
**LE ROLE DU DIRIGEANT DANS LE DYNAMISME
ENTREPRENEURIAL DES ENTREPRISES
FAMILIALES
THE ROLE OF THE MANAGER IN THE
ENTREPRENEURIAL DYNAMISM OF FAMILY
BUSINESSES**

Wassila SOUFI *

Université Oran 2 « Mohamed Ben Ahmed », Algérie

wassila.soufi@gmail.com

Bachir BEKKAR

Université Oran 2 « Mohamed Ben
Ahmed », Algérie

bekkarbachir.univ@gmail.com

<i>Date de Réception :</i> 30 /11/2020	<i>Date d'acceptation :</i> 09/06/ 2021	<i>Date de Publication</i> 03/07/2021
-------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------

Abstract:

Confronted with the changing economic and institutional environment, family businesses to survive, grow and develop are implementing innovative approaches to maintain the continuity of the organization. The study of the role of managers shows that their entrepreneurial dynamism aims to achieve diversified performance mainly intended to perpetuate the family business. To this end, this article proposes to show, from a sample of three important companies located in west Algeria, the policies put in place by the leaders. The methodology combines in a first step a qualitative approach to then quantitatively process the data collected.

Keywords: leaders, family business, perennity, entrepreneurial dynamism.

JEL Classification Codes : M12, M13, L25, L26

Résumé :

* Auteur Correspondant

Confrontées à l'évolution de l'environnement économique et institutionnel, les entreprises familiales pour survivre, croître et se développer mettent en œuvre des approches innovantes pour maintenir la continuité de l'organisation. L'étude du rôle des dirigeants montre que leur dynamisme entrepreneurial vise la réalisation de performances diversifiées destinées principalement à pérenniser l'entreprise familiale. A cet effet, cet article se propose de montrer à partir d'un échantillon de trois importantes entreprises situées dans l'ouest algérien les politiques mises en place par les dirigeants. La méthodologie combine dans une première étape une démarche qualitative pour ensuite traiter quantitativement les données collectées.

Mots clés : dirigeants, entreprise familiale, pérennité, dynamisme entrepreneurial.

Codes de classification Jel : M12, M13, L25, L26

1- Introduction :

L'entrepreneuriat est devenu incontournable dans les politiques de développement économique. Bon nombre de recherches supposent que la capacité d'un bon entrepreneur au sein des entreprises favorise la création de nouvelles activités et qui contribueront activement à la création d'emploi, à la dynamique d'innovation, à la productivité et à la croissance économique (Hermans et al, 2013: p.48).

Associé à la famille, l'entrepreneuriat s'impose par sa dimension collective et porte sur le déploiement d'une aventure du dynamisme entrepreneurial réalisée sur la base de l'intention du groupe familial.

De nombreuses familles engagées dans les affaires témoignent d'un esprit d'entreprendre transmis de génération en génération. Ainsi, Les entreprises familiales constituent la forme la plus répandue de l'initiative privée. Elles représentent entre 65 et 90% des entreprises dans le monde. En Algérie, l'attrait des chercheurs pour ce thème d'investigation relativement nouveau s'explique par l'intérêt porté par les pouvoirs publics au développement de la TPME et l'importance du tissu industriel constitué de 97% de (Bulletin d'information statistique de la PME N°35), recensées en 2019, dont la plus grande partie relève des entreprises familiales.

Le croisement du domaine de l'entrepreneuriat avec celui de l'entreprise familiale offre des opportunités de recherches susceptibles d'éclairer des situations et des pratiques, tant familiales

qu'entrepreneuriales (Fayolle et Bégin, 2009 : p.13). Parmi les multiples pistes de recherche, celles portant sur la relation entre la famille, la dynamique familiale et le comportement entrepreneurial (Aldrich et Cliff, 2003: p.576) nous semblent intéressantes à interroger dans le contexte du développement entrepreneurial récent en Algérie. La famille par l'exercice d'influences multiples joue un rôle essentiel, sur la croissance de la firme et sa pérennité.

Certaines spécificités de l'entrepreneuriat familial peuvent conduire à des performances particulières qui se traduisent par la pérennité de l'organisation, par l'innovation ou la conquête de nouveaux parts de marché, dans le but de maintenir son caractère familial et sa performance (Cadiou, Cadiou, 2014 : p.53).

Confrontées à l'évolution de l'environnement économique et institutionnel, les entreprises familiales pour survivre, croître et se développer se doivent de mettre en œuvre des approches innovantes pour maintenir et/ou renforcer leurs performances sans remettre en cause les liens de la « culture intrafamiliale conservatrice » en particulier la pérennisation de l'organisation. Dans cette perspective, l'analyse de la fonction du dirigeant et de sa logique d'action fait partie des priorités des entreprises familiales, quelles que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité.

Notre contribution se propose de mettre en exergue le rôle seyant du dirigeant familial, pour expliciter « *l'importance de la fonction des dirigeants dans la pérennité des entreprises familiales à travers leur dynamisme entrepreneurial* ».

Notre problématique est guidée par l'hypothèse suivante :

H1 : Le dirigeant algérien dans l'entreprise familiale à un comportement entrepreneurial centré sur le développement et la croissance pour la pérennité de son entreprise.

Afin de répondre à cette problématique, nous mobilisons sur le plan théorique les paradigmes de la théorie de l'agence et la théorie basée sur les ressources (RBV). S'appuyant sur la littérature de l'entrepreneuriat familial, pour expliquer les attributs bivalents des entreprises familiales influant sur la particularité de sa pérennité. Nous tentons de montrer que celle-ci est fonction de la qualité de management et du rôle important de son dirigeant.

Sur le plan méthodologique l'approche quantitative semble la plus appropriée pour notre étude. Dans un premier lieu nous avons effectué une étude qualitative exploratoire du terrain. Effectuée sur la base des entretiens semi-directifs avec les différents membres de la famille ainsi que par des visites sur les sites des entreprises, l'approche vise la validation des éléments nécessaires à l'élaboration de notre questionnaire, instrument central de notre démarche empirique. A cet effet, notre échantillon est constitué de trois entreprises appartenant toutes à des secteurs caractérisés par une forte présence de la famille au sein de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique, cette recherche est structurée alors en quatre sections :

- La première section présente le cadre théorique de l'entrepreneuriat familiale ;
- La deuxième section aborde le rôle du dirigeant dans le dynamisme entrepreneurial comme facteur de pérennité des entreprises familiales ;
- La troisième section est consacrée au cadre méthodologique de la recherche ;
- Enfin, dans la quatrième section les résultats sont discutés.

2- Du cadre théorique de l'entreprise familiale

Le caractère pluridisciplinaire des recherches sur l'entreprise familiale dans les sciences sociales montre que l'entreprise familiale ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle. Une revue de la littérature permet de constater une variété des approches selon les centres d'intérêt ou la discipline (Allouche, Amann , 2000 p.40). La variété de cette catégorie d'entreprise ne facilite pas le consensus. En effet, elle peut prendre la forme aussi bien d'une petite activité artisanale locale, que celle d'une grande entreprise dynamique aux ambitions internationales.

La première approche de l'entreprise familiale se limite à l'implication de la famille sur l'organisation et la prise de décision et le management de l'entreprise. Elle s'élargit éventuellement à la transmission aux futures générations. Ainsi, une entreprise est qualifiée de familiale lorsque le capital est contrôlé par une seule et même famille ou par une ou plusieurs familles. En outre, l'entreprise familiale est une firme « *dont la majorité du capital est détenue par une famille et dont*

les postes de gestion sont exercés par des membres de la famille » (Abouzaid, 2008 : p.12).

La deuxième approche de l'entreprise familiale prend en compte la fraction du capital de l'entreprise détenue par la famille. Selon (Charreaux et Pitol-Belin, 1989) une entreprise est dite familiale, soit quand « *le groupe familial détient plus de 50% des parts de la firme soit lorsque la famille détient près de 30% du capital pourvue qu'il n'y ait pas un autre actionnaire important ayant plus de 10% du capital »*.

(Allouche et Amann, 2000 : p.41) considèrent que les définitions les plus pertinentes sont celles qui mettent en évidence plusieurs critères notamment le contrôle dominant de la propriété, l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future. Cette thèse présentée par ces auteurs donne la voie à la troisième approche qui regroupe des définitions hybrides combinant les deux premières. L'entreprise familiale doit avoir au moins dix années d'activités « *continues* » d'une part, et qu'au moins deux membres de la famille soient impliqués activement dans les activités de l'entreprise et que le propriétaire ayant aussi l'intention de transmettre la gestion de celle-ci à la génération suivante d'autre part.

A travers ces définitions nous constatons que les spécificités des entreprises familiales tiennent au fait qu'elles combinent une entreprise et une famille. Ces organisations regroupent deux sphères, étroitement imbriquées l'une privée et l'autre professionnelle. Afin d'analyser ces différents facteurs de l'entreprise familiale plusieurs conceptions théoriques ont été mobilisées. Bon nombre de contributions ont enrichi la compréhension de l'entreprise familiale à travers son analyse sous les prismes des théories de la firme. Deux approches théoriques dominent pour expliquer ces attributs bivalents des entreprises familiales : la théorie de l'agence et la théorie basée sur les ressources (RBV).

2-1. La théorie de l'agence :

L'étude de l'entreprise familiale par le recours à la théorie de l'agence a donné lieu à de très vifs débats. Ces études aboutissent à des résultats contradictoires selon que la présence de la famille se répercute par des aspects positifs ou négatifs sur l'entreprise.

La théorie de l'agence trouve son origine dans la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976 :

p.308). Elle étudie de manière spécifique les contrats entre deux agents économiques et analyse la relation d'agence entre le principal et l'agent. La théorie de l'agence, part de l'hypothèse que les cadres supérieurs peuvent agir de manière opportuniste afin de poursuivre leurs propres intérêts, même au détriment des intérêts des actionnaires. En réponse, les actionnaires protègent leurs investissements en mettant en place divers mécanismes de contrôle et de surveillance qui entraînent des coûts d'agence.

Sous l'appui du cadre théorique de l'agence, les entreprises familiales sont perçues comme les formes d'organisations les plus efficaces. Elles sont un cas de référence de *coûts d'agence nuls*, dans la mesure où propriétaires et managers sont souvent les mêmes personnes ou des membres de la famille qui ont en général des objectifs et intérêts convergents.

Les travaux sur la théorie de l'agence, font apparaître que les coûts d'agence sont plus faibles dans les entreprises qui ont une concentration de la propriété et de la gestion dans des mêmes mains. Le caractère particulier de l'entreprise familiale tient au fait que ce sont les mêmes acteurs qui cumulent le rôle de l'actionnaire et du dirigeant.

Il existe, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque. Dans les entreprises familiales, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste (Zoumehri, 2001 : p.76). Le lien de parenté modère ainsi l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut occasionner, car lien spécifique se traduit alors par la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise.

En parallèle à ces études, minimisant les frais d'agences dans les entreprises familiales, d'autres recherches tentent à prouver le contraire, et affirment que les problèmes d'agence, au sein des entreprises familiales seraient plus complexes du fait qu'elles combinent des buts financiers et non financiers.

Les études menées par : (Vilaseca, 2002 ; Zahra, 2005) montrent que les problèmes d'agence de l'entreprise familiale peuvent prendre la forme de « self-control » ou « d'altruisme ».

Les problèmes de « self-control » portent sur le fait que la propriété privée et familiale libère la société de la discipline imposée par le marché, ce qui augmente les chances que les propriétaires-gestionnaires

prennent des décisions à conséquences défavorables contre eux-mêmes et contre d'autres propriétaires. (Jensen, 1998).

Les problèmes « d'altruisme » pour lesquels les propriétaires-gestionnaires, dans leur penchant à venir en aide aux autres (à leurs enfants, par exemple), encouragent l'apparition des problèmes de passager clandestin (free rider), d'expropriation (hold-up) ou de népotisme qui finissent par nuire à leur propre bien-être. Seul, l'altruisme réciproque est bénéfique pour la performance de l'entreprise familiale, alors que l'altruisme asymétrique génère des coûts d'agence qui peuvent entraîner des conséquences négatives sur la performance (Gheddache, 2012 : p.92).

2-1. La théorie de l'agence :

L'approche Resource-Based-View (RBV) devenue un « classique » parmi les courants de pensée en stratégie d'entreprise examinant les liens entre les caractéristiques internes de l'entreprise et les résultats de ses performances. En pratique, cela signifie que les entreprises d'un secteur donné ne sont pas considérées comme identiques les unes les autres en termes de ressources stratégiques.

La théorie des ressources appliquée aux entreprises familiales vise à comprendre le caractère distinctif des entreprises familiales et la source de leurs avantages concurrentiels potentiels. La mise à disposition de l'entreprise du capital social des membres de la famille est souvent citée comme un exemple de ressources spécifiques des entreprises familiales.

Ces ressources sont désignées par le « *familiness* » considéré comme l'imbrication positive de deux capitaux sociaux propres à l'entreprise familiale : d'une part, les interactions entre les membres de la famille, et d'autre part, les relations d'échange avec les clients, les fournisseurs et les travailleurs (Arregle *et al.*, 2004 : p.16). La RBV montre que la taille et la structure de la famille, les relations stables et la cohésion familiale, la capacité de résoudre les conflits en interne et l'indépendance assurent aux entreprises familiales des ressources rares qui leurs permettent d'avoir un avantage concurrentiel et un rendement supérieur.

Cependant, la famille est également sensible aux changements économiques. Son patrimoine peut unir ses membres mais aussi les diviser. Il est donc nécessaire que la famille instaure des codes de

conduites pour maintenir la cohésion et l'harmonie : « la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial » (Arregle *et al*, 2004 : p.21). Ainsi, les travailleurs de l'entreprise également membres de la famille devraient se comporter et agir selon l'éducation qu'ils ont reçue.

3- Le dynamisme entrepreneurial des entreprises familiales :

Le dynamisme entrepreneurial vise à générer de la valeur par la création ou l'expansion d'une activité économique, ou par l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités.

Les entreprises familiales comme association d'une famille à un projet économique (Fayolle et Begin, 2009 : p.15) jouent un rôle fondamental dans ce dynamisme entrepreneurial. Ce dernier est influencé et encouragé par la famille tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

La famille est tout d'abord un accompagnateur et un soutien du processus entrepreneurial. Lors de la phase de création elle génère un ensemble particulier de ressources et de capacités qui va s'avérer très utile dans la réussite du projet entrepreneurial.

Les parents influencent les enfants, les inspirent, leur transmettent des valeurs. Ils façonnent leurs attitudes favorables au comportement entrepreneurial qui vont s'avérer indispensable lors de la reprise de l'affaire ou le développement de l'entreprise

La croissance des entreprises familiales est, d'une certaine façon leur dynamique entrepreneuriale dépend de plusieurs attributs qui constituent à la fois une source d'avantages et d'inconvénients .Le défi pour le dirigeant réside dans son aptitude à bien gérer ces attributs pour maximiser leurs effets positifs et minimiser leurs influences négatives.

Le comportement entrepreneurial du dirigeant est influencé par son parcours et ses caractéristiques personnelles telles que l'âge, le profil, les compétences détenues, l'ancienneté dans la firme mais aussi et surtout le niveau de pression exercé par les membres de la famille évalué par le nombre de générations impliquées dans les affaires (Fayol et Begin, 2009 : p.16).

3-1. Le dirigeant entrepreneur de l'entreprise familiale :

Le dirigeant d'une entreprise familiale endosse plusieurs rôles simultanément. En plus de ses fonctions de direction il tente de réaliser un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des membres de la famille qui finissent toujours par impacter l'entreprise. Les études sur les entreprises familiales se basent sur l'idée selon laquelle le comportement du dirigeant est considérablement influencé par la cellule familiale (Marais et Reynaud, 2016 : p.142) .Son principal objectif est la pérennisation de son entreprise, considérée comme un ensemble de biens et de ressources à préserver et à développer dans une logique de transmission d'un patrimoine.

Le profil et les caractéristiques du dirigeant entrepreneur influencent les décisions et les choix stratégiques qui conduisent à la réussite ou l'échec de l'entreprise. L'une des principales spécificités des PME familiales réside dans le rôle crucial que le dirigeant y joue à travers ses caractéristiques et son profil (connaissance, formation, attitude, position, capacité, vision, etc.)

Le tableau N°1 ci-dessous synthétise l'importance de la fonction du dirigeant telle que présentée par (Filion, 2007 : p.2) et (Jaouen, 2008 : p.3). Les auteurs recensent les principales typologies du dirigeant traitées par la littérature entre 1970 et 2000

Tableau N° 1 : Typologies d'entrepreneurs et de dirigeants de PME

Auteur(s)	Date	Typologie
Smith	1967	L'artisan , l'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore	1970	L'entrepreneur administratif, l'entrepreneur indépendant
Laufer	1974	Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur orienté vers l'efficacité , l'entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur, le suiveur
Julien et Marchesnay	1987 1996	PIC (Pérennité, indépendance, croissance) CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Weber	1988	Le reproducteur, l'innovateur

Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations: L'artisan, l'entrepreneur orienté vers le risque, l'entrepreneur orienté vers la famille, le manager
Marmuse	1992	L'artisan, l'entrepreneur, le manager
Marchesnay	1998	Le notable, le nomade, l'isolé et l'entrepreneur
Duchéneaut	1999	Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France le rebelle, le mature, l'initié, le débutant

Source : (Filion, 2007; Jaouen, 2008)

Filion propose une typologie des propriétaires dirigeants de PME articulée autour de six images révélatrices de leur nature :

1. Le bûcheron est ambitieux, travailleur, sa culture est axée sur la production;
2. Le papillon aime folâtrer, s'implique intensément, crée puis revend les entreprises;
3. Le libertin voit son entreprise comme un soutien financier, aime les loisirs, le divertissement;
4. Le bricoleur consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise, est hésitant dans les prises de décisions, et a un fort besoin de sécurité;
5. Le converti déniche une opportunité et s'y implique totalement émotionnellement et temporellement, qui n'est pas avec lui est contre lui;
6. Le missionnaire lance souvent son entreprise lui-même, est dévoré par sa passion qu'il considère comme un apport important pour la communauté.

De son côté, Jaouen propose une typologie des dirigeants de TPE sous forme de matrice, en croisant leur perception de l'environnement, vécu comme un ensemble d'opportunités à saisir ou un ensemble de difficultés à surmonter, et leur vision prédominée par l'affectif ou la rationalité. Les quatre types sont le carriériste, l'hédoniste, l'alimentaire, le paternaliste (Jaouen, 2008 : p.3).

Face à ces typologies, on estime que le dirigeant peut être artisan ,opportuniste , innovateur, ou paternaliste , tout en étant soit «un dirigeant-proprétaire» , «un manager-professionnel» ou «dirigeant-salarié» , ou enfin « un entrepreneur». Ceci dit de nombreux paramètres jouent sur le comportement du dirigeant et qui ont une influence directe sur la performance de l'entreprise familiale, selon le profil qu'il adopte et sa logique d'action (logique patrimoniale, logique managériale, logique entrepreneuriale) qui différencie les entreprises familiales des entreprises non familiales (Karray Ellouze, 2004 : p.8) .

3-2. La notion de pérennité au sein des entreprises familiale :

Tout entrepreneur qui désire pérenniser l'activité de son entreprise doit s'y préparer, l'anticipation et la prévention doivent être de vigueur, dans ce sens (Mignon, 2000 : p.178) distingue trois types de pérennité à savoir :

- ✓ La pérennité du pouvoir : se définit par le maintien du contrôle et de la direction dans les mains des membres de la famille avec la garantie d'une bonne situation financière.
- ✓ La pérennité de l'organisation : concerne la conservation des valeurs et de la culture d'une génération à une autre, mais aussi l'importance de la préservation des emplois du personnel après le transfert de l'entreprise familiale.
- ✓ La pérennité de l'activité : se traduit par la continuité du métier de l'entreprise ou du savoir-faire traditionnel.

De ce qui précède et en se basant sur les travaux de (Mignon ,2000), nous retenons qu'une entreprise familiale pérenne correspond à une entité dont le patrimoine perdure, et où la responsabilité sociale de l'entreprise reste primordiale et dont la direction ou la propriété a été transmise d'une génération à une autre et qui continue d'exister dans le marché algérien. En ce sens, la priorité des entreprises familiales est de poursuivre un objectif de pérennité et de contrôle de l'entreprise, qui suppose que la famille continue à posséder la propriété et la direction de la firme.

3-3. Le contrôle des entreprises familiales :

De notre développement nous pouvons dire que la famille est à la fois une organisation et une institution avec ses propres codes et ses règles de fonctionnement. Et afin d'éviter les différents conflits, la

famille propriétaire s'appuie en matière de gouvernance sur des mécanismes classiques (conseil d'administration, assemblée générale) mais aussi sur des mécanismes qui lui sont spécifiques telles que (le conseil familial, la réunion familiale et l'assemblée familiale) qui lui permettent d'assurer un développement économique durable de l'entreprise familiale et atteindre une meilleure performance.

Les mécanismes de gouvernance de la famille permettent à une entreprise familiale de générer une meilleure rentabilité par rapport à son homologue non familiale. De nature informelle les réunions et les rencontres de famille interviennent dans la mise en œuvre d'un bon canal de communication des attentes de la famille. L'assemblée et le conseil familial ont un statut formel et constituent le lieu où les idées, les désaccords et la vision sont discutés en vue d'élaborer des politiques contraignantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces deux mécanismes sont également un moyen pour orienter les membres de la famille, résoudre les différends et veiller à l'équilibre entre l'entreprise et la famille (Abouzaid, 2008 : p.22).

4- Méthodologie:

Notre objectif étant de comprendre quel esprit le dirigeant algérien adopte-il dans sa quête de pérennité de l'entreprise à travers leur dynamisme entrepreneurial familial. Pour collecter les données du terrain nous avons tout d'abord utilisé une approche qualitative exploratoire pour valider cette phase de notre protocole d'étude.

En se basant sur les critères énoncés par (Yin, 2009 : p.6), l'étude de cas s'impose d'elle-même comme stratégie de recherche. L'auteur estime que la stratégie d'étude de cas est souhaitée lorsque des questions du type « *comment* » et « *pourquoi* » sont posées. Pour ce faire, nous avons opté pour trois méthodes complémentaires : l'observation, l'analyse et les entretiens semi-directifs. Cette méthode représente la base de notre étude, elle permet d'avoir une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certains éléments qui ont formé le questionnaire, instrument central de notre démarche méthodologique.

Les entretiens menés ont permis de découvrir la diversité de notre cible. Il n'existe pas une entreprise familiale type mais différentes variantes. On s'est questionné alors sur la pertinence d'une approche quantitative qui permet l'instrumentalisation d'un questionnaire qui analyserait mieux la spécificité des entreprises familiales.

Notre choix d'échantillon porte sur trois entreprises familiales algériennes. Ce type d'organisation est connu par une stabilité dans la direction, une gestion prudente, qui n'aime pas trop prendre de risque et qui accorde un intérêt particulier au patrimoine. Ces entreprises appartiennent à différents secteurs d'activités, et se situent dans l'ouest algérien. Le recueil d'informations s'est effectué par des visites sur les sites des entreprises.

Les données ont été recueillies en face à face par des entretiens semi-directifs avec les différents membres de famille, la durée moyenne de chaque entretien a été d'une heure. Les entrevues avec chaque membre ont eu lieu chez les répondants au niveau de l'entreprise. Elles ont été enregistrées et retranscrites immédiatement de manière littérale à fin d'être analysées.

Beaucoup de facteurs sont liés à la réussite de l'entreprise et à sa pérennité. A travers ce travail empirique, nous cherchons à comprendre comment le dynamisme et la volonté de se développer tout en gardant le contrôle du capital et du management entre les mains de la famille conduit à la pérennisation de celle-ci et à la durabilité de sa performance.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, notre démarche s'est faite en deux phases. Dans la première phase nous avons utilisé le guide d'entretien semi-directif auprès des dirigeants-proprétaires (PDG) afin de les amener à décrire la particularité de leur entité, et à observer le comportement des différents membres de la famille au sein de l'entreprise dans le but d'évaluer leurs multiples caractéristiques.

Cependant, pour des raisons de secret professionnel, ni les noms de ces familles ni aucun élément susceptible de permettre leur identification ne seront révélés dans cet article.

Dans un deuxième temps nous avons élaboré un questionnaire comprenant des questions précises et claires afin de collecter des réponses satisfaisantes qui répondent à notre problématique.

Nous nous sommes référés à une large revue de la littérature qui identifie une série de six variables qui se présente comme suit :

- 1- L'identification de l'entreprise ;
- 2- Vérification du caractère familiale de l'entreprise ;
- 3- Le dirigeant entrepreneur ;

- 4- La pérennité de l'entreprise ;
- 5- Le dynamisme entrepreneurial ;
- 6- Le contrôle des entreprises familiales.

Notre questionnaire a été analysé par des tests paramétrique et non paramétrique selon nos variables si dessous. Afin d'obtenir une analyse fiable des données, nous avons fait recours à des diagrammes et des graphes qui ont été effectué à partir du logiciel SPSS et selon les tests de Pearson et Spearman.

4-1. Analyse des données :

4-1-1. Teste de fiabilité selon le test : Alpha Cronbach :

Tableau N°1 : Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	6	21,4
	Exclue	22	78,6
	Total	28	100,0

Source : SPSS

Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Tableau N°2 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,809	12

Source : SPSS

Le test de fiabilité sert à déterminer la stabilité et la cohérence avec laquelle on mesure le dynamisme entrepreneurial dans les sociétés familiales. Le coefficient alpha ci-dessous 0.809 est modérément fort car le seuil de fiabilité est de 0.8 à 1. Comme présenté dans le tableau, le coefficient alpha de Cronbach à dépasser le seuil concerné cela veut dire que les données qui ont été mise en place dans le questionnaire ont une signification importante pour mesurer l'importance du rôle du dirigeant sur la pérennité des entreprises familiales dans le dynamisme entrepreneurial étudié à travers notre échantillon.

4-1-2. Variable 1 : Identification des entreprises :

Tableau N°3 : caractéristique des entreprises

Entreprises	Statut juridique	Date de création	Nombres de salariés
-------------	------------------	------------------	---------------------

A	SPA	1981	> 200
B	SARL	1990	≤ 50
C	EI	1985	1<10

Source : tableau effectué par nous-mêmes

Afin de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs, nous avons utilisé des lettres pour désigner les entreprises. Notre étude de cas regroupe trois (3) entreprises à caractère familiale au seuil de la troisième génération : une SPA, et SARL et une entreprise individuelle . Ces entreprises familiales ont été classées selon le critère que les membres de la famille doivent faire partie ou non de la direction et/ou du conseil d'administration.

Tableau N°4 : les corrélations

	Frequence2	Reponse2
<u>Rho de Spearman</u>	<u>Frequence2</u>	<u>Reponse2</u>
	<u>Coefficient de corrélation</u>	1,000
	<u>Sig. (unilatéral)</u>	0,372*
	<u>N</u>	28
	<u>Reponse2</u>	<u>Coefficient de corrélation</u>
		0,372*
		0,025
		28

*. La corrélation est significative au niveau 0.05

(unilatéral).

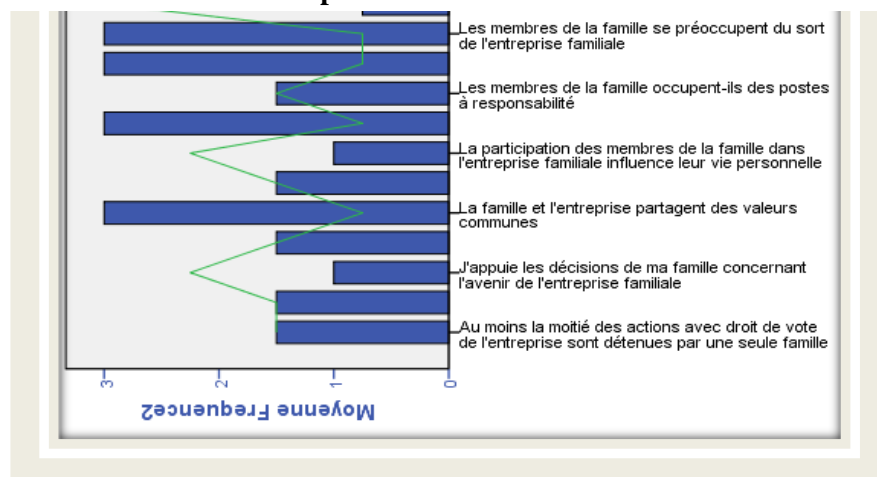
Source : Fait par nous même à partir des données

SPSS

4-1-3. Variable 02 : Le caractère familiale de l'entreprise :

Concernant la deuxième variable qui représente la vérification du caractère familiale de l'entreprise, selon les données traitées par nous même à travers le SPSS, le coefficient de corrélation est au taux de 37% soit un seuil de signification de 2.5%. Cela signifie que le caractère familial est présent au sein de ses entreprises au niveau de la stratégie et dans les postes à responsabilité.

Graphe 1 : le caractère familial



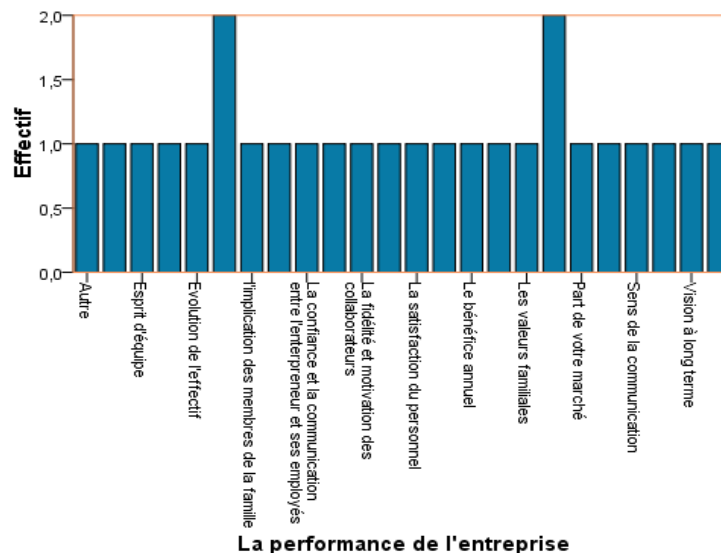
Source : Fait par nous même à partir des données

SPSS

4-1-4. Variable 03 et 04 : Le dirigeant entrepreneur et la pérennité de l'entreprise :

Selon le graphe ci-dessous et le questionnaire déposé chez les trois sociétés SARL-SPA-Artisanale, nous avons constaté que le rôle du dirigeant des entreprises familiales se caractérise par un ensemble d'éléments qui contribuent à sa pérennité et sa performance tel que la confiance, le sens des responsabilités, les valeurs familiales, et leur vision toujours tournée à long terme.

Graphe N° 2 : Dirigeants et pérennité de l'entreprise



Source : nous même à partir des données SPSS

4-1-5. Variable 05 & 06 : Dynamisme entrepreneurial et le contrôle des entreprises familiales :

Tableau N°5 : Corrélations

		Reponse5	Reponse6
Reponse5	Corrélation de Pearson	1	0,933**
	Sig. (unilatérale)		0,003
	N	21	6
Reponse6	Corrélation de Pearson	0,933**	1
	Sig. (unilatérale)	0,003	
	N	6	6

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Source : nous meme à partir des données SPSS

Le test paramétrique de Pearson montre, une forte corrélation entre le dynamisme entrepreneurial et le contrôle des entreprises familiales. On retrouve le taux de 0.933 qui confirme que les facteurs stratégiques et psychologiques du dirigeant entrepreneur et des membres de la famille ont un impact significatif sur le dynamisme entrepreneurial et la

croissance de l'entreprise et par conséquent indique leur rôle central dans le contrôle et la pérennité des entreprises familiales. L'entreprise familiale a souvent un comportement entrepreneurial dynamique orienté vers la croissance et le développement de l'entreprise comme nous l'aborderons dans le premier paragraphe du résultat.

5- Résultats et discussion :

D'après notre étude, nous avons constaté que le dynamisme entrepreneurial familial a un effet direct sur la pérennité et la croissance de l'entreprise et le développement de nouvelle activité par le dirigeant. En effet, selon le coefficient alpha recueillis à partir des données du SPSS de l'ordre de 0.809 est modérément fort, le seuil de fiabilité étant de 0.8 à 1.

Selon notre échantillon, les dirigeants sont animés par un fort esprit entrepreneurial qui s'est traduit par : la création de nouvelles filiales (entreprise A), l'ouverture à l'international (entreprise B), et à la conquête de nouveaux marchés (entreprise C).

La pérennité constitue un objectif recherché par les trois (3) entreprises étudiées. Les fils souhaitent transmettre l'entreprise aux générations suivante, notamment l'entreprise (B) ou les petites filles occupent déjà des postes de responsabilité (3^{ème} génération), l'une occupe le poste de Directrice commerciale, et l'autre occupe le poste de Responsable du contrôle qualité), qui cherchent à assurer la durabilité de leur entreprise en suivant les pas de leur prédécesseur. Pour le dirigeant algérien familial, le choix de la pérennité comme logique d'action permet de garder un équilibre entre la famille et l'entreprise enquêtée.

Au sein des entreprises étudiées nous avons remarqué aussi, que les successeurs (fils) cherchent à maintenir au maximum les traditions et les valeurs instaurées par le créateur envers lesquelles ils ont un attachement particulier, pérennité de l'organisation que nous avons évoqué plus haut (Mignon, 2000).

Ces entreprises présentent en effet des modes de gouvernance, des stratégies de croissance et un esprit de gestion sociale inscrits dans une vision de long terme, qui permettent un développement vertueux, pérenne et participatif de l'entreprise. Pour renforcer la pérennité et la croissance des entreprises familiales, il faut préserver et transmettre leurs compétences managériales de père en fils.

Ce qui classe le dirigeant dans une logique entrepreneuriale citée plus haut, ces dirigeants entrepreneuriaux sont caractérisés, par leur volonté de création et leur soif de croissance et d'indépendance.

Nous avons constaté à travers notre échantillon, que la performance de ces entreprises tient du fait que les conflits d'agence sont moindres en raison de la concentration de la propriété et de la gestion dans les mains d'une même famille, ceci confirme l'étude des chercheurs (Jensen, Meckling, 1976), qui affirment l'inexistence de coûts d'agence dans les entreprises familiales.

parmi les ressources spécifiques à l'entreprise familiale citées par la théorie basée sur les ressources (RBV), nous constatons : rôles simultanés, l'identité partagée, une longue histoire commune, le langage privé de la famille, la sensibilisation mutuelle et la vie privée des membres de la famille employée ou non au sein de l'entreprise. C'est cette dernière qui peut expliquer le mieux la pérennité de ces entreprises.

La pérennisation reste l'objectif principal du dirigeants algérien au sein de l'entreprise familiale, afin d'assurer un équilibre entre famille et entreprise. L'ambition de cet article était de montrer que le rôle joué par le dirigeant dans le dynamisme familial d'une firme conduit à une culture spécifique d'innovation sources de performances et de longévité caractérisé par une mentalité de dirigeants adhérant à une logique entrepreneuriale qui ont une volonté de création et de croissance économique tout en essayant de perdurer le pouvoir, l'organisation et l'activité de l'entreprise familiale.

6- Conclusion :

Du point de vue de la recherche, la notion de l'entrepreneuriat familial en Algérie se trouve actuellement dans une phase évolutive. A travers cette contribution, nous proposons une conceptualisation du rôle du dirigeant dans le dynamisme entrepreneurial familial, en tant que champ de recherches original, résultant de l'intersection entre ces deux domaines (famille et entrepreneuriat).

Du début et tout au long de notre étude, l'hypothèse que le dirigeant algérien de l'entreprise familiale adopte souvent un esprit entrepreneurial basé sur le développement et la croissance de son entreprise à guidé notre recherche et les résultats auxquels nous avons abouti ont confirmé ce postulat.

Cette étude est une première étape dans la compréhension des facteurs de pérennité de ce type d'entreprise, car elle regroupe trois entreprises familiales qui sont différentes au niveau de leur taille et de leur activité mais qui ont toutes un point en commun « la confiance mutuelle » entre le dirigeant et les futurs successeurs qui facilitent la transmission et assurent la pérennité de l'entreprise familiale. Cependant notre travail de recherche présente des limites, la taille réduite de notre échantillon composé seulement de 3 entreprises familiales algériennes, constitue une limite qui est de nature à rendre nos résultats peu généralisables.

Pour parvenir à cette ambition plusieurs voies de recherche nous apparaissent prometteuses. Par exemple, il serait intéressant d'étudier les risques ou les avantages de l'enracinement des dirigeants au sein des entreprises familiales algériennes et leur influence sur le dynamisme entrepreneurial et la croissance et la pérennité des entreprises.

Bibliographies

- 1- ABOUZAIID S., *Manuel de gouvernance des entreprises familiales*, IFC, Washington, 2008, pp.62.
- 2- ALDRICH H.E., CLIFF J.E., « *The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective* », *Journal of Business Venturing*, vol.18, 2003, pp.573-596.
- 3- ALLOUCHE J., AMANN B., « *L'entreprise familiale : un état de l'art* », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, 2000, pp. 33-79.
- 4- ARREGLE J.L., DURAND R., VERY P., « *Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* », *Revue management*, Vol 7, n°2, 2004, pp.13-36.
- 5- BEKKAR B., « *Théories économiques de l'entreprise et gouvernance* », Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales, université de Mostaganem ABDEL HAMID BENBADIS, 2015.
- 6- CADIOU C., CADIOU K., « *Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir HENOKIENNE ?* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 13, n°3, 2014, pp.51-72.
- 7- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., « *« Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale »* », *Revue de l'organisation responsable*, N°1, 2006, pp.5-17.

- 8- CHARREAUX G ; PITOL BELIN J.P ; « *Image et réalités du conseil d'administration* » ; Revue Française de Gestion, n°74, 1989, pp.49-61.
- 9- FAYOLLE A., BEGIN L., « *Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ?* », *Management international*, Vol 14, N°1, 2009, pp.11-23.
- 10- FILION L.J., « *Six types de propriétaires-dirigeants de PME* », *Revue Organisation et Territoires*, Vol 9, 2000, pp.5-16.
- 11- GHEDDACHE L., *Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale*, thèse de doctorat, université Mouloud Mammerie de Tizi Ouzou, 2012, pp.470.
- 12- HEMMANS J., VANDERSTRAETEN J., DEJARIN M., RAMDANI D., WITTELOOSTUIJN A.V, « *L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, 2013, pp.43-70.
- 13- JAOUEN A., « *Le dirigeants de très petite entreprise : elements typologiques* », GSCM-Montpellier business school, 2008, pp.20.
- 14- JENSEN M.C., MECKLING W., « *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure* », *Journal of financial economics*, vol 3, 1976, pp.305-360.
- 15- KARRAY ELLOUZ H., « *Mondialisation et stratégie des entreprises familiales : etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien* », Doctorante à l'étude de recherche de la firme et de l'industrie, Université Montpellier, Normandie.Vallée de Seine 2,3 et 4 juin 2004, pp.28.
- 16- KERZABI A, TABEL AOUEL LACACHI W., « *L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme* », Colloque international sur la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es Journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières,Canada, 2009.
- 17- MAHIDA H ; « *pilotage organisationnel et performance de l'entreprise* », université de Tlemcen ; laboratoire de recherche LARMHO , 2016, pp. 62-284.
- 18- MARAIS M., REYNAUD E ., « *envers qui les dirigeants d'entreprises cotées sont-ils responsables? Logiques d'engagement en contexte français*», *Revue recherches en sciences de gestion*, 2016, pp.137-165.
- 19- MERZOUK F., « *L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées ?*», *Revue africaine de management*, vol.3 N°1, 2018, pp.93-119.
- 20- MIGNON S., « *La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire* », *Finance Contrôle Stratégie* ,Vol N° 3, paris, 2000, pp. 169 -196

- 21- MILLER D., LE BRETON-MILLER I., « *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*», Family Business Review, vol. 19, Iss. 1, 2006, pp. 73- 87.
- 22- SHAKER A.Z., « *Entrepreneurial risk talking in family firms* », Family business review, Vol 18, N°1, 2005, pp.23-40.
- 23- TABET AOUEL LACHACHI W., *L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien, étude exploratoire* , Thèse de doctorat , faculté des sciences université Abou Bakr Belkaid,Tlemcen, 2006.
- 24- VILASECA A., « *The shareholder role in the family business : conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team* », Family business review, Vol 15, N°4, 2002, pp.299-320.
- 25- YIN R.K., « *Case Study Research, Design and Methods* », 3rd Ed, London, Sage Publications, 2003.
- 26- ZOUMEHRI H., « *Les spécificités de l'organisation de l'entreprise familiale : une étude empirique auprès des entreprises familiales du grand Agadir* », In: Revue juridique de l'Ouest, N° Spécial 2012-2. Dynamiques sociales et entreprises patrimoniales et familiales : regards croisés Europe / Maghreb, 2012, pp. 65-93.