



La transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe

Imen MZID

Assistante, ISAE Gafsa - Tunisie
Doctorante, URGE – FSEG Sfax et ERMES –
Toulon/EDHEC Nice
Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF)
FSEG - BP. 1088, Sfax 3018 – Tunisie
Tél. (+216) 74 27 87 77 - Fax. (+216) 74 27 91 39
imen.mzid@fsegs.rnu.tn

Lassaâd MEZGHANI

Professeur Associé
Unité de Recherche en Gestion des Entreprises
FSEG Sfax - Tunisie
Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale
(GREF)
Tél. (+216) 74 27 87 77 - Fax. (+216) 74 27 91 39
Lassaad.Mezghani@fsegs.rnu.tn

Résumé :

Notre ambition, à travers cette recherche, est de spécifier comment le développement en hypogroupe permet d'atteindre les objectifs non économiques de l'entreprise familiale. Plus précisément, nous cherchons à répondre à la question suivante : quel est l'impact de la transmission sur le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe ?

Notre recherche exploratoire, menée auprès 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. En effet, suite aux entretiens avec les dirigeants propriétaires des hypogroupes, nous avons pu conclure que ce type de développement peut être lié à l'augmentation du nombre des membres de la famille. Dans ce cas, la création de nouvelles unités évite la surcharge de l'entreprise qui parfois ne peut pas intégrer tous les membres de la famille. En plus, à mesure que la famille s'agrandit, l'occurrence des conflits entre successeurs est plus probable. Pour les éviter, le développement en hypogroupe permet de tisser un terrain d'indépendance pour chaque membre qui dirige une nouvelle unité. Enfin, la transmission peut être aussi source de conflits entre les deux générations qui travaillent désormais ensemble dans l'entreprise familiale. Par conséquent, le développement en hypogroupe permet de séparer les successeurs des prédécesseurs dans des unités indépendantes afin que chacun puisse réaliser ses objectifs.

Mots clés : entreprise familiale, transmission, hypogroupe.

La transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe

Résumé :

Notre ambition, à travers cette recherche, est de spécifier comment le développement en hypogroupe permet d'atteindre les objectifs non économiques de l'entreprise familiale. Plus précisément, nous cherchons à répondre à la question suivante : quel est l'impact de la transmission sur le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe ?

Notre recherche exploratoire, menée auprès 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. En effet, suite aux entretiens avec les dirigeants propriétaires des hypogroupes, nous avons pu conclure que ce type de développement peut être lié à l'augmentation du nombre des membres de la famille. Dans ce cas, la création de nouvelles unités évite la surcharge de l'entreprise qui parfois ne peut pas intégrer tous les membres de la famille. En plus, à mesure que la famille s'agrandit, l'occurrence des conflits entre successeurs est plus probable. Pour les éviter, le développement en hypogroupe permet de tisser un terrain d'indépendance pour chaque membre qui dirige une nouvelle unité. Enfin, la transmission peut être aussi source de conflits entre les deux générations qui travaillent désormais ensemble dans l'entreprise familiale. Par conséquent, le développement en hypogroupe permet de séparer les successeurs des prédécesseurs dans des unités indépendantes afin que chacun puisse réaliser ses objectifs.

Mots clés : entreprise familiale, 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). 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).

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).

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

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

En fait, vu le manque de conceptualisations existantes tant pour le développement des entreprises familiales tunisiennes que pour la structuration en hypogroupe, nous allons essayé de montrer dans ce travail qu'il existe des circonstances dans lesquelles l'hypogroupement

peut avoir un intérêt stratégique notamment dans le cas de la transmission afin d'assurer la pérennité et la survie de l'entreprise familiale.

Cette transmission, est définie par Handler (1989) comme un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété. Par conséquent, nous nous focalisons sur cet aspect afin d'identifier l'impact de la transmission de la direction sur le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe. Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter les caractéristiques de l'entreprise familiale notamment la particularité de la prise de décision stratégique. Puis, nous allons définir la transmission de la direction et ses difficultés. Ensuite, nous expliquons les avantages que procure la forme d'hypogroupe pour la transmission de l'entreprise familiale. Enfin, nous présentons la méthodologie de recherche et les résultats des analyses afin de déterminer l'impact de la transmission de la direction de l'entreprise familiale sur le développement de celle-ci en hypogroupe.

2 LES CARACTERISTIQUES 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. De ce fait, pour guider ce travail de recherche, nous avons adopté la définition d'Astrachan et Kolenko (1994) qui paraît la plus complète et surtout la plus opérationnelle et la plus facile à mettre en oeuvre pour se décider si une entreprise est familiale ou non (Astrachan et al, 2002). Pour ces auteurs, "la famille doit détenir au moins 50% du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10 % dans le cas inverse. L'entreprise doit 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".

Cette définition est l'expression de l'objectif du maintien du contrôle de la propriété et du management en plus de celui de la pérennité. Ces objectifs familiaux sont souvent des facteurs déterminants pour les décisions stratégiques puisque ce sont des facteurs qui influencent la dynamique organisationnelle de l'entreprise familiale (Dyer, 2003). Ces caractéristiques nous amènent alors à présenter, dans ce qui suit, les objectifs de contrôle et de pérennité en plus des particularités de sa décision stratégique.

2.1 LE MAINTIEN DU CONTROLE FAMILIAL

Le maintien du contrôle se traduit par la mise en place d'une stratégie qui passe par une forte recherche d'indépendance dont l'objectif est la préservation du patrimoine afin d'assurer sa

transmission aux générations suivantes (Basly, 2005). Cette volonté de garder le contrôle aux mains de la famille limite les relations inter organisationnelles portant sur des investissements coopératifs ce qui inhibe la croissance de l'entreprise familiale. En effet, en privilégiant un contrôle étroit sur les décisions stratégiques entre les mains familiales, la petite entreprise familiale ne fournit pas de véritable effort pour accroître sa part de marché par souci de croissance contrôlée (Hirigoyen, 1985).

Cependant, certaines structures organisationnelles, comme l'hypogroupe, facilitent la rétention de la propriété et du contrôle de l'entreprise familiale. Elles sont caractérisées par un haut niveau d'informel et peu de décentralisation (Goffee, 1996). De telles structures permettent aux dirigeants de se doter d'une autonomie considérable dans la prise de décision, tiennent compte de la croissance mais surtout permettent à ces entreprises de garder le contrôle.

2.2 LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

La pérennité de l'entreprise suppose de continuer à être la 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 & Filion, 1996).

En effet, Gaultier (1990) explique que très souvent, des entreprises familiales sont menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des héritiers qui poursuivent des buts différents. Cependant, pour le fondateur, renoncer à l'exercice du pouvoir serait selon Brunner (1975) la contrainte absolue, qui mettrait un obstacle définitif aux projet de développement dans lesquels l'exercice du pouvoir serait aliéné.

En outre, cet objectif de pérennité fait que l'entreprise familiale ne désire pas prendre de risque, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille (Basly, 2005). L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

2.3 LA DECISION STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

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

Ainsi, le dirigeant sera amené à effectuer les choix stratégiques qui permettent d'articuler les liens entre la stratégie de développement, la structure et les différents niveaux d'objectifs. De ce point de vue, le choix d'une stratégie de développement de l'entreprise familiale peut se comprendre comme un ensemble de décisions et de choix de nature très interdépendante :

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

En outre, le souci de préserver l'état d'esprit dans lequel l'entreprise a été créée puis gérée pendant le "règne" du dirigeant fondateur incite celui-ci à accorder une attention toute particulière à la transmission. Cette dernière ne pouvant pas s'improviser, le dirigeant l'englobe dans sa stratégie.

3 LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

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 qui sont d'autant plus difficiles à gérer que la taille de la famille augmente et, d'autre part, aux conflits inter-générationnels 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 La taille de la famille

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

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

Pour cette raison, à chaque fois qu'elles changent de taille, les entreprises familiales font face à la nécessité de créer une nouvelle entreprise espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte entre les groupes sur le nom du successeur. La création d'une

nouvelle entité permet le maintien de la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux. Lorsque la taille de l'entreprise d'origine ne supporte plus l'intégration de plus de membres familiaux aux postes de management ou de direction, la multiplication des entreprises est la solution envisagée d'où la proposition suivante :

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

3.1.2 Les conflits entre successeurs

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

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

Proposition 2 : Les conflits entre les successeurs de l'entreprise familiale poussent à créer de nouvelles unités.

3.1.3 Les conflits inter générations

Il existe une dépendance spécifique et mutuelle entre le prédécesseur et le successeur potentiel où le prédécesseur doit être capable de délaissé 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).

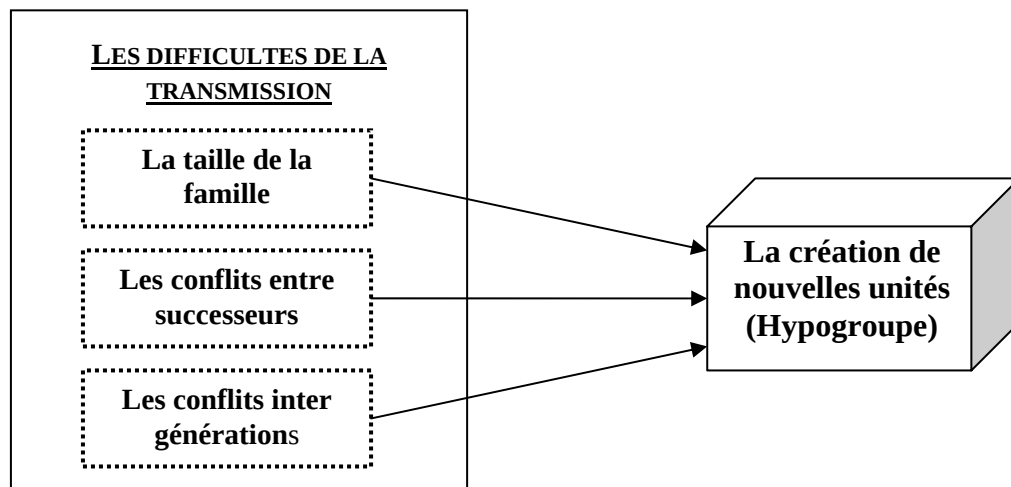
Ainsi, telle que perçue par les successeurs, la transmission de l'entreprise familiale est une occasion pour augmenter les possibilités de croissance de l'entreprise familiale et non pas simplement pour sauvegarder la propriété et le contrôle du management entre les mains de la famille (Bjuggren et Sund,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

Par conséquent, ces conflits peuvent être des forces qui conduisent le changement stratégique. Ils vont pousser les successeurs à créer de nouvelles unités afin d'atteindre leur objectif de croissance et respecter le désir de leur père à savoir garder le contrôle de la petite unité familiale. Ainsi, la création de nouvelles entreprises permet de résoudre les conflits inhérents à la phase du règne conjoint où les deux générations travaillent ensemble dans l'entreprise familiale. Le développement de nouvelles unités vient se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine (Kolvereid et Bullvag, 1993), d'où la proposition suivante :

Proposition 3 : Les conflits entre les différentes générations de l'entreprise familiale poussent à créer de nouvelles unités.

Les relations que nous avons établi entre les facteurs affectant la transmission et le développement de l'entreprise familiale par création de nouvelles unités conformément aux propositions ci-dessus formulées peuvent être schématisées comme suit :

Figure 1 : L'impact des difficultés de la transmission sur le développement de l'entreprise familiale



Nous voulons montrer par ce schéma que la création de nouvelles entreprises est une manœuvre stratégique pour relever le défi de la transmission de l'entreprise familiale. Ces nouvelles unités sont, alors, organisées en hypogroupe afin d'exploiter les avantages que procure cette structure dans de telles circonstances. C'est en fait un processus de développement qui prend en considération l'environnement familial dont les caractéristiques sont exposées dans la section suivante.

4 LE DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE

La nécessité de création d'entreprises indépendantes est la principale cause de la poursuite d'une stratégie de diversification par les entreprises familiales. Dans ce cas, l'hypogroupe est considéré comme une forme d'organisation spécifique, spécialement soutenue pour faciliter le processus de diversification de l'entreprise familiale (Iacobucci, 2002).

Pour Granovetter (2005), ce type de structure est un ensemble d'entreprises reliées d'une façon formelle ou informelle alors que Julien et Marchesnay (1987) adoptent la notion d'hypogroupe faisant ainsi référence aux caractéristiques de groupe dont il tire sa structure et à celles de l'hypofirme de point de vue de la taille de ses composantes. Aujourd'hui, pour Marchesnay (2004), l'hypofirme constitue un nouveau modèle de firme, dont la compétitivité est basée sur la recherche de la plus petite taille efficiente possible. En effet, la montée actuelle des hypogroupes, le découpage des structures imposantes en organisations plus petites, donc plus humaines, témoignent également de la non aspiration programmée de la petite entreprise vers la grande, au fur et à mesure de son évolution dans le temps. Le choix de

la structure d'hypogroupe est désormais le fait de toutes petites entreprises, les hypofirmes, qui souhaitent rester petites, en adoptant une stratégie singulière, fondée sur une approche ressources compétences idiosyncrasiques, sur un marché étroitement délimité et sur un réseau relationnel fort (Marchesnay, 2008).

Les avantages recherchés par la structure d'hypogroupe sont présentés diversement dans la littérature. Au-delà des avantages issus de sa structure de groupe et de la petite taille des entités qui le composent, s'ajoute un autre avantage, celui du maintien du contrôle du dirigeant sur l'entreprise familiale et donc d'un pouvoir de décision fort dans un contexte de développement (Gaultier, 1990 ; Debray, 1997 ; Trehan, 2000).

Ainsi, le développement en hypogroupe est justifié par la recherche d'un plus haut degré de diversification des activités et par la possibilité de bénéficier de l'indépendance des différentes entreprises afin de réduire le risque associé à ces activités. C'est aussi une stratégie de minimisation de certains risques issus à la fois de la petite taille (soumission à l'environnement) mais aussi attachés à la grande dimension (la perte de contrôle et d'indépendance, la bureaucratie,...). Il semble, alors, que le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale, conscient des avantages que peut lui procurer cette structure d'hypogroupe, prendrait les décisions stratégiques adéquates afin d'atteindre le développement souhaité.

En conclusion, les facteurs qui affectent la transmission de l'entreprise familiale conduisent au choix stratégique de développement par création de nouvelles unités. Les caractéristiques de l'entreprise familiales, notamment le maintien du contrôle à travers la petite taille, contribuent au choix de la forme d'hypogroupe afin de structurer ce développement.

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 considérées 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 que nous avons adopté, 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. 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 ?
- Quel est l'impact de la transmission sur le développement en hypogroupe ?

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

- Phase 1 (10 à 15 minutes) : lors de cette phase nous avons essayé de créer un bon climat de confiance dans le but d'éviter aux acteurs de nous attribuer de mauvaises intentions et les prédisposer à plus de franchise. Nous présentons, alors, l'objet de notre recherche puis nous demandons à l'interviewé de présenter l'hypogroupe.
- Phase 2 (30 min à 50 min) : la phase de contact terminée, nous administrons les thèmes du guide.
- Phase 3 (10 minutes) : dans cette dernière phase, nous invitons l'interviewé à exprimer son ressenti sur la conduite de l'entretien et ses commentaires sur les thèmes abordés.

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'IMPACT DE LA TRANSMISSION SUR LA DECISION STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE

Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats de l'analyse intra cas en identifiant l'impact de la transmission sur 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 à la forme d'hypogroupe.

6.1 LES RESULTATS DE L'ANALYSE INTRA CAS DE L'IMPACT DE LA TRANSMISSION

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 :

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.

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 ce en préservant la petite taille de l'entreprise pour ne pas être submergé par l'activité au point où on est obligé de déléguer.

En outre, il est difficile pour les successeurs (1) et (2) de discuter à propos de la transmission et sur celui qui va prendre la relève. Les rivalités entre les deux fait qu'ils ont résisté à l'intégration de l'unité familiale pour ne pas se trouver en relation hiérarchique avec son frère. En effet, la taille de la famille est assez importante par rapport à l'unité d'origine ce qui fait qu'elle ne permet pas à tous les successeurs d'accéder au poste de direction. En conséquence, dans le but d'impliquer leurs enfants et les motiver, les dirigeants ont multiplié les unités afin de créer pour chacun un champ d'indépendance et résoudre ainsi les conflits entre les successeurs (1) et (2). Le choix des activités s'est fait alors selon les 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 de part les opportunités de développement de cette activité. Cependant, l'occurrence des conflits entre le fondateur et son fils unique l'avait obligé à investir dans une sixième unité familiale afin de lui offrir un poste d'emploi en fonction de ses compétences et en même temps ne pas l'éloigner du cercle familiale. 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, la taille de la famille a poussé ces fondateurs à créer de nouvelles unités indépendantes de l'unité (1) pour offrir des postes d'emploi aux membres de la famille du fait que l'activité d'origine ne permet pas d'accueillir plus qu'un dirigeant. En effet, l'augmentation de la taille de la famille, et donc le nombre de successeurs, fait augmenter les sources de conflits entre ces derniers. L'occurrence de ce type de conflit était résolue en accordant à chacun une direction indépendante. Cette indépendance des successeurs était aussi recherchée pour éviter les conflits entre le successeur (3) et son père en créant une nouvelle entreprise en relation avec sa formation académique.

Le cas 2 :

Pour ce cas, nous avons eu un entretien avec le dirigeant fondateur (1). 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 non 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. En effet, le nombre de fondateurs fournit une idée sur la taille de la famille et par la suite sur le nombre de successeurs (futurs dirigeants). 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 deux successeurs seulement parmi les trois. 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 créé son entreprise à lui après avoir vendu ses parts dans l'entreprise familiale. Son objectif d'autonomie l'empêche de travailler comme salarié et les contraintes financières l'obligent à compter sur la solidarité familiale. 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. 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 pourrait 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 tout petits, le père amenait ses derniers 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 LES RESULTATS DE L'ANALYSE INTER CAS DE L'IMPACT DE LA TRANSMISSION

L'analyse de contenu de ces cas nous permet d'avancer que le développement en hypogroupe est lié aux soucis de pérennité et de maintien du contrôle familial qui se manifestent à travers

l'objectif de transmission à la génération future. La transmission du pouvoir de direction surtout génère des conflits de deux types : des conflits intra génération généralement dû à une taille importante de la famille et des conflits inter générations engendrés par les différences d'âge et d'objectifs entre le fondateur et son successeur.

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 entre les facteurs qui ont conditionné le développement en hypogroupe, les origines demeurent similaires et traduisent l'impact de la transmission.

6.2.1 La taille de la famille

La taille de la famille, en tant que difficulté liée au processus de transmission, était évoquée par les dirigeants des cas (1) et (2). En effet, lorsque le nombre de successeurs est assez important, ils ne peuvent plus gérer simultanément une seule entreprise. Alors que la famille s'agrandit, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ne changent pas automatiquement. Dans ce cas, même si la famille est source de stabilité, son évolution, en particulier avec l'avènement de nouvelles générations, est source de perturbation (Arrègle et al, 2004). Telle que décrite par les dirigeants interviewés, la croissance de la taille de la famille fait augmenter les conflits entre les successeurs potentiels.

L'hypogroupement est, donc, une manœuvre qui réduit les charges susceptibles de conduire l'entreprise d'origine à sa disparition sous la pression des héritiers. Ainsi, la première proposition, à savoir l'augmentation de la taille de la famille pousse à créer de nouvelles unités, est non rejetée. Cependant, cette relation n'est pas directe. La création de nouvelles unités ne se fait que par crainte de conflits potentiels entre les futurs dirigeants.

6.2.2 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). Nous pouvons donc affirmer que la deuxième proposition, à savoir, les conflits entre les successeurs de l'entreprise familiale poussent à créer de nouvelles unités, est non rejetée.

6.2.3 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

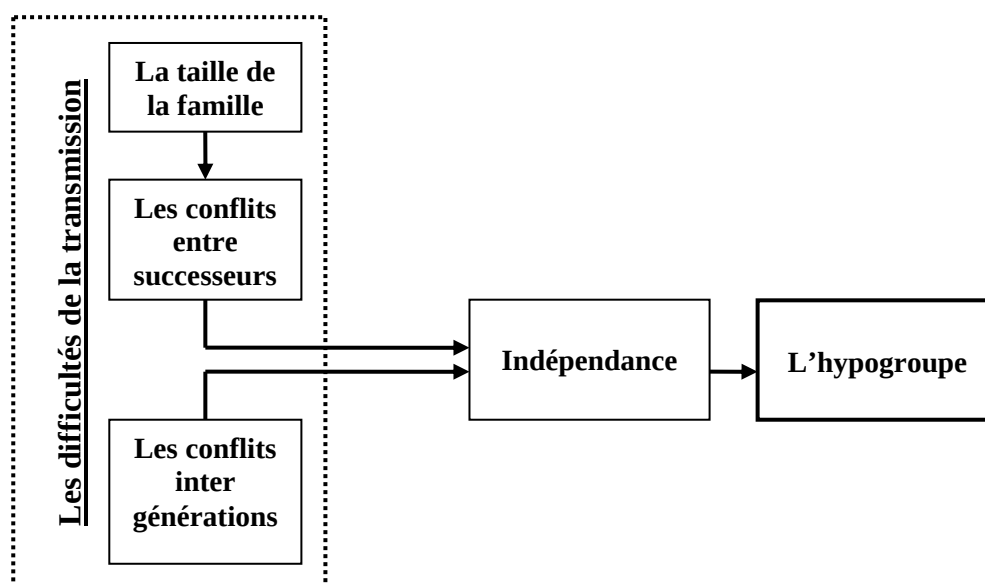
membres de la famille. Cet accord serait difficile à obtenir si les priorités des deux générations divergent.

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'indépendance de chacune des deux générations pour que chacun puisse atteindre ses objectifs. Ainsi, la troisième proposition qui stipule que les conflits entre les différentes générations de l'entreprise familiales pousse à créer de nouvelles unités ne peut pas être rejetée.

Finalement, l'impact de la transmission sur le processus de développement en hypogroupe varie selon la taille de la famille. Afin de maintenir de bonnes relations de travail, la stratégie 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. De ce fait, l'indépendance des successeurs à travers la création de nouvelles unités familiales s'avère la solution adéquate pour chaque situation suivant la figure ci-dessous :

Figure 2 : La transmission et le développement en hypogroupe



Il est à noter que la primauté des objectifs familiaux sur les objectifs économiques fait que le choix de l'hypogroupe paraît pour certains non économiquement optimal. La divergence entre les vues des différents membres peut conduire à l'éclatement du groupe ou à l'entrée de nouveaux actionnaires. C'est ce qui est, en effet, passé dans le quatrième cas. Les dirigeants ont intégré de nouveaux domaines d'activités en s'associant avec des membres extérieures à la famille. Après deux ans d'activité, ils ont recentré leurs activités pour des raisons de contrôle familial et ils ont opté pour la forme d'hypogroupe.

7 CONCLUSION

A partir de ces résultats, nous pouvons affirmer que la transmission est un évènement propice au changement. En effet, la taille de la famille est un facteur à considérer lors de la transmission. Si le nombre de successeurs est important par rapport à la taille de l'entreprise, alors la recherche de l'indépendance à travers le développement en hypogroupe permet de résoudre les éventuels conflits intra génération. En revanche, si le nombre des successeurs est peu élevé et qu'ils ont la possibilité d'intégrer la même unité familiale, alors les conflits inter générations peuvent entraver le processus de transmission. L'indépendance des générations par création de nouvelles unités organisées en hypogroupe familial est là aussi une manœuvre stratégique permettant d'assurer le succès de la transmission. Il est donc nécessaire de mettre en place des réponses organisationnelles aux demandes et aux attentes des successeurs afin d'assumer avec succès le processus de la transmission.

En fait, la principale conclusion de l'étude de Morris et al (1996) concernant la relève de l'entreprise familiale est que les héritiers qui réussissent à assurer la relève de l'entreprise sont suffisamment bien préparés, du point de vue de la formation et de l'expérience professionnelle, qui s'entend notamment du fait d'occuper différents postes au sein de l'entreprise. En réalité, les qualités attendues d'un bon successeur sont principalement l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise (Chrisman, Chua et Sharma, 1998). Par ailleurs, une faible rivalité entre les successeurs est synonyme de transition réussie. Pour ce faire, les fondateurs attribuent à chaque successeur la responsabilité de management d'une unité de l'hypogroupe familial afin de participer à la démarche d'accession à la direction avec un objectif d'évaluation de leur capacité à assumer efficacement la succession dans l'entreprise (St-Cyr et Inoussa, 2000).

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 (Einsenhart, 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.

BIBLIOGRAPHIE

- ARREGLE J. L., DURAND R. & VERY P. (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *Management*, vol. 7, n°2, 13-36.
- ASTRACHAN J. H. & KOLENKO T. A. (1994), "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices", *Family Business Review*, vol. 7, n° 3.
- ASTRACHAN J., KLEIN S. & SMYRNIOS K. (2002), "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, n°1, Mars 2002, pp. 45-58.
- BARACH J. A. (1984), "Is There a Cure for the Paralysed 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 Gaétan Morin, Montréal, 603-631
- 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.
- BRUNNER C. (1975), "Les contraintes de la fusion dans le secteur des PME", *Analyse Financière*, 3^{ème} trimestre, 103-106.
- 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.
- CHRISMAN J. J., CHUA J.H. & SHARMA P. (1998), "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, vol. 9, n°1, 19-30.
- CHUA J. H, CHRISMAN J. J. & SHARMA P. (1999), "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°4, 19-36.
- 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.
- 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.entreprenariat.com/Fattoum%20et%20Fayolle.pdf>
- GAULTIER A. (1990), *Les holdings familiales : pérennité et succession*, Paris, Les Editions de l'Organisation.
- GERICK 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.
- GOFFEE R. (1996), "Understanding Family Businesses: Issues for Further Research", *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, vol. 2, n°1, 36-48.
- GRANOVETTER M. (2005), "Business Groups and Social Organization", in SMELSER, N.J. & SWEDBERG R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton Univ. Press.
- HAAG K., HELIN J. & MELIN L. (2006), "Succession in Family Business: Communication Practices and the Role of Power", 2nd EIASM Workshop on Family Firm Management Research, 1 et 2 juin, Nice.
- HANDLER W. C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", *Family Business Review*, vol. 2, 257-276.
- HARRIS R. MARTINEZ J. & WARD J. (1994), "Is Strategy Different For The Family-Owned Business?" *Family Business Review*, vol. 2, n°2, 159-174.
- HIRIGOYEN G. (1985), "Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre.
- 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. (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.
- KOLVEREID L. & BULLVAG E. (1993), "Novices Versus Experienced Business Founder: An Exploratory Investigation", in Birley & Subramony (éditeur), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Amsterdam, 275-285.
- LANGLEY A. (1997), "Stratégies d'analyse de données processuelles", *Recherches Qualitatives*, n°17, 206-231.
- 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. (2004), "L'Hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?", 7^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- MARCHESNAY M. (2008), "L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne", *Revue Innovations*, n°27, 147-161.
- 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.
- MORRIS M. H., WILLIAMS R. W. & NEL D. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, vol. 2, n°3, 68-81.
- 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.
- ST-CYR L. & INOUISSA R. (2000), "La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche", 5^{ème} CIFPME, 25, 26 et 27 octobre, Lille.
- 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.
- 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, 307-321.