formulés et mis en oeuvre" (Chua et al, 1999). En effet, une entreprise est familiale si la famille détient 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 et il y a une volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération (Astrachan et Kolenko, 1994).

Ainsi, d'une part le processus de prise de décision, eu égard au choix stratégique de développement, et d'autre part le processus de mise en œuvre de la stratégie seraient inévitablement influencés par les considérations familiales dont la transmission (Basly, 2005).

La prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale est assez spécifique. Elle est dominée par son dirigeant qui se trouve doublement contraints : comme tous les dirigeants d'entreprises, il affronte l'environnement interne et externe dans lequel il se trouve et auquel s'ajoute la dimension familiale. En effet, perpétuer cet héritage nécessite un management de la transmission 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. Face à la réticence de l'entreprise familiale à la croissance, des auteurs ont démontré que certaines de ces entreprises resteront petites toute leur vie mais empruntent d'autres formes de développement que la croissance en taille (Leyronas, 2004 ; Basly, 2006).

La croissance des entreprises peut être accompagnée de développement de structures comme les groupes. Les groupes, très longtemps réservés aux grandes entreprises, apparaissent comme des choix stratégiques et organisationnels possibles pour les entreprises de petite dimension (Leyronas, 2004). En effet, les groupes diffèrent par rapport à certaines dimensions telles que la propriété, la nature des relations de pouvoir, la diversification et la taille (Chang, 2003).

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".

Ainsi, il est estimé que le développement en hypogroupe est une réponse aux soucis du dirigeant de l'entreprise familiale pour atteindre ses objectifs personnels et surmonter les contraintes de la transmission. L'objectif de cette recherche est d'étudier la relation entre la transmission, les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe.

Dans cette recherche, nous allons tout d'abord présenter les particularités du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale. Ensuite, nous expliquons comment la transmission peut être source de conflits. Enfin, nous présentons la méthodologie de recherche et les résultats des analyses afin de déterminer les relations existantes entre la transmission, les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le développement de celle-ci en hypogroupe.

2 LE ROLE DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

L'entreprise familiale apparaît comme une coalition interne de type dominé (Mintzberg, 1986). 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). Pour Dyer (2003), les buts de l'entreprise familiale sont des facteurs qui influencent la dynamique organisationnelle de celle-ci. En plus, la structure organisationnelle de l'entreprise familiale est 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 seule personne du dirigeant propriétaire, assure la coordination de l'activité, la diffusion des informations et la prise de décision (Futso Yumgue, 2004).

Le choix d'une stratégie de développement peut se comprendre comme un ensemble de décisions stratégiques et de choix de natures très interdépendantes. Cette prise de décision stratégique est un acte fondamental du métier du dirigeant (Berger-Douce, 2000). Dans le cas particulier de l'entreprise familiale, le 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. Par conséquent, la prise de décision dans l'entreprise familiale est extrêmement personnalisée (Julien et Marchesnay, 1996). Cependant, 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.

2.1 LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE

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** : 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.
- **L'indépendance** : ce 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 politique générale.

D'une façon générale, les ressources auront un impact sur la direction de l'expansion. Dans le cas de l'entreprise familiale, s'ajoutant au problème de liquidité vient 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 dans lesquelles le dirigeant a une maîtrise personnelle par crainte de perte de contrôle de l'entreprise.

- **L'autonomie** : cet objectif 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".

- **La croissance** : elle 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, l'aspect critique de la croissance pour celles-ci est la dilution du capital. Pour cette raison, lorsqu'il s'agit d'entreprise familiale, le comportement stratégique du dirigeant vis-à-vis de la croissance est problématique.

2.2 LE DIRIGEANT PROPRIETAIRE : UNE TYPOLOGIE

Il existe de nombreuses typologies du dirigeant (Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Dunkelberg et Cooper, 1982), mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. 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.

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.

3 LA TRANSMISSION : SOURCE DE CONFLITS

La transmission est définie par Handler (1989) comme un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété. Dans le cadre de la transmission, la pérennité de la direction semble une condition sine qua non. 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). 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. Elle 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 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.

Cependant, 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 effet, 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 plutôt liés d'une part, aux conflits entre successeurs et, d'autre part, aux conflits inter générations dont l'origine est la résistance du prédécesseur pour qui le détachement constitue une décision et un acte difficiles (Fattoum et Fayolle, 2004).

3.1.1 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).

En fait, la pérennité de l'entreprise suppose continuer à être propriété de la famille et 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 & Fillion, 1996).

3.1.2 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).

Ainsi, telle que perçue par les successeurs, la transmission de l'entreprise familiale est une occasion pour augmenter les possibilités de croissance de l'entreprise familiale 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.

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 le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe.

4 LES PRIORITES DU DIRIGEANT ET LE DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE

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).

La conception et l'évolution de l'architecture organisationnelle sont en partie au moins le résultat de la volonté de son dirigeant qui cherche à répliquer des modèles structurels tout en les adaptant à la spécificité du contexte et à inventer de nouvelles configurations structurelles qui seront à la source d'avantages concurrentiels (Gartiser, Lerch et Lutz, 2004). Ainsi, certaines entreprises resteront petites toute leur vie mais emprunteront d'autres formes de développement que la croissance en taille. La croissance des entreprises est accompagnée du développement de structure comme les groupes.

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. Pour cet auteur, la particularité de cette forme d'organisation 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.

L'entreprise familiale est caractérisée par une forte personnalisation de la direction et 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 (Iacobucci et Rosa, 2004).

Dans cette partie, nous examinons la relation entre l'objectif de pérennité chez le dirigeant de type PIC, la gestion des conflits entre les successeurs et le développement en hypogroupe. Ensuite, nous allons étudier la relation entre l'objectif de croissance chez le dirigeant de type CAP, la gestion des conflits inter générations et le développement en hypogroupe. Cet hypogroupement est alors d'une importance stratégique pour la survie et la longévité de l'entreprise familiale et non dans un esprit de créativité ou de découverte (Fletcher, 2006).

4.1 LA PERENNITE DU "PIC" ET LE DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE

Des entreprises familiales sont menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des héritiers qui poursuivent des buts différents (Gaultier, 1990). Ces héritiers se partagent la propriété dans un esprit de partenariat. Ils doivent décider entre eux comment diriger l'entreprise, étape que l'on décrit souvent comme la période des réunions "autour de la table de cuisine" (Ward, 2005).

Dans de telles circonstances, Bauer (1993) et Gersick et al (1997) stipulent que la taille de la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale. L'histoire de la famille accompagne celle de l'entreprise. Avec l'augmentation quantitative de la famille du fondateur, les liens et interactions évoluent. Le changement de taille de la famille n'entraîne pas simultanément un changement de même nature dans l'entreprise. 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 étant de renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise, le dirigeant fournit l'effort de tailler un territoire d'indépendance relative pour chacun (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, à chaque fois qu'elles changent de taille, les entreprises familiales font face à la nécessité de créer de nouvelles entreprises indépendantes, constituant un hypogroupe, espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte sur le nom du successeur. La création de nouvelles entités, dirigées par les futurs héritiers, permet de maintenir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux. En effet, une taille relativement importante de la famille par rapport à l'entreprise oblige le dirigeant "PIC" à créer de nouvelles unités.

4.2 LA CROISSANCE DU "CAP" ET LE DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE

Le dirigeant "CAP" recherche le 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. Or, gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration du pouvoir. Par crainte de perte du contrôle de son entreprise, le dirigeant souhaite rester en deçà d'une certaine taille. Le dirigeant CAP 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.

Dans de telles conditions, les dirigeants "CAP" sont amenés à rechercher d'autres alternatives : il peut se développer soit en externalisant des activités fonctionnelles mais ceci revient à glisser une partie de ses activités en dehors de l'espace de commande du dirigeant (susciter l'effet de dépendance), soit en créant des unités autonomes avec leurs propres capitaux (constitution d'hypogroupes).

De ce fait, le développement des hypogroupes devient plus commun dans les environnements où les opportunités de croissance en taille sont limitées. Ainsi, la création de nouvelles entreprises vient se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine (Kolvereid et Bullvag, 1993).

Que le dirigeant soit PIC ou CAP, 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 2).

Toutefois, "on conviendra de définir la dépendance comme un attribut qualificatif de la relation d'échange de 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).

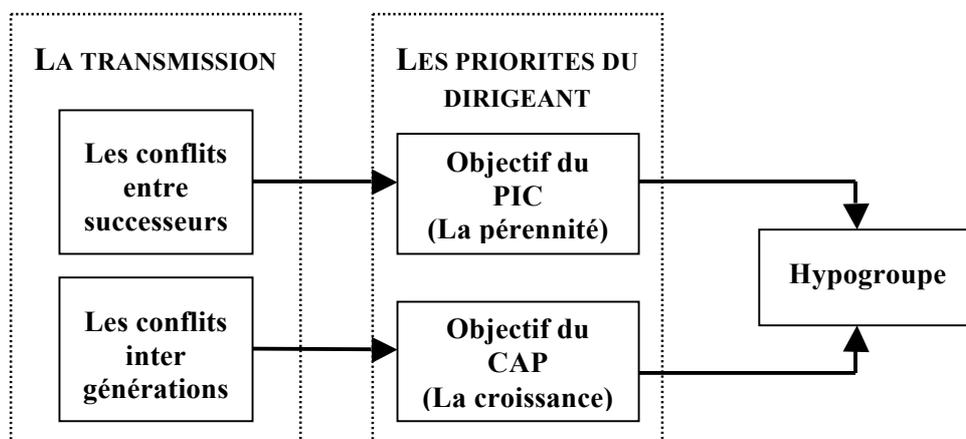
Figure 2 : Les stratégies de croissance et les risques liés

Source : Debray et Leyronas (1996)

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

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 des 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 familiale de l'entreprise et d'éviter les risques de dépendances des partenaires (autonomie/indépendance). Ainsi, nous expliquons la logique du développement en hypogroupe par les dirigeants propriétaires d'entreprises familiales par le schéma suivant :

Figure 1 : Les conflits lors de la transmission, les priorités du dirigeant et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe



L'étude empirique permettra d'identifier l'impact des conflits inhérents à la transmission sur les objectifs du dirigeant propriétaire et qui ont conduit au développement des hypogroupes.

5 LES CHOIX METHODOLOGIQUES

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. De ce fait, Langley (1997) explique que les outils et les méthodes issues de la recherche qualitative sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude de processus complexes. On travaille 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 et al, 1997).

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 sommes, en fait, orientés vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique.

Pour ce faire, la méthode des cas est un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (Yin, 1994). C'est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte des explications des dirigeants propriétaires de leurs choix de développement sous forme d'hypogroupes. Certains phénomènes ne peuvent se comprendre que par une analyse fine que permet l'étude de cas (Deslauriers et Kérisit, 1997). En effet, les dirigeants vont décrire les situations, liées à la volonté de transmission, qui ont conduit à la création de nouvelles unités.

5.1 LA COLLECTE DES DONNEES

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. Ainsi, les hypogroupes, objets d'analyse, ont été sélectionnés sur la base des critères liés à la fois à la définition de l'entreprise familiale, à des critères spécifiques à la petite entreprise et aux caractéristiques du groupe.

C'est à travers des dialogues avec des dirigeants d'entreprises, l'exploitation des réseaux et des entretiens que nous avons pu constituer un échantillon de quatre hypogroupes. Le groupe expérimental est alors issu d'un échantillon non probabiliste et ne constitue pas un échantillon représentatif au sens statistique. L'information est, alors, collectée par le biais d'un entretien semi directif auprès des dirigeants propriétaires des hypogroupes. Nous avons interviewé deux dirigeants par cas pour pouvoir comparer les affirmations. En fait, les thèmes abordés apportent des réponses pour trois principaux axes d'interrogation :

- Qui dirige les différentes entreprises ?
- Qui seront les dirigeants du futur ?
- Quels sont les objectifs visés à travers le développement en hypogroupe ?
- Quel est l'impact de la transmission sur le développement en hypogroupe ?

5.2 LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les données collectées sont traitées suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper des données brutes par thème et selon l'importance de ces thèmes (Evrard et al, 1997). Cette méthode nous permet de nous intéresser plus au sens des données et aux interprétations des dirigeants propriétaires des cas du développement en hypogroupes qu'à la fréquence d'apparition des thèmes.

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 attribués 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 simultanée plusieurs thèmes, nous avons opté pour un codage multiple afin d'éviter de "forcer" les données vers une variable particulière (Vas, 2005). Dans le souci de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs et de leurs entreprises, nous allons désigner les cas par des numéros.

6 L'ETUDE EMPIRIQUE

Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats de l'analyse intra cas en identifiant la relation entre les impératifs de la transmission, les objectifs prioritaires des dirigeants et le développement des entreprises familiales en hypogroupe. Ensuite, nous allons discuter

l'analyse inter cas et présenter une synthèse des facteurs liés à la transmission et qui conduisent les dirigeants PIC ou CAP à se développer en hypogroupe.

6.1 LES RESULTATS DE L'ANALYSE INTRA CAS

Nous allons présenter, pour chaque cas, les unités constituant l'hypogroupe, les membres dirigeants et les affirmations de l'interviewé par rapport aux éléments d'enquêtes.

Le cas 1 :

Les unités de cet hypogroupe sont dirigées par les membres de la famille propriétaire comme l'indique le tableau suivant. Nous avons pu avoir un entretien avec le fondateur (2) et son successeur (3).

Tableau 1 : Présentation des unités de l'hypogroupe 1

	Date de création	Effectif	Activité	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1978	25	Commerciale	Fondateur 1
Unité 2	1984	50	Fonderie de fonte	Fondateur 2
Unité 3	1988	10	Agriculture	Fondatrice
Unité 4	1995	39	Industrie textile	Successeur 1
Unité 5	2002	13	Ordinateurs et autres équipements informatiques.	Successeur 2
Unité 6	2003	7	Services	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.

L'objectif des fondateurs, tel que décrit par le dirigeant de l'unité visitée, 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 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. De ce fait, il fallait préparer la relève en maintenant tout d'abord le contrôle de l'entreprise familiale et ceci en préservant la petite taille de l'entreprise pour ne pas être submergé par l'activité au point où on est obligé de déléguer.

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 font 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 structure de l'unité d'origine ne permet pas à tous les successeurs d'accéder à un 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 domaines de compétence de ces derniers qui ont orienté eux-mêmes le développement selon leurs aspirations.

Enfin, les fondateurs avaient espéré que le successeur (3) partage la direction de l'unité (2) avec son père. Cependant, l'occurrence des conflits entre le fondateur et son fils unique l'avait obligé à investir dans une sixième unité familiale afin de permettre de répondre à l'objectif de croissance de celui-ci sans l'éloigner du cercle familiale. En fait, ce successeur refusait l'autorité de son père et voulait développer une activité qui correspond plus à ses aspirations tout en étant autonome. Actuellement, ce successeur s'intéresse plus à l'unité dirigée par son père surtout que ce dernier s'approche de l'âge de la retraite.

Ainsi, l'augmentation du nombre de successeurs, fait augmenter les sources de conflits entre ces derniers. L'occurrence de ce type de conflit était résolue par le fondateur PIC en accordant à chacun une direction indépendante. Cette indépendance des successeurs était aussi recherchée pour éviter les conflits entre le successeur (3), du type CAP, et son père en créant une nouvelle entreprise pour atteindre son objectif de croissance.

Le cas 2 :

Pour ce cas, nous avons eu un entretien avec les dirigeants fondateur (1) et fondateur (2). De toute façon, cet hypogroupe est encore à sa première génération dont les membres ont une volonté manifeste de transmission. Cet hypogroupe peut être présenté comme suit :

Tableau 2 : Présentation des unités de l'hypogroupe 2

	Date de création	Effectif	Activité	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1993	21	Industrie textile	Fondateur 1
Unité 2	1998	12	Chaussures industrielles en toute matière	Fondateur 3
Unité 3	1999	18	Chaussures industrielles en toute matière	Fondateur 2
Unité 4	2000	10	Industrie textile	Fondateur 1
Unité 5	2002	50	Chaussures industrielles en toute matière	Fondateur 2

Ces trois frères fondateurs codirigent les différentes unités de cet hypogroupe. Ils ont bien une volonté de transmission même si les enfants ne sont pas encore en âge de travailler. En effet, la stratégie de développement adoptée vise la facilitation du processus de la transmission.

En fait, d'après le dirigeant propriétaire (fondateur 1), le développement en hypogroupe "est une manoeuvre qui assure une plus grande longévité pour l'entreprise familiale". Pour ce cas, cette forme permet de maintenir la cohésion entre les dirigeants actuels en leur offrant des postes de direction et éviter ainsi le fait 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 dirigeant 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. Ceci évite le morcellement des capitaux. Sinon, la structure 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. Ainsi, l'indépendance recherchée à travers le développement de cet hypogroupe est présumée pouvoir éviter les conflits potentiels entre successeurs. C'est, donc, dans une optique préventive et par anticipation de l'avènement des conflits potentiels entre successeurs que les fondateurs ont multiplié les entreprises familiales indépendantes.

Etant donné que les successeurs sont encore jeunes sans compétences précises, la volonté de maintenir le contrôle des fondateurs s'avère remarquable à travers le choix des activités. Ils se sont concentrés sur deux domaines d'activités qui, malgré leurs différences, sont en fait complémentaires.

Le cas 3 :

Cet hypogroupe a été développé par les successeurs à partir d'une activité d'origine fondée par leur père. Il est à noter que la direction des unités de cet hypogroupe est assurée par les deux successeurs interviewés. En fait, le troisième successeur possède les mêmes parts de capital mais étant médecin, il ne peut pas exercer l'activité de gestion.

Tableau 3 : Présentation des unités de l'hypogroupe 3

	Date de création	Effectif	Activité	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1963	47	Industrie textile	Fondateur / successeur 1
Unité 2	1963 (1998)	45	Industrie textile	Successeur 1
Unité 3	1997	20	Agriculture	Successeur 2
Unité 4	1999	20	Agro alimentaire	Successeur 2
Unité 5	2000	10	Promotion immobilière	Successeur 1 et 2

Le fait de prendre la relève de l'entreprise familiale était une évidence pour les successeurs et surtout le successeur (1) que nous avons pu interviewer. Il l'a, en effet, intégré sans difficultés particulières partageant avec son prédécesseur les tâches de gestion. Cependant, des premiers conflits naissent avec la participation du successeur (2) au management de l'unité familiale. Ce dernier affirme qu'à défaut de la forme d'hypogroupe, il aurait quitté l'entreprise familiale. Il aurait vendu ses parts dans l'entreprise familiale pour créer une autre propre à lui. Son objectif d'autonomie l'empêche de travailler comme salarié et les contraintes financières l'obligent à compter sur la solidarité familiale. 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.

En réalité, il n'a jamais été en conflit avec son frère mais la situation de l'entreprise familiale ne pouvait pas supporter plus d'un dirigeant. En fait, le fondateur tellement attaché à son entreprise, il l'avait condamné 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, l'issue à cette situation était le développement en hypogroupe 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.

Les successeurs soucieux de la pérennité de l'entreprise familiale, ont attribué au père, qui malgré sa fatigue persiste dans l'entreprise, une petite part du contrôle managériale. Ils ont créé une nouvelle unité indépendante (unité 2) qui se charge de la grande part de la production afin de réduire le risque de la 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). Ainsi, les conflits entre générations font que les successeurs recherchent l'indépendance à travers le développement en hypogroupe.

Le cas 4 :

Le développement de cet hypogroupe a été assuré par le père fondateur que nous avons pu interviewer en plus du successeur (2). Il a réussi à créer de multiples entreprises opérant principalement dans le secteur de l'agroalimentaire. Actuellement, il a délégué toutes les responsabilités de management à ses quatre enfants qui dirigent les différentes unités. Le test de management étant passé avec succès, le père leur cède les parts de capital à égalité et part à la retraite en créant une dernière unité du secteur agricole pour le plaisir. C'est une occupation pour lui plus qu'une activité à objectif économique. Le tableau suivant présente les différentes unités de cet hypogroupe.

Tableau 4 : Présentation des unités de l'hypogroupe 4

	Date de création	Effectif	Activité	Dirigeant
Unité 1 (entreprise d'origine)	1972	49	Agroalimentaire	Successeur 1
Unité 2	1997	25	Agroalimentaire	Successeur 2
Unité 3	2000	20	Agroalimentaire	Successeur 3
Unité 4	2003	41	Agroalimentaire	Successeur 4
Unité 5	2004	15	Agriculture	Fondateur

Ce dirigeant fondateur, à qui nous avons parlé, développe au fur et à mesure que ses enfants grandissent de nouvelles unités du même secteur d'activité. En fait, l'entreprise d'origine ne pouvait pas supporter la charge de quatre dirigeants. Ayant la crainte que ceci puisse générer des désaccords entre ses enfants, son objectif de pérennité l'obligeait à trouver les moyens pour éviter les conflits potentiels entre ses successeurs. En plus, depuis tous petits, le père amenait ses derniers pour 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 l'entreprise familiale. Ils étaient impliqués dès leur enfance dans ce domaine d'activité et ont acquis certaines compétences. Il fallait alors profiter de la situation pour créer de nouvelles unités du même secteur mais appartenant à des branches différentes afin d'exploiter les synergies. Ainsi, l'hypogroupe était créé dans le but d'assurer l'indépendance de chaque successeur afin d'éviter les conflits potentiels et maintenir la cohésion de ces membres de la famille. La complémentarité entre les activités les fait jouir d'un pouvoir de marché qui les inciterait à entretenir les relations familiales et assurer de ce fait la pérennité de l'hypogroupe.

6.2 RESULTATS INTER CAS ET DISCUSSION

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 surtout génère des conflits de deux types : des conflits intra génération généralement dû au partage du pouvoir entre les successeurs et des conflits inter générations engendrés par les différences d'âge et d'objectifs entre le fondateur et son successeur.

Afin de pouvoir discuter ces résultats, nous allons regrouper ensemble les cas d'hypogroupes développés dans le but d'éviter les conflits entre successeurs et les hypogroupes développés après que les successeurs aient intégrés l'entreprise familiale et que les divergences entre générations se manifestent. Nous montrons ensuite que malgré les différences au niveau des objectifs prioritaires des dirigeants, les origines du développement en hypogroupe demeurent similaires et traduisent l'impact de la transmission.

6.2.1 Les conflits entre successeurs

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) s'est fait au fur et à mesure du déroulement du processus de transmission parallèlement à la naissance des problèmes entre les enfants. Pour cet hypogroupe, 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.

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.

Dès lors, le processus de transmission débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise (Defreyman et al, 2006). Cependant, il comporte des difficultés comme les fortes possibilités de conflits entre successeurs, notamment dus à la gêne qu'engendre la supervision des autres membres de la famille, notamment pour celui qui occupe le poste de dirigeant (Brouard et Cadieux, 2007).

6.2.2 Les conflits inter générations

Les cas d'hypogroupes (1) et (3) ont été développés afin de dépasser les conflits entre les deux générations qui dirigent simultanément l'entreprise familiale. Ses divergences sont dues à l'autorité du père qui s'attache à son entreprise et qui a du mal à céder à son fils une part du pouvoir. Ces conflits surgissent aussi à cause du manque d'intérêt des successeurs pour le domaine d'activité de l'entreprise familiale.

En effet, 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. Il est difficile pour le successeur 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 obtenir 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 pour qu'il puisse prendre la relève avec le temps. Quant au cas (3), c'est le successeur qui avait déclenché le processus afin d'échapper à l'autorité de son père et pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

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. C'est d'ailleurs souvent un des biens principaux de la famille. Les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles, à cause des différences entre les priorités de chacun (Gersick et al, 1997). La création de nouvelles unités assure l'autonomie de chacune des deux générations pour que chacun puisse atteindre ses objectifs.

6.2.3 Les objectifs du PIC

Parmi les quatre cas étudiés, deux (1 et 4) sont dirigés par des PIC. La multiplication des entreprises était liée aux objectifs de succession suivants :

- 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.

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 (Iacobucci, 2002). 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). Ce désir d'assurer la pérennité de l'entreprise converge avec les raisonnements sur le patrimoine et la transmission du pouvoir.

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. 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. 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.

En plus, c'est à travers son expérience dans l'entreprise familiale que le successeur 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 (Fattoum et Fayolle, 2004). 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.

6.2.4 Les objectifs du CAP

Les cas (2) et (3) sont dirigés par des CAP. L'objectif de croissance appuyé par l'objectif d'autonomie pousse à créer de nouvelles unités afin de contre carier l'autorité du père de type PIC.

Dans le cas (2), le dirigeant successeur, trouve dans l'hypogroupe une issue pour concilier entre la réticence de la famille à la croissance et la réalisation de son objectif prioritaire. A travers cette manœuvre, 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. Les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles, à cause des différences entre les priorités de chacun (Gersick et al, 1997).

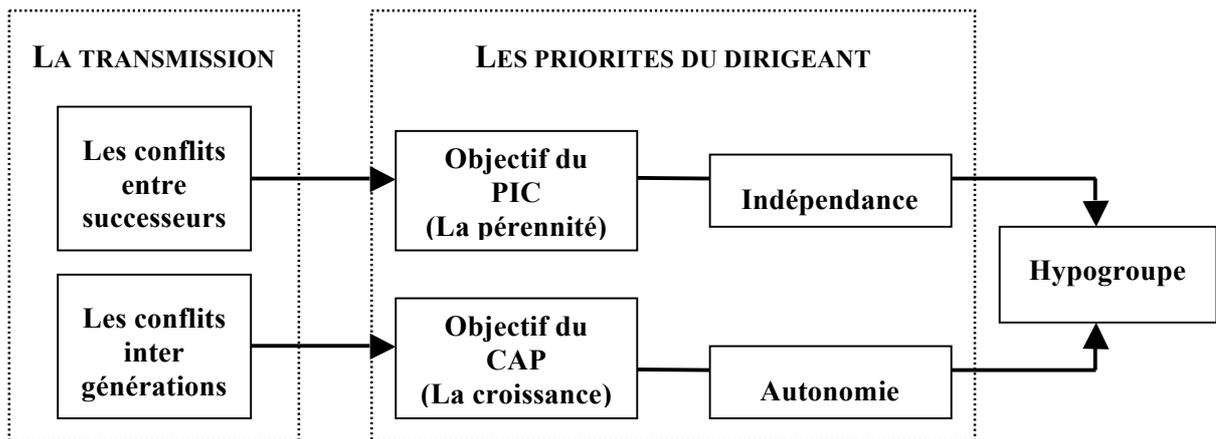
En plus, certains fondateurs créent des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques assez difficiles surtout que les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et idées de ce fondateur (Drozdow et Carroll, 1997). Cette structure limite la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale. 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.

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'empêchait 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.

Pour conclure, les objectifs à travers le développement en hypogroupe varient selon que le dirigeant propriétaire soit PIC ou CAP. Cependant, par le choix de la structure d'hypogroupe, le dirigeant fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux. Le dirigeant PIC a la possibilité d'atteindre son objectif de pérennité en résolvant les conflits entre successeurs par l'indépendance de chacun que procure la structure

d'hypogroupe. Quant au dirigeant CAP, il fait face aux conflits inter générations en ayant recours au développement en hypogroupe qui lui assure son autonomie et donc la possibilité d'atteindre son objectif de croissance. Les résultats de cette étude peuvent être résumés par la figure suivante :

Figure 3 : Les conflits lors de la transmission, les priorités du dirigeant et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe



7 CONCLUSION

Que le dirigeant soit "PIC" ou "CAP", la transmission, la relation entre générations et la relation entre 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. La flexibilité de la forme d'hypogroupe et le fait qu'elle permet de s'adapter à différents besoins organisationnels, notamment l'indépendance et l'autonomie, sont d'importantes raisons qui expliquent le processus de développement de l'hypogroupe familial (Iacobucci, 2002).

Finalement, l'impact de la transmission sur le processus de développement en hypogroupe varie selon les objectifs prioritaires des dirigeants. Afin de maintenir de bonnes relations de travail, la stratégie recommandée par Barach (1984) 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. 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 lié en permanence au contrôle du dirigeant propriétaire de l'entreprise d'origine. En outre, la divergence de points de vue entre générations concernant la croissance de l'entreprise d'origine et la résistance du fondateur par manque de confiance dans les capacités des successeurs a poussé ces derniers à créer des unités familiales où chacun puisse préserver son autonomie.

Cependant, les résultats de cette recherche présentent certaines limites. Tout d'abord, 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 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). En plus, les entretiens étaient conduits auprès d'un seul dirigeant (fondateur ou successeur) par hypogroupe ce qui peut poser un problème de "fiabilité". Il est possible de surpasser cette limite en interviewant d'autres dirigeants du même hypogroupe. S'agissant d'un processus, il serait possible de mener une étude longitudinale pour compléter les entretiens. Il serait aussi intéressant de conduire une étude quantitative dans le but de construire et vérifier des hypothèses.

RÉFÉRENCES

- BARACH J. A. (1984), "Is There a Cure for the Paralyzed Family Board", *Sloan Management Review*, Autumn, 3-11.
- 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.
- BAUER M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Inter éditions, Paris.
- BÉLANGER L. & BENABOU C. (1988), "La gestion des conflits", *Gestion stratégique des ressources humaines*, édition Gaëtan Morin, Montréal, 603-631
- BERGER-DOUCE S. (2000), "L'introduction du concept de catalyse dans l'étude du PPDS", 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 25-27 octobre, IAE de Lille.
- BIRLEY S. (1986), "Succession in the Family Firm: the Inheritor's View", *Journal of Small Business Management*, vol. 24.
- 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.
- 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.
- 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. (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.
- 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.
- 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. & LEWIS V. L. (1993), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard l'Expansion*, n°30, 51-63.
- DEBRAY C. & LEYRONAS C. (1996), "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", 8^{ème} Journées Nationales des IAE, 16 et 17 avril, Toulouse.
- DEBRAY C. (1997), *Structure et stratégies de l'hypogroupe*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, Faculté de Gestion et de Droit de l'Entreprise.
- 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.
- DESLAURIERS J. P. & KERISIT M. (1997), "Le devis de recherche qualitative", in POUPART & al., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin, Boucherville, 85-112.
- DONCKELS R. & FROHLICH E. (1991), "Are Family Business Really Different?" *Family Business Review*, vol. 4, n°2, 149-160.

- DROZDOW N. & CARROLL V. P. (1997), "Tools for Strategy Development in Family Firms", *Sloan Management Review*, fall, 75-88.
- DUNKELBERG W. C. & COOPER A. C. (1982), "Entrepreneurial Typologies: an empirical Study", in VESPER-WELLESLEY K. H., *Frontiers of Entrepreneurship Research*, MA: Babson College, 1-15.
- DYER W. G. (2003), "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, 401-416.
- EISENHARDT K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 532-550.
- EVARD Y., PRAS B. & ROUX R. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Nathan, Paris.
- 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>
- FLETCHER D. (2006), "A Relational Perspective of Family Business Venturing", *EIASM Family Business Workshop*, 1 & 2 June, Nice.
- 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.
- GARTISER N., LERCH C. & LUTZ P. (2004), "Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg", 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-4 juin, Vallée de Seine, Normandie.
- 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.
- 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.
- GREINER L. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, July-August, 55-67.
- HANDLER W. C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", *Family Business Review*, vol. 2, 257-276.
- HAU M. (1995), "Traditions comportementales et capitalisme dynastique : le cas des grandes familles", *Entreprises et histoire*, n°9, 43-51.
- HUGRON, P. (1992). "L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral", Monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC.
- 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, Accès 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.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1987), *La petite entreprise*, Vuibert.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.

- KOLVEREID L. & BULLVAG E. (1993), "Novices Versus Experienced Business Founder: An Exploratory Investigation", in Birley & Subramony (éditeur), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Amsterdam, 275-285.
- LAGARDE V. (2004), "Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture", 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- LANGLEY A. (1997), "Stratégies d'analyse de données processuelles", *Recherches Qualitatives*, n°17, 206-231.
- LAUFER J. (1975), "Comment devient-on entrepreneur?", *Revue Française de Gestion*, n°2, 11-23.
- 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.
- 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.
- MARCHESNAY M. (1979), "La dépendance des firmes individuelles", *Economies et Sociétés*, Tome XIII, n°10-12, 697-733.
- MARCHESNAY M. (2002), *Management stratégique*, Les éditions de l'ADREG.
- MARCHESNAY M. (2002), *Management stratégique*, Les éditions de l'ADREG.
- 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. (2003), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, seconde édition, De Boeck, Bruxelles.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation.
- 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", in *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris, 17-28.
- SAPORTA B. (1989), "Stratégies des PME", in JOFFRE P. & SIMON Y., *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, 2729-2754.
- 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., CHRISMAN J. & CHUA J. (1997), "Strategic Management of the Family Business Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n°1, 1-35.
- SMITH N. R. (1967), "The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man", Bureau of Business and Economic Research.
- TREHAN N. (2000), *Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales*, thèse de doctorat soutenue à l'université de grenoble.
- 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.
- WARD J. L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- WARD J. L. (1997), "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices", *Family Business Review*, vol. 10 n°4.

WARD J. L. (2005), "La gouvernance des entreprises familiales", E Journal USA : perspectives économiques, février, 42-45.

YIN R. (1990, 1994), Case Study Research: Design and Methods, Beverly Hills, Sage Publications.

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.