



LA STRATÉGIE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
EN PME FAMILIALE :
RECENSION DES ÉCRITS

PAR
FANNY FLAMENT

SOUS LA DIRECTION
DE DIANE-GABRIELLE TREMBLAY
ET EDUARDO DAVEL

NOTE DE RECHERCHE NO 2006-05
DE LA
CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA
SUR LES ENJEUX SOCIO-ORGANISATIONNELS
DE L'ÉCONOMIE DU SAVOIR

MAI 2006



Distribution :

**Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie
du savoir**

Télé-université, UQÀM
100 rue Sherbrooke ouest
Montréal H2X 3P2

Téléphone : 514-843-2015
Fax : 514-843-2160
Courriel : dgtrembl@teluq.uqam.ca

Fanny Flament est diplômée du programme MBA recherche de l'École des sciences de gestion de l'UQAM, dans le cadre duquel elle a réalisé ce travail.

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et professeure à la Télé-université de l'UQÀM.

Eduardo Davel est professeur à la Télé-université de l'UQÀM.

voir les sites web :

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt

www.teluq.quebec.ca/chairebell

www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	V
CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET ACTIVITÉS STRATÉGIQUES	3
1.1. ÉTUDES SUR LA STRATÉGIE	3
1.1.1 <i>Domaine de la stratégie</i>	3
1.1.2 <i>Évolution de la stratégie et courants stratégiques</i>	5
1.2 FORMULATION DE LA STRATÉGIE FORMELLE	7
1.2.1 <i>Les facteurs contextuels et structurels de la stratégie d'entreprise</i>	7
1.2.2 <i>L'activité micro-stratégique</i>	12
1.3 CHANGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET INCERTITUDE.....	15
CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	18
2.1 IMPORTANCE ET DÉFINITION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	18
2.1.1 <i>Importance des entreprises familiales</i>	18
2.1.2 <i>Définition de l'entreprise familiale</i>	19
2.2. SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES	24
2.2.1 <i>Caractéristiques économiques</i>	25
2.2.2 <i>Caractéristiques de gestion</i>	26
2.2.3 <i>Caractéristiques sociales et culturelles</i>	30
CHAPITRE 3 : L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	45
3.1 STRATÉGIE DES ENTREPRISES FAMILIALES	45
3.2 STRUCTURE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	52
3.3 CULTURE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	53
3.3.1 <i>La valeur humaine</i>	54
3.3.2 <i>La « connexion »</i>	55
3.3.3 <i>La détermination et la persévérance</i>	55
3.3.4 <i>La prudence et patience</i>	56
3.4 LES RELATIONS AU TRAVAIL	56
3.4.1 <i>La confiance</i>	56
3.4.2 <i>Le contrôle</i>	57
3.4.3 <i>La loyauté</i>	59
3.4.4 <i>La collaboration et la transmission des connaissances</i>	59
3.4.5 <i>L'ambiance</i>	60
3.4.6 <i>La communication</i>	60
3.4.7 <i>Les conflits</i>	60
3.4.8 <i>L'émotion</i>	61
3.4.9 <i>Le recrutement</i>	61
3.4.10 <i>La motivation</i>	62



La stratégie et la Gestion des ressources humaines en PME familiale : recension des écrits

3.4.11 <i>L'appartenance</i>	62
3.5 LE CADRE CONCEPTUEL.....	63
3.6 CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE	68



PRÉFACE – NOTE DE CONTEXTUALISATION

Cette note de recherche est tirée d'une partie du mémoire réalisé par Fanny Flament, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, et s'inscrit dans un projet plus vaste développé au sein de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, et avec la collaboration d'Eduardo Davel. Ce projet vise à comparer la gestion des entreprises de la nouvelle économie du savoir et le management des entreprises familiales au Québec. Plus précisément, dans le but d'examiner les relations entre la sociabilité familiale et la dynamique socio-économique des entreprises familiales, les principaux objectifs de notre recherche visent à :

- Réaliser des activités de synthèse et d'évaluation des travaux portant sur les stratégies et la dynamique sociale des entreprises intensives en connaissances, des entreprises familiales.
- Réaliser une étude exploratoire auprès de 2 entreprises familiales intensives en connaissances (EFIC) et 2 entreprises familiales dans un secteur d'activité traditionnel.
- Comprendre, à partir d'une analyse comparative d'écrits et de travaux empiriques de recherche, les particularités et les transformations des modes de gestion générés au sein des entreprises familiales.
- Identifier et examiner les similarités et distinctions entre les modes de sociabilité, de culture et de gestion des entreprises familiales dans le secteur traditionnel versus celles dans le secteur intensif en connaissances.

La présente note de recherche présente donc la synthèse des travaux portant sur l'analyse et l'évaluation des écrits portant sur les entreprises familiales. Les études exploratoires ont été menées auprès des quatre entreprises familiales et l'analyse de deux cas a donné lieu à un mémoire, réalisé par Fanny Flament. La présente note reprend les trois premiers chapitres du mémoire, qui correspondent aux objectifs de l'activité de synthèse concernant les entreprises familiales.

Des notes de recherche, communications et articles ultérieurs permettront d'atteindre les deux derniers objectifs, le matériel faisant présentement l'objet d'analyse. Les deux paragraphes qui suivent permettent toutefois de se faire une idée plus générale des objectifs de la recherche.

En effet, autant la connaissance, le savoir et l'information sont devenus les éléments moteurs de nos sociétés et de la dynamique des entreprises, autant ces éléments affectent et sont transformés par les nouveaux modes de



sociabilité qui émergent au sein de la société contemporaine. En effet, les entreprises intensives en connaissances (Alvesson, 1995) fonctionnent dans un contexte social où la coopération, l'innovation, la loyauté, la conciliation entre le travail et la vie privée, la qualité des relations interpersonnelles et les capacités d'apprentissages deviennent des principes essentiels à la performance organisationnelle. Toutefois, bien qu'elles soient souvent présentées comme nouvelles, nous pensons que loin d'être nouvelles, ces dynamiques peuvent ressembler à celles du fonctionnement des entreprises familiales. Se plaçant au carrefour des phénomènes sociaux et organisationnels, les entreprises familiales intensive en connaissance (EFIC) deviennent des réalités sociales, culturelles et économiques où les nouveaux modes de sociabilité familiale se transfèrent aux pratiques de gestion et à la culture organisationnelle.

Dans le but de comprendre ce réseau de relations entre les transformations des modes de sociabilité en famille et en entreprise, ainsi que leurs effets sur les modes de gestion et sur la culture organisationnelle, notre recherche vise à rapprocher trois champs théoriques généralement considérés comme étant exclusifs, à savoir les théories sur la famille, l'entreprise familiale et les entreprises intensives en connaissance. Au plan théorique, l'entrecroisement de ces différents champs disciplinaires à travers l'étude des relations entre la sociabilité familiale, la culture et la gestion des entreprises familiales représente l'innovation majeure qui peut être générée par cette recherche. Au plan pratique, celle-ci peut aussi s'avérer une source de réflexion et de perfectionnement pour les individus et les familles confrontées à la survie, à la continuité et au succès en affaires. C'est du moins ce que nous supposons en entreprenant cette recherche. Nous tenons finalement à remercier le CRSH, qui a financé cette recherche dans le cadre de son programme d'Initiatives de développement de la recherche.

Diane-Gabrielle Tremblay et Eduardo Davel



REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Madame Diane-Gabrielle TREMBLAY, Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et Professeure, à l'UER Travail, Économie et gestion de la Télé-université de l'UQÀM, pour le soutien et la compréhension qu'elle a manifestée tout au long de ce processus, ainsi que pour l'expérience enrichissante d'agent de recherche qu'elle m'a offerte. Cette recherche s'inscrivait dans un projet de recherche de la Chaire et je tiens donc à remercier le CRSH, qui a financé la recherche dans le cadre de son programme d'Initiatives de développement de la recherche.

Je suis aussi reconnaissante de l'aide et des encouragements d'Eduardo Davel, Professeur substitut à la Télé-université de l'université du Québec, ainsi que toutes les autres personnes travaillant pour la Chaire de recherche du Canada sur l'économie du savoir.

Je remercie aussi le corps enseignant de l'UQAM, en particulier, Madame Bouchera M'ZALI, directrice du MBA recherche de l'Université du Québec à Montréal, sans oublier les autres professeurs dont l'enseignement inculqué durant ces deux années a été bénéfique à la réalisation de cette recherche.

Fanny Flament



LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les facteurs contextuels et structurels de la stratégie d'entreprise	9
Figure 2 : « L'interdépendance de la famille et plan stratégique »	48
Figure 3 : « Le processus du management stratégique »	50



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des définitions sur les entreprises familiales22

Tableau 2 : Récapitulatif des caractéristiques spécifiques des entreprises
familiales.....36

Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs pertinents influençant l’implantation des
stratégies dans les entreprises familiales. 50

INTRODUCTION

L'environnement de plus en plus instable provoque la montée des incertitudes au sein des organisations. Afin de rester compétitives, les organisations doivent déployer de nouvelles stratégies. La réaction face à ces discontinuités et changements de l'environnement est donc un facteur capital de maintien et de développement des sources de l'avantage stratégique garantissant la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Ainsi, le management stratégique devient un facteur clé de succès des entreprises auquel contribuent les employés et la direction.

L'objectif est ici d'analyser la stratégie des entreprises à l'échelle micro plutôt que macro, comme c'est souvent le cas. En effet, la stratégie est plus souvent étudiée au niveau macro-stratégique. On entend par macro-stratégie, l'ensemble des stratégies mis en place par l'entreprise et ses dirigeants découlant de l'analyse des facteurs contextuels et structurels. Selon Rouleau (2002), qui observe une nouvelle dimension de la stratégie qualifiée de « la stratégie en action », la stratégie ne doit pas être seulement appréhendée au niveau macro stratégique mais aussi au niveau micro stratégique. Contrairement à la macro-stratégie, la micro-stratégie s'apparente aux facteurs internes liés aux ressources internes notamment l'activité humaine mais aussi la culture de l'entreprise. Ce serait l'ensemble des employés qui participerait à la mise en place des stratégies appelées aussi activité stratégique. L'objectif est donc d'approfondir les connaissances sur la micro-stratégie, et plus particulièrement l'activité stratégique des entreprises familiales.

Dans le chapitre 1, nous analyserons les écrits sur la stratégie des entreprises en général, à savoir l'évolution de la stratégie et des courants stratégiques, la



formulation de la stratégie formelle au niveau macro et micro stratégique, ainsi que les changements environnementaux.

Dans le chapitre 2, nous étudierons les écrits sur les entreprises familiales, à la fois leurs définitions mais aussi leur importance dans le monde des affaires. Ensuite, nous approfondirons le sujet avec les spécificités de l'entreprise familiales telles que les caractéristiques économiques, les caractéristiques de gestion et les caractéristiques sociales et culturelles.

En ce qui concerne le chapitre 3, celui-ci tentera d'intégrer l'ensemble des notions et concepts vus jusqu'alors. Dans ce chapitre, nous développerons au sujet de la stratégie des entreprises familiales, la culture et la structure particulières de ces entreprises ainsi que des formes de relations au travail et de gestion des ressources humaines présentes au sein de l'entreprise familiale. Enfin, nous établirons une synthèse permettant de relier l'ensemble des concepts évoqués.



CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

1.1. Études sur la stratégie

1.1.1 Domaine de la stratégie

Le domaine de la stratégie ou management stratégique est l'un des domaines les plus étudiés, ce qui lui vaut de toucher à de nombreuses thématiques. De ce fait, les définitions de la stratégie sont plurielles et reliées à différents concepts, variant selon les auteurs.

Le domaine de la stratégie est en effet un domaine complexe qui possède de nombreuses dimensions. Foss (1996 apud¹ Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002) considère la stratégie comme une adhocracie fragmentée, où le domaine devient pluriel, particulier et non coordonné. Ces dimensions interagissent entre elles et créent des liens que l'on se doit d'analyser afin de comprendre et de percevoir toutes les dynamiques de la stratégie.

Le domaine stratégique peut être observé sous différents angles tels que l'analyse des buts, des directions, des choix, des changements, de la gouvernance des organisations et de la performance des organisations dans leurs industries, des marchés et des contextes économiques, politiques et sociaux (Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002).

Pour de nombreux auteurs, la stratégie n'est pas purement un domaine économique et structurel, elle doit aussi tenir compte des dimensions sociales et être étudiée comme une pratique sociale (Whittington, 2001 apud Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002).

¹ Notons que le terme « apud » signifie soutenu par ou cité dans l'ouvrage qui suit.



La stratégie est perçue comme un outil de constitution et de maintien des relations sociales, c'est-à-dire entre les individus d'une même organisation mais aussi des individus externes tels que les clients ou les fournisseurs créant ainsi de la valeur intangible (Lowendahl et Rewang, 1998; apud Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002).

D'après Whittington et Mayer (2000 apud Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002), elle peut aussi être composée des dimensions temporelles, qui ont fait l'objet de nombreuses études dans le domaine de la stratégie. La plupart de ces chercheurs se sont intéressés aux relations entre le passé, le présent et le futur (Foos, 1996).

À cette dimension temporelle s'ajoute la dimension spatiale (Whittington et Mayer, 2000 apud Pettigrew, Thomas, Whittington, 2002), puisque la stratégie adoptée varie suivant les lieux, les pays et les structures organisationnelles. Cette dimension influence les pratiques manageriales et les modes de comportements organisationnels.

D'après Allaire et Firsirotu (2004), le concept de stratégie ne doit pas être présenté au sens strict mais plutôt être vu comme un processus de réflexion; ils emploient le terme de « Penser la stratégie » et le définissent ainsi :

« C'est comprendre, renforcer, ou chercher à modifier, les forces qui définissent la relation entre une entreprise et ses contextes (marché, technologie, cadre socio-politique). C'est s'interroger sur le devenir d'une organisation, sur les choix qui s'offrent à elle, sur les incertitudes qui marquent son destin »

Cette pensée a pour but de faire converger les efforts des membres de l'organisation vers des buts communs, d'améliorer la qualité de la transmission de l'information, d'inciter à la création et à l'innovation, de favoriser la coordination des activités et l'implantation des plans d'actions. (Allaire et Firsirotu, 2004)



1.1.2 Évolution de la stratégie et courants stratégiques

Le domaine stratégique est composé de plusieurs courants qui ont évolué à travers le temps. Les influences universitaires, la recherche et les défis managériaux ont influencé cette évolution. Dans le milieu des années soixante, les chercheurs analysaient l'entreprise sous l'angle du management stratégique en observant les forces et faiblesses comme éléments clés. Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, les chercheurs ont mis l'emphase sur l'environnement et ses relations avec l'entreprise. Après 1980, les industries, le marché et l'entreprise ont été plutôt observés du point de vue de leurs relations avec la performance stratégique. Après les années quatre-vingt-dix, les compétences clés et capacités de l'entreprise sont devenues le cœur du développement en stratégie et, plus récemment, on s'est intéressé davantage aux connaissances (Prahalad et Hamel, 1990 apud Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002), dont les liens permettent de construire des avantages compétitifs et avantages de capacité (Spender and Grant, 1996; Nonaka, 1994 apud Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002).

Pettigrew, Thomas et Whittington (2002) ont dressé une typologie des courants de recherche en management stratégique depuis les années soixante. Le premier courant s'apparentait au positionnement, le deuxième aux ressources et compétences de l'entreprise tandis que le troisième est une évolution de la compétence vers une forme de management des connaissances. Allaire et Fisirotu (1993) traitent aussi des premier et deuxième courants qui s'apparentent aux deux écoles de pensée en stratégie, à savoir l'école de positionnement et l'école des ressources et compétences stratégiques. Dans la première école, l'école de positionnement, on analyse les opportunités au niveau des produits et marchés et, en fonction de cela, on adapte les compétences de l'entreprise, on se positionne sur des produits/marchés. Dans l'école du positionnement, on retrouve Porter (1980) qui fut l'un des pionniers à étudier les stratégies en lien



avec la performance. Il doit sa renommée à ses modèles conceptuels célèbres devenus des piliers fondamentaux de la stratégie, tel le modèle des cinq forces, perçu comme un diamant de la performance. Celui-ci permet de dresser une cartographie de la distribution du pouvoir de négociation des acheteurs, du pouvoir de négociation des fournisseurs, des menaces d'appropriation de la valeur du domaine d'activité, à savoir les nouveaux entrants potentiels et les produits substituables. Chacun de ces éléments constitue une des cinq forces compétitives et est directement relié à la rivalité entre les firmes.

Ces quatre cadres, c'est à dire, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les produits substituables exercent une pression constante sur la firme, qui doit conforter sa position face aux concurrents directs existant déjà dans le secteur. Le rôle stratégique de la firme est donc de consolider son positionnement, de mettre l'accent sur ses compétences clés, d'ériger des barrières à l'entrée. Cette vision de l'environnement concurrentiel n'est pas statique et l'environnement évolue de plus en plus rapidement à cause de la mondialisation de l'économie.

Cet environnement compétitif est aussi étudié par Prahalad et Hamel (1994 apud Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002), qui ont répertorié l'ensemble des facteurs ayant un impact direct sur celui-ci tels que les dérégulations, les changements de structure à cause des technologies et des attentes des consommateurs, l'augmentation des fusions et acquisition, le protectionnisme, ou les discontinuités technologiques... Dans cette seconde école, l'école des ressources et compétences stratégiques, on formule la stratégie en fonction des compétences clés de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1993). Les différents travaux de cette école en management stratégique se concentrent sur l'orientation et le choix stratégiques des entreprises.



Allaire et Firsirotu (1993) proposent un modèle réconciliateur, qui associe les deux écoles en créant une interaction continue entre les trois composantes produits/marchés, compétences et ressources. Leur vision réconciliatrice est légèrement différente de l'approche de Pettigrew, Thomas et Whittington (2002), puisque ces derniers n'ont pas observé la communauté scientifique comme s'intéressant à l'étude de l'interaction entre ces deux écoles mais plutôt comme s'orientant davantage vers le management des connaissances. Des chercheurs tels que Nelson et Winter (1982 apud Bowman, Singh, Thomas, 2002) et Spender (1989 apud Bowman, Singh, Thomas, 2002) ont étudié la codification systématique des connaissances par la direction, à travers le concept de routines et de recettes. Winter (1987 apud Bowman, Singh, Thomas, 2002) pousse davantage l'étude, en analysant les conditions sous lesquelles les connaissances permettent d'obtenir un actif stratégique.

Il est possible de concilier le premier et le deuxième courant par le biais de l'étude de la structure et des ressources humaines des entreprises familiales, tout en tendant vers le troisième courant puisqu'il s'intéresse à l'étude de la culture des entreprises familiales, notion plus abstraite, qui s'apparente à l'étude du management des connaissances. Les capacités et connaissances de l'entreprise peuvent contribuer à étendre le domaine stratégique et s'avèrent nécessaires pour la compréhension de la prise de décision stratégique.

1.2 Formulation de la stratégie formelle

1.2.1 Les facteurs contextuels et structurels de la stratégie d'entreprise

D'après Allaire et Firsirotu (1993, 2004), la formulation de la stratégie d'entreprise est sujette à de nombreuses pressions qui l'influencent positivement ou négativement. L'observation de ces différentes pressions est nécessaire à l'établissement d'une stratégie formelle. La stratégie formelle naît d'un compromis entre les stratégies souhaitables et les stratégies réalisables. Les



stratégies souhaitables dépendent des facteurs contextuels et structurels. Les facteurs contextuels renvoient aux différents contextes économiques, démographiques et sociaux, politiques et juridiques et technologiques qui influencent les facteurs structurels tels que représentés par la partie supérieure de la figure 1, ci-après (p.13). L'observation des facteurs structurels s'apparente au célèbre modèle des cinq forces compétitives de Porter (1980) déjà évoqué, à savoir le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des acheteurs, la menaces des produits substitués, les barrières à l'entrée et la rivalité entre les firmes. Ainsi, on peut remarquer que la partie haute de la figure correspond à l'école de positionnement décrite dans la première partie. Ces éléments s'assimilent à la macro-stratégie. L'analyse et l'anticipation de ces facteurs permettent à la firme de formuler l'ensemble des stratégies souhaitables. D'autre part, il faut prendre en compte la partie basse de la figure, à savoir les facteurs internes à l'entreprise. Ces facteurs sont de natures différentes; ils peuvent s'assimiler à des ressources internes (humaines, financières, techniques et politiques) mais aussi à la culture organisationnelle et à la valeur des dirigeants, ainsi qu'au système d'autorité et de pouvoir. L'ensemble des facteurs internes peut s'apparenter à la deuxième école des ressources et compétences. Cette partie basse représente l'activité micro-stratégique de l'organisation (Rouleau, 2002).

Par l'observation de leur capacité d'adaptation et du rythme de changement possible, les dirigeants sont en mesure de formuler des stratégies réalisables, c'est à dire capables d'être exécutées au sein de l'entreprise.

La confrontation entre l'ensemble des stratégies souhaitables et réalisables donne un choix de stratégie formelle. La figure 1 est donc le modèle réconciliateur des deux écoles de pensée stratégique d'Allaire et Firsirotu (1993).

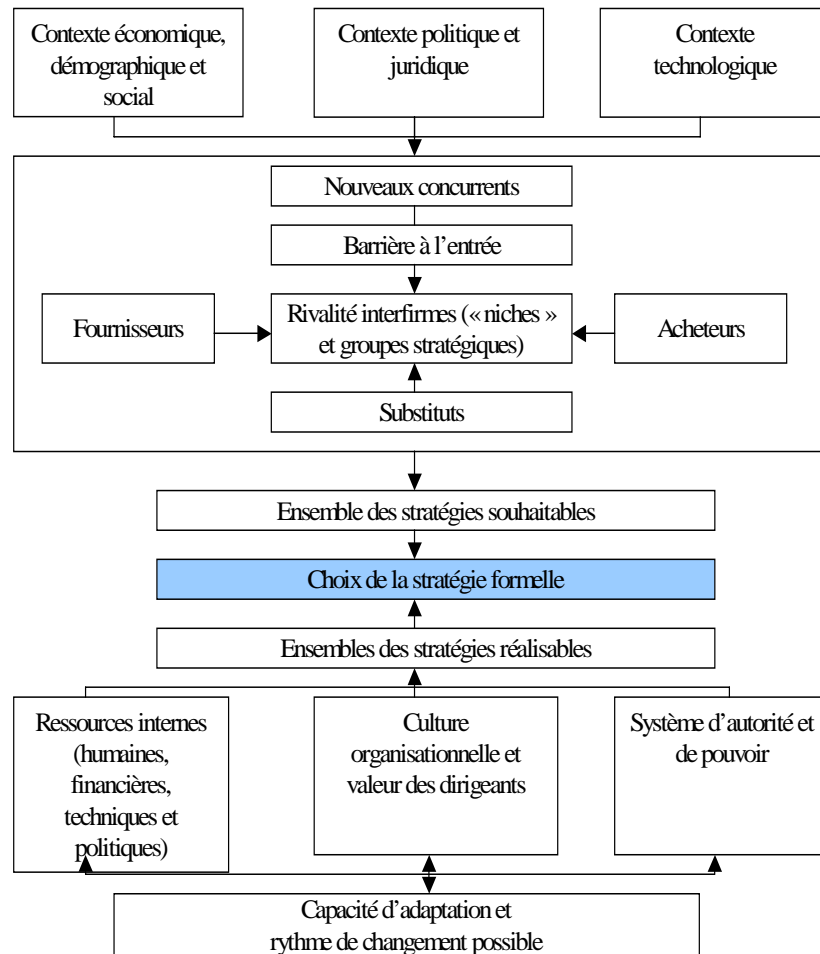


Figure 1 : Les facteurs contextuels et structurels de la stratégie d'entreprise

Facteurs contextuels présents et à venir tels qu'ils sont compris par la firme et ses dirigeants

Facteurs structurels présents et à venir tels qu'ils sont compris par la firme et ses dirigeants

Facteurs internes tels qu'ils sont compris par la firme et ses dirigeants



Source: Y.Allaire et M.Firsirotu, *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, fig 9.7, 1993

Allaire et Firsirotu (1993, 2004) font une distinction entre la firme et l'organisation. La firme regroupe des aspects techniques et économiques, et son contour est défini par les différents produits et services qu'elle offre, par les différents marchés qu'elle pénètre et implante, ainsi que les différentes compétences clés qu'elle développe et maintient. On peut aussi évoquer l'ensemble des ressources



qu'elle détient, des technologies et savoir-faire. Cette configuration évolue au fil des années en fonction des orientations et décisions stratégiques. Contrairement à la firme, l'organisation va regrouper l'ensemble des aspects socio-psychologiques de l'activité humaine. Cependant, la firme est en constante interaction avec l'organisation car c'est l'organisation qui modèle la firme.

Chaque organisation est influencée par la société dans laquelle elle évolue, par son histoire qui comprend ses réussites et échecs, ses orientations stratégiques, le leadership de ses directeurs, par les contingences externes qui sont de nature économique, politique, technologique et concurrentielle. D'après Watson (2003), les stratégestes avec leurs identités, leurs biographies, leurs valeurs, leurs émotions et leurs orientations au travail influencent l'organisation. L'organisation les influence aussi avec son histoire, sa culture, ses caractéristiques propres et ses technologies. Lorsque des stratégestes interviennent dans des circonstances spécifiques, lors de la formulation des stratégies organisationnelles, ils apportent inévitablement leurs orientations personnelles, leurs projets identitaires et leurs priorités de vie dans le processus de prise de décisions stratégiques. Ces éléments influencent et sont influencés par les processus de prise de décisions stratégique dans lesquels ils sont engagés. Ainsi, le type de vie des stratégestes et la forme organisationnelle des stratégies s'influencent réciproquement.

L'ensemble de ces trois composantes influence directement la forme de l'organisation. L'organisation au sens restreint est ainsi composée de la structure, de la culture et des individus. Ces composantes interagissant aussi entre elles.

Ces stratégies sont formulées dans le but d'atteindre des objectifs qui ont été fixés; pour cela, il est important de bien comprendre le premier élément intitulé la structure de l'entreprise pour ensuite définir le processus de décision stratégique. Ainsi, la stratégie suit la structure de l'entreprise (Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002). Il est donc essentiel de comprendre l'interface entre la stratégie et l'organisation.



Un deuxième élément dont il faut tenir compte est la culture. On entend par culture, l'ensemble des valeurs, croyances, symboles, traditions et coutumes, alors qu'on entend par structure, l'ensemble des aspects tangibles de l'organisation, à savoir la structure hiérarchique, ses systèmes formels de gestion, ses structures d'autorité et de contrôle, ses buts et stratégies formelles.

Troisièmement, le facteur à prendre en considération est le facteur humain. Les individus, par leur apprentissage des us et coutumes, leur sentiment d'appartenance, leur opportunisme calculateur, leur rationalité limitée, influencent l'organisation. Les individus sont donc très importants dans l'organisation car ils ont un impact direct sur la culture et la structure. D'après Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), les actifs financiers et physiques étaient considérés les plus importants jusqu'au début des années 1990. Cependant, ils remarquent que ces avantages financiers et physiques exerceront un rôle stratégique décroissant dans l'avenir puisqu'ils sont trop faciles à imiter ou à dépasser. De ce fait, dans la plupart des entreprises, le capital humain devient une ressource de plus en plus importante et va prendre la place de ses actifs matériels. D'après Quinn (1992 apud Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000), les activités à forte teneur humaine auront des répercussions majeures sur les orientations stratégiques des entreprises et la manière de percevoir la gestion. D'après Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), les entreprises n'ont pas encore réalisé l'importance du facteur humain, et cette négligence est souvent au détriment de la performance des entreprises. Il en découle que les employés se sentent sous-estimés par l'entreprise et ne répondent pas aux attentes de la direction lors de la mise en place de nouvelles stratégies ou de changements stratégiques. Les employés deviennent cyniques lorsque les dirigeants demandent de participer activement aux priorités stratégiques (Mirvis, 1993 apud Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000). D'après Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), il est indispensable que les membres du personnel, particulièrement ceux qui sont essentiels à la réalisation de la stratégie mais aussi les employés de base, adhèrent à la stratégie et ce, de façon optimale. Ils pensent que le désir et la capacité des dirigeants et



gestionnaires à gérer stratégiquement les ressources humaines, détermineront véritablement la compétitivité de l'entreprise au cours des prochaines années.

D'après Allaire et Firsirotu (1993, 2004), ces dimensions culturelles et structurelles sont indissociables.

Ainsi, l'étude au niveau macro-stratégique est très importante pour établir un diagnostic de l'environnement mais de plus en plus d'études stratégiques ont tendance à s'orienter vers la micro-stratégie. (Rouleau, 2002, 2003 ; Johnson, Melin et Whittington, 2003)

1.2.2 L'activité micro-stratégique

1.2.2.1 Définition

La plupart des études sur le management stratégique se sont intéressées davantage aux questions macro-stratégiques relevant de la formulation et de l'implantation de plans stratégiques par l'utilisation de processus et pratiques organisationnelles. Depuis 1990, on observe toutefois un intérêt nouveau pour les questions dites de « micro stratégie ». En d'autres mots, les auteurs ne vont plus seulement chercher à observer la stratégie des organisations au niveau macro-stratégique mais ils vont aussi étudier des dynamiques plus « micro-stratégiques » permettant la formulation des stratégies, à savoir les processus, les routines et conversations à travers lesquelles les stratégies sont mises en action. D'après Rouleau (2002), il faut comprendre la formation des stratégies telles qu'elles se construisent au quotidien et non comprendre la formation stratégique comme le résultat de « configurations » expliquant à posteriori le « pattern » ou le schéma des actions et des décisions reflétant le comportement de l'entreprise. Il faut mettre la stratégie « sous le microscope », c'est à dire mettre l'accent sur le caractère interactif de la formation des stratégies. Il faut alors regarder l'activité humaine telle que l'expérience des individus qui est au cœur de l'application de la stratégie. Ainsi, l'acte de la stratégie est défini par Rouleau (2002) comme :



« Lorsque, dans une interaction, un membre d'une organisation fait part à ses collègues ou à une personne de l'extérieur des projets d'entreprise, la nouvelle composition qu'il fait du projet en fonction de ce qu'il connaît et perçoit de la position de l'autre par rapport à ce projet, constitue l'acte de faire la stratégie ».

Contrairement à Allaire et Firsirotu (1993, 2004) qui ont étudié plus longuement le niveau macro de l'entreprise, Johnson, Melin et Whittington (2003) observent l'organisation au niveau micro. Pour eux, le niveau « micro » s'apparente à un ensemble d'activités individuelles, de groupes et de réseaux d'individus qui agissent sur des processus clés et des pratiques. Ces activités sont observées au jour le jour et influencent les résultats de la stratégie. Celles-ci sont généralement invisibles dans les recherches traditionnelles; néanmoins elles ont des conséquences sur l'organisation et sur les personnes qui y travaillent.

Ainsi, l'objectif de ces nouveaux chercheurs est de comprendre l'interaction entre les actions des agents lors de leurs pratiques journalières et les contextes institutionnels dans lesquels ils se trouvent. Rouleau (2002) montre que la stratégie, telle que connue avant les années 1990, souffre de deux manques, soit à la fois d'une trop grande concentration des chercheurs sur l'action stratégique associée au « top » management et de la séparation théorique entre l'entreprise et son environnement. Pour résoudre ce problème, elle s'appuie sur la théorie de la structuration, qui permet de mettre la stratégie sous microscope.

Dans le contexte de la théorie de la structuration, la stratégie devient « la mise en acte dans de multiples interactions que les gens ont entre eux dans le cours de la vie ordinaire de l'entreprise afin de modifier les liens qu'ils entretiennent avec leur environnement ». (Rouleau, 2002)

1.2.2.2 Perspective structurationniste

La perspective structurationniste (Rouleau, 2002) nous semble introduire une nouvelle dynamique de réflexion pour redécouvrir et améliorer la connaissance en stratégie. Cette perspective se base sur la théorie de la structuration dont le but est d'expliquer comment les structures se constituent à travers des actions et réciproquement comment une action est structurellement constituée. Les



principaux éléments pris en compte lors de la structuration concernent les agents, la structure et les liens qui les unissent. L'objectif est donc de comprendre comment les stratégies se forment en posant le problème de la production et de la reproduction sociale de l'action dans l'entreprise.

En considérant la stratégie comme une structure de l'activité sociale, la perspective structurationniste permet de comprendre la façon dont la stratégie, à travers l'utilisation de règles et de ressources, est produite et se produit par l'interaction des connaissances et des agents de réflexion. Ces agents formulent des stratégies à travers des micro-pratiques favorisant leurs actions, telles que la traduction, la discipline et la justification. Par un processus de codification et de formulation des règles, les agents agissent de façon récursive. Ces règles sont le moyen et le résultat de l'interaction stratégique. Cette perspective structurationniste est observée à plusieurs niveaux, par exemple lorsque les managers définissent les orientations de l'entreprise ou encore lors d'une rencontre avec des partenaires externes à l'entreprise. Les règles sont ainsi reflétées à travers les compétences et actions des agents sociaux.

Ce processus de codification permet donc d'avoir un meilleur contrôle du comportement des individus et accentue la construction du capital social par le développement du potentiel des compétences relationnelles et personnelles.

D'après Rouleau (2002), la perspective structurationniste permet d'appréhender l'activité stratégique comme une construction quotidienne des agents qui met en acte les enjeux associés au devenir de l'entreprise. C'est par l'observation des interactions de la vie quotidienne que l'on réussit à dégager des micro-dynamiques de structuration qui sont inhérentes au caractère social de la vie en groupe.

Dans son étude, Rouleau (2002) utilise une démarche d'ethnographie organisationnelle réalisée dans une entreprise qui effectue une réorientation majeure. Elle observe la transformation quotidienne des systèmes stratégiques de l'entreprise à travers deux épisodes majeurs.



Cette observation lui permet de faire ressortir deux micro-dynamiques inhérentes à la compétence stratégique, à savoir le surcodage et la traduction.

Rouleau (2002) décrit ce nouveau phénomène comme « la stratégie en action ». Ce terme vient enrichir le vocabulaire du management stratégique.

Dans la perspective structurationniste, l'efficacité d'un plan stratégique dépend donc de la compétence stratégique de chacun des individus à tous les niveaux de l'organisation et surtout des fonctions intermédiaires qui assurent l'authenticité de l'information. Cette approche permet d'améliorer l'analyse des configurations afin de comprendre la spécificité du contexte organisationnel et social dans lequel s'inscrivent les changements stratégiques. Sur le plan théorique, elle nécessite le recours à une vision différente de l'organisation, c'est à dire que l'organisation ne peut plus être reliée à une forme pyramidale aux frontières fixes et déterminées mais elle doit plutôt être vue comme un ensemble de foyers d'action en production et reproduction constante. De plus, sur un plan empirique, cette approche exige l'observation des cadres institutionnels structurant la vie sociale ainsi que les enjeux liés à la rareté des ressources utilisées lors de la planification. Il s'agit donc bien de comprendre comment l'activité humaine est ancrée dans la réalité sociale des individus qui la constituent.

Cette nouvelle approche nous est apparue intéressante pour notre propre recherche puisque le facteur humain, l'interaction des individus, leurs compétences, les codifications, les règles pourraient contribuer à l'assimilation plus rapide des orientations stratégiques. De plus, ces divers éléments nous paraissent intéressants à étudier dans le contexte de la petite entreprise familiale. Nous y reviendrons.

1.3 Changement environnemental et incertitude

D'après Alaire et Firsirotu (2003) certains changements peuvent être prévus grâce à l'analyse des forces sous-jacentes, des tendances historiques des précédents pertinents. Ces changements peuvent être insérés dans le processus de la formulation stratégique.



Néanmoins, certains changements peuvent être soudains et imprévisibles. Ces évènements créent une rupture dans la continuité de l'environnement. Les changements brusques sont appelés des changements discontinus; ils ne sont pas pris en compte dans la formulation de la stratégie formelle et, de ce fait, celle-ci sera décalée par rapport au contexte. Cette nouvelle réalité exige de la part des dirigeants une solide adaptation et une réaction rapide. Ce sont des évènements imprévisibles de modification de l'environnement concurrentiel, juridique, économique, sociopolitique ou technologique....

Dans ses écrits, Eisenhardt comprend l'importance de s'adapter aux changements environnementaux et cherche de nouvelles façons de faciliter cette adaptation. Eisenhardt et Brown (1998) suggèrent que la stratégie doit être pensée différemment pour tenir compte du contexte de plus en plus instable. Ces deux auteurs font référence à « Competing on the Edge » et définissent cette expression comme une approche n'assumant pas clairement les frontières de l'industrie, la compétition prévisible ou les connaissances du futur. « Competing on the Edge » assume le changement rapide et imprévisible des industries, ce qui entraîne un défi stratégique central : le management du changement. Le facteur clé de cette stratégie réside dans sa facilité à « changer » et on mesure son succès par l'habileté à survivre, à changer, à réinventer constamment l'entreprise. Ils évoquent aussi le terme de « the edge of chaos », qui décrit le stade naturel entre l'ordre et le chaos, « un grand compromis entre la structure et la surprise ». En d'autres termes, cela signifie que l'entreprise doit être partiellement structurée. L'idéal est d'obtenir une structure limitée, combinée avec des interactions intenses qui créent assez de flexibilité pour que le comportement soit rafraîchi, surprenant, adapté et fournisse juste assez de structure pour livrer les produits et services sur le marché ciblé en tout temps. D'après Eisenhardt et Sull (2001) les affaires d'aujourd'hui sont devenues complexes et elles ont besoin d'être simplifiées. Certaines entreprises intelligentes adoptent une nouvelle approche à la fois directe, fiable et rapide, qui définit l'orientation de l'entreprise sans l'emprisonner. Il s'agit donc de diminuer la



rigidité des entreprises afin qu'ils puissent davantage réagir aux changements environnementaux. Ainsi, la théorie du chaos prône le recours à une structure tout juste suffisante pour permettre de saisir les opportunités, sans enfermer l'entreprise dans une stratégie trop rigide.



CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE FAMILIALE

2.1 Importance et définition de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales n'ont pas toujours suscité l'engouement des chercheurs. Elles furent longtemps sujettes à de nombreuses perceptions négatives, mais aujourd'hui ces observations sont souvent jugées désuètes. Bien qu'elle constitue l'une des plus anciennes formes d'entreprise, ce n'est que tardivement, dans les années quatre-vingt, que les entreprises familiales sont devenues l'objet d'études. En effet, les études demeurent encore rares et le champ de recherche s'apparente à la phase d'adolescence de la recherche (Allouche et Amann 2000). L'absence de théories unificatrices, ainsi que l'importance de l'entreprise familiale dans de nombreux pays, rendent son observation très intéressante.

2.1.1 Importance des entreprises familiales

Neubauer et Lank (1998) ont observé que les entreprises familiales ont toujours été importantes et actives dans l'économie mondiale. Ils ont remarqué que durant la récession des années 1980-1990, les entreprises familiales ont été les locomotives de l'économie dans plusieurs pays; alors que les entreprises non familiales connaissaient des difficultés, les entreprises familiales en général ont créé des emplois, payé leur impôt, elles ont fait preuve d'agilité et de la flexibilité nécessaire pour manœuvrer avec succès dans les eaux troubles de l'économie mondiale. Cette situation a été semblable dans l'ensemble du monde, comme en Asie où les entreprises familiales avec leur vitalité, leur élasticité et leur ténacité ont conduit l'économie. Contrairement à ce que l'on peut penser, l'entreprise familiale occupe encore aujourd'hui une place importante; en effet, les entreprises familiales représentent plus des deux tiers des entreprises dans les pays occidentaux (Kirschhoff, 1987; Donckels et Fröhlich, 1991; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995; apud Allouche et Amann, 2002). Par exemple, en France, les 500 plus grandes entreprises à capital français sont familiales



(Allouche et Amann, 1995 apud Allouche et Amann, 2002) et les entreprises familiales de 10 à 500 employés représentent 90% des entreprises totales (Ibrahim et Ellis, 1994 ; Astrachan et Kolenko, 1994; apud Allouche et Amann, 2002); en Espagne, 71% des entreprises sont familiales; en Allemagne, 80% des entreprises allemandes sont familiales (Reidel, 1994 apud Allouche et Amann, 2002), en Australie, 75% des entreprises sont familiales (Owens, 1994 apud Allouche et Amann, 2002), aux États-Unis, on estime que plus de 90% des entreprises sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (Glueck et Meson, 1980 ; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994 ; Astrachan et Kolenko, 1994; apud Allouche et Amann, 2002), de même au Canada selon Statistique Canada, plus de 180 000 entreprises sont familiales et elles représentent 80% des entreprises privées du Québec. Au Chili, 75% des entreprises sont familiales (Martinez, 1994 apud Allouche et Amann, 2002). L'ensemble de ces statistiques montre que l'entreprise familiale occupe une place importante dans l'économie des différents pays. D'après les données recueillies, ici, il s'agirait d'une majorité d'entreprises familiales appartenant à la définition multi-critères, définie ci-après. Les définitions ne sont peut-être pas toujours parfaitement concordantes d'un pays à l'autre et nous abordons cette question de la définition de l'entreprise familiale dans la section suivante.

2.1.2 Définition de l'entreprise familiale

La définition de l'entreprise familiale a suscité chez les chercheurs de nombreuses interrogations quant à la délimitation du terme « entreprise familiale ». D'après Allouche et Amann (2000), l'entreprise familiale possède des caractères particuliers liés à l'interaction des trajectoires individuelles, des trajectoires familiales et des trajectoires d'entreprise.

Les trajectoires familiales s'apparentent à la famille puisque l'entreprise familiale possède avant tout la caractéristique distinctive d'appartenir à une famille. Il est important d'expliquer la notion de la famille qui est la base de ces entités. Muncie et Sapsford (1997) définissent la notion de famille comme se référant à des



groupes de personnes qui sont liées ensemble par le sang ou le mariage ; on peut inclure les formes de familles nucléaires traditionnelles, les familles étendues, les groupes parents, les clans et les familles mono parentales.

La trajectoire individuelle s'observe lorsque les membres de la famille cherchent à se démarquer du groupe familial. La nature des relations de travail dans les entreprises familiales semble plus complexe (Dyer et Handler, 1994 apud Fletcher, 2002). Cette complexité est en partie due à l'évolution de la société qui influence directement l'entreprise familiale. En effet, il existe une relation étroite entre l'entreprise familiale et la famille; l'évolution et les changements de la société et de l'institution familiale se reflètent dans l'entreprise. Parmi plusieurs changements observés dans la société, on observe une part grandissante de l'individualisme (Belardinelli, 2002). L'être humain cherche de plus en plus à se distinguer du groupe ou collectivité. La société reflète davantage la poursuite de l'autonomie individuelle observé par le biais de l'augmentation des relations familiales individualistes (McDonald, 1998 apud Michael Gilding, 2000).

À l'individualisme s'ajoute un deuxième phénomène de changement dans la société, la recherche de différenciation des individus vis à vis de la société (Belardinelli, 2002), ce processus de différenciation s'observe à travers la transformation de la société qui se divise en plusieurs sphères ou différents systèmes sociaux, incitant au développement croissant de l'autonomie. Ainsi, l'importance de la famille connue comme lieu de socialisation primaire, tendrait à diminuer (Belardinelli, 2002). Ce sentiment développé chez les individus serait, selon Belardinelli (2002), inévitable pour accéder à l'autonomie et à la liberté.

Giddens, 1998 (apud Gilding 2000) remarque aussi une démocratisation de plus en plus présente dans la société, impliquant « l'égalité, le respect mutuel, l'autonomie, la prise de décision à travers la communication ».

L'évolution de la société entraîne donc des changements comportementaux individuels qui influencent la cohésion de la famille. C'est cette relation étroite



avec la famille qui rend l'entreprise familiale spéciale et distinctive. (Gersick et al, 1997; Fletcher, 2002). Ainsi, les trajectoires individuelles et familiales influencent les trajectoires d'entreprise.

Le terme « entreprise familiale » est défini de façon assez hétérogène. D'après Allouche et Amann (2000), les définitions peuvent s'apparenter soit à une définition mono-critère, soit pluri-critères, récapitulées dans le tableau 1, ci-après (p. 26-27). La définition mono-critère s'apparente soit à la propriété, soit au contrôle ou soit à l'interaction famille et entreprise. Ces trois éléments permettent de caractériser la nature familiale de l'entreprise. La définition pluri-critères diffère de la définition mono-critère puisqu'elle regroupe les trois éléments avec un degré plus ou moins important de l'interaction de la famille. L'entreprise familiale peut donc être définie par :

« Une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété de capital ». (Davis et Tagiuri, 1982 apud Allouche et Amann, 2000). De nos jours, la définition multicritères est plus usitée avec une préférence pour le critère de détention du capital par la famille. (Rosenblatt et Al, 1985 ; Handler, 1989 Allouche et Amann, 2000).

D'autres définitions et catégorisations ont été établies, telles que la catégorisation de la famille de Gersick et Al (1987 apud Fletcher, 2000) suivant trois aspects : l'entreprise en terme de famille, de propriété et de cycle de vie. De même, Barry's (1989, apud Fletcher, 2000) identifie trois catégories d'entreprises familiales dérivées de deux considérations structurelles, soit de la propriété, soit du contrôle managérial. Lors de cette catégorisation, trois sous-catégories ont été identifiées comme des entreprises familiales. Le premier type est la définition la plus simple et directe: « les firmes impliquant des membres de la famille à la fois dans la propriété et dans le management de la compagnie ». La deuxième



catégorie est celle des firmes non possédées par une famille mais dirigées par elle. À cela, s'ajoute une troisième catégorie qui comprend les entreprises familiales devenues des entreprises dont la participation est publique ou qui sont cotées en Bourse, où les membres de la famille conservent la direction du management.

De plus, d'après Kets de Vries (1993) ; Leach (1991), Fournier et Lightfoot (1997), l'entreprise familiale est composée de deux sphères, la famille et le « business » ; celles-ci ne sont pas forcément compatibles et interagissent entre elles.

Tableau 1 : Récapitulatif des définitions sur les entreprises familiales

Définitions Mono-critère		
Propriété	Barnes et Hershon (1976 apud Allouche et Amann, 2000)	L'entreprise familiale appartient à un ou plusieurs membres de la même famille.
Contrôle	Barry's (1989 apud Fletcher, 2000)	L'entreprise est contrôlée par un plusieurs membres de la famille, celle-ci peut-être élargie.
Intention de continuité	Cadieux et Lorrain (2002)	La succession passe par un processus rigoureux d'intégration et de préparation des successeurs.
Définitions pluricritères		
Propriété et contrôle	Davis et Tagiuri (1982 apud Allouche et Amann, 2000); Barry's (1989 apud Fletcher, 2000) ; Rosenblatt et Al (1985; Handler, 1989 apud Allouche et Amann, (2000)	L'entreprise est à la fois contrôlée et détenue par les membres de la famille proche ou élargie.
Propriété, contrôle et cycle de vie	Gersick et al (1987 apud Fletcher, 2000)	L'entreprise est à la fois contrôlée et détenue par les membres de la famille proche ou élargie mais aussi dépend



		de son stade de développement
Observation de deux sous-systèmes ou sphères (famille, entreprise)	Kets de Vries (1993) ; Leach (1991), Fournier, Lightfoot (1997), Levinson (1971 apud Mc Collom 1988); Cohn, Lindberg (1974 apud Mc Collom 1988); Davis et Stern (1988); Kepner (1983); Beckhard et Dyer (1983b); Hollander (1983); Barnes et Hershon (1976); Hollander et Elman (1988); McCollom (1988); Friedman (1991) apud Sharma, Chrisman, Chua, (1996)	L'entreprise familiale est composée de deux sphères, la famille et le business
Observation du pouvoir de la famille suivant trois dimensions: l'appartenance, le management et la gouvernance.	Astrachan, Klien et Smyrnios (2002),	Décomposition du pouvoir de la famille au niveau de l'entreprise familiale.
Observation d'une échelle d'influence en trois dimensions : pouvoir, expérience et culture.	Astrachan et Shanker (2003)	Échelle en trois dimensions qui mesure de l'influence de la famille sur l'orientation stratégique de la PME familiale.

À ces définitions s'ajoute la vision de Cadieux et Lorrain (2002) qui mettent en exergue la notion d'intention de continuité. Cette notion est de plus en plus reconnue dans le champ de recherche sur les entreprises familiales car la



succession est au cœur des préoccupations des dirigeants. Ils doivent assimiler rigoureusement le processus de succession afin de bien transmettre à leur descendance les clés de la réussite.

Astrachan, Klien et Smyrnios (2002) pensent que le pouvoir de la famille s'observe à travers trois dimensions, à savoir l'appartenance, le management et la gouvernance.

Astrachan et Shanker (2003) vont plus loin dans l'analyse en décomposant le degré d'influence exercé par la famille. Ils observent une échelle qui mesure la largeur et la profondeur du dévouement des membres de la famille à travers les individus et les générations impliqués dans l'entreprise familiale. Cette échelle comprend trois dimensions telles que le pouvoir, l'expérience et la culture. Astrachan et Shanker (2003) fournissent donc trois définitions opérationnelles de l'entreprise familiale. Ces trois dimensions permettent à la famille d'être plus influente lors de la direction stratégique de l'entreprise puisqu'elle est confortée par son pouvoir, c'est à dire la place qu'elle occupe dans l'entreprise, son expérience. Ceci s'explique par le fait qu'elle est à l'origine de la création de l'entreprise et qu'elle est très ancrée dans le développement et la croissance de l'entreprise. L'échelle de la culture s'apparente donc à l'engagement des membres de la famille au sein l'entreprise familiale ainsi qu'à ses valeurs. Ces trois dimensions permettent donc de mesurer le degré d'implication de la famille.

2.2. Spécificités des entreprises familiales

L'entreprise familiale a surtout été étudiée suivant deux courants; le premier courant s'oriente davantage vers le poids économique des entreprises familiales tandis que le second est axé sur leur mode de gestion (Allouche et Amann, 2000; Gersicks et al, 1997 apud Fletcher, 2002). À ces deux courants peut s'ajouter la notion de culture et de sociabilité de l'entreprise familiale qui nous intéressent particulièrement dans cette recherche. De plus, ces deux facteurs sont très présents dans la littérature et ont été l'objet de nombreux écrits. Ainsi, en les



présentant, cela nous permet d'étudier l'entreprise familiale de manière plus complète. Nous nous pencherons sur ces différentes dimensions dans les sections suivantes.

2.2.1 Caractéristiques économiques

Les entreprises familiales réalisent une part importante du produit intérieur brut dans nombre de pays en Europe (Gallo, 1994 apud Allouche et Amann, 2000) et au Canada (Les affaires, 1998) où 45 à 65% du PNB est assuré par des entreprises familiales. En Allemagne, c'est 80% du PNB (Reidel, 1994 apud Alouche et Amann, 2000), aux Etats-Unis 30 à 60% du PNB (Glueck et Meson, 1980 apud Allouche et Amann, 2000; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994 ; Astrachan et Kolenko, 1994).

Les entreprises familiales contribuent de manière importante aux emplois puisque par exemple en Allemagne, 75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales (Reidel, 1994 apud Alouche et Amann, 2000), en Australie 50% des employés (Owens, 1994 apud Alouche et Amann, 2000); aux Etats-Unis, les entreprises familiales paient la moitié des salaires (Glueck et Meson, 1980 ; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994 ; Astrachan et Kolenko, 1994 apud Allouche et Amann, 2000).

Les entreprises familiales ont par ailleurs plus de difficultés à augmenter leur capital car elles bénéficient moins des ressources externes et développent des attitudes « peureuses » à l'égard des financements externes qui sont souvent pour elles synonymes de perte de contrôle (Leach, 1991). Elles participent peu aux marchés globaux et leur croissance est assez lente (Gallo, 1993 apud Harris, Martinez et Ward, 1994). De plus, Habbershon, Williams et MacMillan (2003), considèrent les entreprises familiales comme hésitantes à recourir aux capitaux externes. De nombreuses PME et entreprises familiales possèdent un capital fermé; ceci est en partie dû à leur taille et aux caractéristiques des dirigeants. Astrachan et MacMillan (2003 apud Sharma, 2004), concluent que le succès de l'appel aux capitaux externes dépend de l'interaction entre les actionnaires et la



famille. Une bonne performance de l'entreprise familiale dépend donc d'un capital financier important mais aussi d'un très bon capital émotionnel.

Par ailleurs, on ne peut pas affirmer que les entreprises familiales sont moins efficaces que les entreprises non familiales, bien que cela soit souvent évoqué. En effet, leurs objectifs diffèrent; tandis que les entreprises non familiales vont surtout axer leur stratégie vers une maximisation des profits à court terme, les entreprises familiales vont chercher à créer de la valeur en réinjectant les bénéfices. (Charreaux, 1991 apud Alouche et Amann, 2000). Ainsi, les entreprises familiales, même si elles produisent beaucoup, ne vont pas forcément dégager une masse de profits importants (Sharma, Chrisman, Chua, 1996); cela dépend du secteur et de la taille. Mais l'objectif de rendement n'est pas considéré comme le principal objectif à atteindre pour nombre d'entre elles.

Dans les entreprises familiales comme dans les autres entreprises, on peut aussi observer des coûts de mandats ou d'agence. D'après Steier (2001), ceux-ci diminuent grâce à la confiance. L'étude de Gomez, Nunez, Guturiez (2001) suggère que les liens principal-agent de la famille peuvent augmenter les coûts d'agence puisque la plupart du temps, les dirigeants des entreprises familiales ne font pas confiance aux personnes externes à l'entreprise. Néanmoins, ces coûts peuvent être réduits par l'utilisation appropriée des mécanismes de monitoring dans les entreprises familles.

Le tableau 2 ci-après récapitule l'ensemble des aspects économiques des entreprises familiales.

2.2.2 Caractéristiques de gestion

2.2.2.1 Caractéristiques de management

L'entreprise familiale cherche à s'adapter, à atteindre et à maintenir six objectifs, d'après Sharma, Chrisman, Chua (1996). Comme la majorité des entreprises, l'entreprise familiale souhaite le bonheur de ses employés, désire améliorer les compétences personnelles et l'autonomie, veut favoriser l'avancement social et



être bon citoyen corporatif. Elle cherche aussi à réaliser des bénéfices même si ce n'est pas son principal objectif et à développer de nouveaux produits de qualité.

Cependant, ce qui pourrait caractériser l'entreprise familiale serait le fait que le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces entreprises. Ainsi, elles favoriseraient, davantage que les autres, l'avancement social par l'écoute de leurs employés et le fait d'être un bon citoyen corporatif.

De plus, elle chercherait à améliorer et à moderniser les compétences personnelles, encore là davantage que les autres entreprises. Il faut reconnaître que la plupart des compétences de l'entreprise familiale sont le fruit de l'histoire et de son développement. Mais parfois, ses compétences peuvent être vite dépassées et il peut être difficile de les faire évoluer (Leach, 1991). En parallèle, l'entreprise familiale cherche à développer des connaissances. Selon Leach (1991), les entreprises familiales procèdent différemment des entreprises non familiales, elles ont leurs propres façons de faire, ce qui leur donne souvent un savoir-faire que les compétiteurs n'ont pas. Vu qu'elle recherche d'abord la satisfaction des consommateurs, l'entreprise familiale sera davantage à l'écoute de ses clients et va offrir des produits d'une plus haute qualité.

Certains auteurs affirment que les entreprises familiales sont spécifiques car les dirigeants pensent plus souvent à long terme. (Hamel et Prahalad, 1989; Danco, 1975 apud Harris, Martinez, Ward, 1994). Les dirigeants auraient aussi tendance à réfléchir davantage en terme de prise de risque et seraient plus capables de contrer les imprévus. Les entreprises familiales auraient une plus grande clairvoyance en terme d'objectif commercial. Cette vision à long terme pourrait toutefois être néfaste pour l'entreprise car la vision à long terme peut se faire au détriment d'une planification à court terme.



Par contre, du côté des visions négatives de l'entreprise familiale, les dirigeants de l'entreprise familiale sont parfois dits « irrationnels » (Johannisson, 1995 apud Fletcher, 2002) car l'entreprise familiale est dirigée vers elle-même ou trop orientée vers l'environnement familial (Donckels et Fröhlich, 1991 apud Allouche et Amann, 2000). La vision personnelle peut dominer au détriment du développement de l'entreprise et peut freiner certains investissements. (Cohen et Lindberg, 1974 apud Harris, Martinez, Ward, 1994). L'entreprise et la famille sont deux systèmes étroitement reliés qui peuvent interférer l'un avec l'autre lors de la prise de décisions.

La transmission et la succession des entreprises sont loin d'être évidentes (Leach, 1991) et celles-ci sont souvent mal préparées. Selon St-Cyr et Richer (2003), 66% des dirigeants québécois n'ont pas établi de stratégie pour choisir un successeur. Bien qu'elle soit nécessaire, la sélection des successeurs est un choix difficile. Dans le cas où aucun membre de la famille n'a été désigné pour la succession, l'entreprise se retrouve affaiblie par un manque de leadership et de légitimité, puisqu'il est difficile de localiser le pouvoir. (Leach, 1991) La prise de décision peut être ainsi ralentie.

Ainsi, on constate que tant des caractéristiques positives que des caractéristiques négatives sont associées à la vision de l'entreprise familiale.

D'après Hoy (2003), il est difficile de définir clairement les caractéristiques de l'entreprise familiale par rapport aux PME.

Néanmoins, quelques études ont mis en exergue les différences entre les entreprises familiales et les PME. Ces distinctions apparaissent notamment au niveau du management et des activités entrepreneuriales, de la performance, de la perception des opportunités de l'environnement et des personnes liées à cet environnement. Cependant, les PME et entreprises familiales se ressemblent en ce qui concerne les orientations stratégiques et les sources de financement (Sharma, 2004).



2.2.2.2 Caractéristiques de structure

Les auteurs considèrent généralement que la structure des entreprises familiales possède des caractéristiques particulières comparativement aux autres entreprises. Elle serait tout d'abord moins formalisée (Geeraerts, 1984; Daily et Doeringer, 1992 apud Shama, Chrisman, Chua, 1996) puisque dans la plupart des cas la hiérarchie est aplanie. L'entreprise familiale serait aussi moins axée sur une typologie stratégique et entrepreneuriale; elle est souvent plus petite, plus jeune et davantage orientée vers la croissance. (Daily et Dollinger, 1993 apud Fletcher, 2000).

L'entreprise familiale serait bâtie de manière à assurer une stabilité constante, contrairement aux entreprises non familiales, et cette stabilité serait en partie due à la structure ainsi qu'aux méthodes de travail qui sont bien assimilées par le personnel (Daily et Dollinger, 1993 apud Fletcher, 2000).

La structure de l'entreprise évolue avec le temps et la taille de l'entreprise, ce qui peut modifier les relations entre la famille et le « business ». Comme dans d'autres entreprises, l'adaptation de la structure devrait donc être continue et être fonction du cycle de vie de l'entreprise (Fletcher, 2000).

Sur ce plan, la structure moins formelle des entreprises familiales peut avoir plusieurs conséquences. Premièrement l'entreprise familiale serait plus sensible aux changements (Astrachan, 1988 apud Allouche et Amann, 2002) et plus agile face à ceux-ci (Neubauer et Lank, 1999). Deuxièmement, elle serait plus flexible, plus souple, et plus élastique (Neubauer et Lank, 1999 ; Astrachan, 1988 apud Alouche et Amann, 2002; Kets de Vries, 1993). Ainsi, l'entreprise familiale, de par sa flexibilité dans le temps, le travail et l'argent, posséderait un avantage compétitif important (Leach, 1991).

De plus, les membres de la famille ne seraient pas toujours en demande d'augmentations de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire effectué et seraient prêts à donner de leur temps lors de contraintes contractuelles ou en réponse aux changements. Ils sauraient s'adapter plus rapidement et plus



facilement aux changements. De plus, cette flexibilité, souplesse, élasticité et agilité offrirait l'avantage de faciliter la prise de décisions. Ainsi, les entreprises familiales de par leurs structures pourraient être plus rapides lors de la prise de décision car l'ensemble des responsabilités de chacun serait clairement défini et le processus de prise de décision serait toujours identique puisqu'il passe par l'accord du directeur. Ici, on entend par flexibilité, souplesse, élasticité et agilité, la façon dont les employés vont répondre aux directives du dirigeant face aux projets en cours (heures supplémentaires...).

Le tableau 2 ci-après récapitule l'ensemble des aspects de gestion des entreprises familiales.

La structure de l'entreprise familiale n'est pas le seul aspect à intervenir lors de la prise de décisions et la réaction face aux changements; elle serait renforcée par une culture forte, unique et précieuse (Leach, 1991). La question de la culture sera davantage développée dans la partie suivante. La culture peut s'avérer un inconvénient lorsque l'entreprise doit évoluer, s'adapter aux changements de l'environnement (Leach, 1991). Cette culture peut donc entraîner une structure rigide.

2.2.3 Caractéristiques sociales et culturelles

2.2.3.1 Caractéristiques sociales

Certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et que leurs dirigeants se sentent responsables socialement (Astrachan apud Allouche et Amann, 2000). Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. De plus, la recherche sur les entreprises familiales suggère que celles-ci seraient préférées des consommateurs car elles sont perçues comme offrant de meilleurs services, un rapport de qualité supérieur, possédant une meilleure politique d'emploi et un respect des traditions. (Longenecker, Moore et Schen, 1989 ; Lyman, 1991 ; Prokesch, 1986 apud Allouche et Amann, 2000;



Leach, 1991). L'entreprise familiale semblerait donc plus « sympathique ». Non seulement, l'entreprise familiale fait la fierté de la famille mais aussi du personnel travaillant pour la famille. (Leach, 1991)

L'entreprise familiale serait aussi souvent un lieu où les individus se sentent davantage engagés. Les personnes travaillant pour des entreprises familiales seraient vraiment passionnées; pour la plupart des entrepreneurs, leur entreprise est leur vie. Ce sentiment d'engagement est transmis à l'ensemble des membres de la famille et est véhiculé à travers l'enthousiasme de la famille. Les employés développeraient donc un engagement supplémentaire et une loyauté plus importantes que dans les autres types d'entreprises (Leach, 1991). Selon ce même auteur, les entreprises familiales seraient donc caractérisées par une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre.

De plus, l'entreprise familiale serait un lieu de travail où de nombreuses émotions sont transmises et vécues. Ces questions émotionnelles sont souvent limitatives pour les actions commerciales (Leach, 1991). Composée de deux domaines interagissant entre eux, le domaine familial et le domaine du « business », l'entreprise familiale aurait tendance à préférer le domaine familial. Le domaine familial est basé sur les émotions, en mettant l'emphase sur l'attention et la loyauté, tandis que le domaine du « business » est axé sur les tâches dont le but est d'augmenter la performance et les résultats. Cette interaction peut être source d'avantages mais aussi générer de réelles difficultés.

Les dirigeants des entreprises familiales seraient sujets à un comportement émotionnel fort, ce qui parfois les aveuglerait dans leur prise de décisions; ils seraient alors irrationnels et prendraient des décisions inappropriées. Cette émotion est ainsi transmise par le biais d'un sentiment, une signification, une pensée ou une identité que les dirigeants transmettent au management (Finerman, 1993 ; Hearn, 1993 apud Fletcher, 2002). Bien que présente dans



d'autres types d'organisations, l'émotion serait plus présente dans les entreprises familiales, créant parfois des difficultés à gérer les conflits.

À ces émotions s'ajoute la particularité communicationnelle. Le discours familial n'est pas seulement un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés. Le discours familial est multi-dimensionnel (Gubrium et Holstein (1990:14-16) apud Fletcher, 2000). Les significations sont souvent négociées au sein de l'entreprise entre les membres de la famille. (Ram et Holliday, 1993 apud Fletcher, 2000). Grâce à ces significations, les interprétations de la famille sont socialement construites et aident les individus à donner un sens à la réalité. (Bourdieu, 1996 apud Fletcher, 2000).

2.2.3.2 Caractéristiques culturelles

D'après Alvesson (1993), la culture est un monde d'expériences apprises et partagées, de significations, de valeurs et de compréhension qui informent les individus et sont dites, reproduites et communiquées sous des formes symboliques. Dans chaque entreprise s'établit une culture plus ou moins forte que l'on appelle la culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle consiste en un partage des croyances, valeurs, normes, traditions avec tous les membres de l'organisation.

La famille n'est pas une métaphore exotique de la culture organisationnelle mais bel et bien une implication culturelle illustrée par différentes recherches sur les organisations (Casey, 1999 apud Ainsworth et Cox, 2003). La culture organisationnelle est créée à travers des mythes, des suppositions, des symboles et le partage des croyances que l'organisation accumule et façonne par l'adaptation du comportement individuel. (Pettigrew, 1985 apud Hall, Melin, Nordqvist, 2001). Watson (1985) perçoit aussi la culture comme objet de façonnement de comportements individuels et définit la culture comme « a moral system: the system of meanings which are shaped by members of a human grouping and define what is good and bad, right and wrong and what are appropriate ways for members of that group to think and behave ». Donc, cette



culture dominante des entreprises familiales est le résultat des croyances, valeurs et objectifs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales présentes. La transmission de ces croyances et valeurs à travers les différentes générations est relativement stable. (Ainsworth et Cox, 2003)

La culture organisationnelle n'est pas innée, elle s'est construite à travers le temps et est influencée par l'histoire de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). Les histoires organisationnelles aident à construire un système dynamique qui renforce l'influence de la famille. La culture de l'entreprise a besoin d'être entretenue, elle doit sans cesse évoluer et s'adapter. La longue histoire à laquelle s'ajoutent les expériences partagées et événements passés contribuent à influencer la culture, les formes d'activités courantes, les événements et les relations. (Fletcher, 2000). Elle a besoin d'être très explicite et ouverte afin que chaque employé puisse la percevoir et l'assimiler. Elle se réfère à un membre ou à plusieurs membres dominants de la famille (Hall, Melin, Nordqvist, 2001).

La culture d'entreprise crée des réseaux de relations sociales dont les liens entre les individus forment un groupe cohésif. Ces relations entretenues par le biais de la culture sont appelées le capital social de l'entreprise. (Burt, 1992 apud Fletcher, 2002). Ainsi, les aspects culturels partagés favorisent l'interaction sociale.

La culture d'entreprise, si elle est claire et explicite, permet d'instaurer une forme de contrôle. Souvent la famille cherche à renforcer son contrôle personnel (Goffe et Scase, 1985 apud Allouche et Amann, 2000) et est perçue comme un système légitime de contrôle normatif de l'organisation ou encore comme un agent de discipline dont le but est de supprimer ou d'éviter les conflits.

De nombreuses recherches se sont intéressées au contrôle exercé dans les entreprises familiales et elles ont observé plusieurs formes mixtes de contrôle, par exemple, le fait que l'entreprise soit petite et que ses propriétaires y soient présents est souvent associé à une forme simple ou personnelle de contrôle



(Thompson et McHugh, 1995 apud Ainsworth et Cox, 2003), cette forme de contrôle étant apparente. Les observations ont montré que la forme de contrôle normatif avait été assimilée par les employés, dont le comportement s'était modifié.

La culture familiale joue donc un rôle important puisqu'elle permet d'établir la confiance entre les différents membres de l'organisation. Pour Mayer, Davis et Schoorman (1995 apud Steier 2001), la confiance se définit par la volonté des parties à être vulnérables aux actions des autres parties basée sur la prévision que les autres performeront dans des actions spécifiques importantes pour le « confieur », en tenant compte de l'habileté du moniteur ou du contrôleur de cette autre partie. La confiance peut à ce moment là s'apparenter à un système rationnel de management. (Scase et Goffee, 1980 apud Ram et Holliday, 1993). Elle est un facteur de succès et de survie de l'entreprise. (Grabher, 1993 apud Steier, 2001). De plus, la confiance permet de garder le système social cohésif et aide les individus à être moins opportunistes (Arrow, 1994 apud Steier, 2001). La confiance est évolutive, elle change à travers les cycles de vie de l'entreprise, elle est remise en cause lors des successions. Il faut donc toujours investir dans la confiance, développer des activités permettant de construire cette confiance, il faut la préserver et l'entretenir (Steier, 2001).

La culture peut être aussi néfaste pour l'entreprise car elle peut dissoudre le pouvoir managérial (Ram et Holliday, 1993)

Ainsi, toute personne désirant rejoindre l'entreprise familiale doit être en adéquation avec la culture de l'entreprise et s'y ajuster (Ram et Holliday, 1993). La création de liens inter personnels, les liens émotionnels et affectifs qui caractérisent toutes les entreprises sont possiblement plus complexes et plus difficile à sceller dans les entreprises familiales (Fletcher, 2000).



Malgré certains inconvénients énoncés, les analyses sur les entreprises familiales mettent la plupart du temps en exergue la supériorité de performance des entreprises familiales sur les entreprises non familiales (Allouche et Amann, 2002). Malgré cela, certains persistent à associer l'entreprise familiale à une forme d'organisation désuète et non prospère. Or la richesse de ce type d'entreprise ne se trouve pas forcément au seul niveau économique mais aussi au niveau humain, au niveau des relations humaines et personnelles, qui elles-mêmes peuvent favoriser une meilleure performance économique. Le tableau 2 ci-après récapitule l'ensemble des aspects sociaux et culturels des entreprises familiales.

Tableau 2 : Récapitulatif des caractéristiques spécifiques des entreprises familiales

Caractéristiques économiques					
Visions positives			Visions négatives		
Références	Thèmes	Résultats	Références	Thèmes	Résultats
Gallo (1994) apud Allouche et Amann (2000); les affaires (1998); Reidel (1994) apud Alouche et Amann (2000); Glueck et Meson, (1980) apud Allouche et Amann (2000); Ward (1987); Ibrahim et Ellis (1994); Astrachan et Kolenko (1994).	PIB et PNB	Les entreprises familiales contribuent de manière très importante au PIB et au PNB des économies mondiales (Europe, Etats-Unis, Canada...)	Leach (1991)	Financement	Les entreprises familiales ont plus de difficultés à augmenter leur capital puisqu'elles bénéficient moins des ressources externes.
			Habbershon, Williams et MacMillan (2003),	Financement externe	Les entreprises familiales comme hésitantes à recourir aux capitaux externes.
			Astrachan et MacMillan (2003; apud Sharma 2004)	Financement externe	Succès de l'appel aux capitaux externes dépend de l'interaction entre les actionnaires et la famille.

Reidel (1994) apud Alouche et Amann (2000); Owens (1994) apud Alouche et Amann (2000) Glueck et Meson, (1980) apud Allouche et Amann (2000) Ward (1987); Ibrahim et Ellis (1994) Astrachan et Kolenko (1994)	Emplois	Les entreprises familiales sont d'importants employeurs.	Sharma, Chrisman, Chua (1996)	Profitabilité	Malgré leur production, les entreprises familiales ne vont pas forcément réaliser des profits importants.
Caractéristiques de gestion					
Visions positives			Visions négatives		
Références	Thèmes	Résultats	Références	Thèmes	Résultats
Sharma, Chrisman, Chua (1996).	Ressources humaines	Les entreprises familiales cherchent à atteindre le bonheur des employés, améliorer les compétences personnelles et l'autonomie, favoriser l'avancement social et être bon citoyen corporatif.	Leach (1991)	Contrôle	Les financements externes pour les entreprises familiales sont synonymes de perte de contrôle.

Sharma, Chrisman, Chua (1996); Longenecker, Moore et Chen (1989) apud Allouche et Amann (2000); Lyman (1991) ; Prokesch (1986) ; Leach (1991)	Qualité	Elle cherche aussi à réaliser des bénéfices et développer de nouveaux produits de qualité.	Charreaux (1991) apud Alouche et Amann (2000)	Efficacité et objectifs	Les entreprises familiales sont perçues moins efficaces que les entreprises non familiales puisque leurs objectifs diffèrent.
Leach (1991)	Façons de faire	Les entreprises familiales ont leurs propres façons de faire. Ce savoir-faire est un avantage face aux compétiteurs.	Leach (1991)	Compétences	Les compétences peuvent être vite dépassées et il est difficile de les faire évoluer
Leach (1991)	Connaissances	Elle cherche à développer des connaissances.	Leach (1991)	Planification	L'engagement long terme peut être néfaste pour les entreprises familiales puisque la vision à long terme est souvent au détriment d'une planification à court terme.
Kets de Vries (1993)	Indépendances dans ses actions	L'entreprise familiale a peu ou pas de pression des marchés boursiers et a peu ou pas de risque de turnover.	Cohen et Lindberg, (1974) apud Harris, Martinez, Ward (1994)	L'orientation personnelle	Les décisions d'investissement peuvent être personnelles.

Hamel et Prahalad (1989); Danco (1975) apud Harris, Martinez, Ward (1994); Leach (1991); Kets de Vries (1993)	Engagement à long terme	Les dirigeants des entreprises familiales ont une vision à long terme.	Johannisson, (1995) apud Fletcher (2002) ; Donckels et Fröhlich (1991) apud Allouche et Amann (2000) ; Dailey et Reuschling (1980) apud Allouche et Amann (2000)	Irrationalité	Les dirigeants de l'entreprise familiale sont dits « irrationnels » car ils prennent leurs décisions en fonction de la famille. Les dirigeants manquent d'objectivités
Leach (1991)	Gestion des imprévus	Les entreprises familiales sont capables de contrer les imprévus car elles réfléchissent davantage en terme de prise de risque.	Leach, 1991	Transmission et succession	La transmission et la succession des entreprises sont loin d'être évidentes
Geeraerts (1984) ; Daily et Doeringer, (1992) apud Sharma, Chrisman, Chua (1996)	Structure	Les entreprises familiales sont moins formalisées	St-Cyr et Richer (2003)	Transmission et succession	elles sont mal préparées
Daily et Dollinger, (1993) apud Denise Fletcher (2000)	Typologie stratégique et entrepreneuriale	Elle est souvent plus petite, plus jeune et orientée vers la croissance.	Denise Fletcher (2000)	Structure	La structure de l'entreprise évolue avec le temps ce qui peut modifier les relations entre la famille et le business.

Daily et Dollinger, (1993) apud Denise Fletcher (2000)	Stabilité	L'entreprise familiale est bâtie de manière à assurer une stabilité constante.	Denise Fletcher (2000)	Cycle de vie de l'entreprise familiale	L'adaptation de la structure est continue et est fonction du cycle de vie de l'entreprise familiale.
Longenecker, Moore et Chen (1989) apud Allouche et Amann (2000); Lyman (1991); Prokesch (1986); Leach (1991)	Faible Turn-over	Les entreprises familiales offrent à leur employés la stabilité de l'emploi			
Astrachan, (1988) apud Allouche et Amann (2002)	Sensibilité	L'entreprise familiale est plus sensible aux changements	Leach, 1991	Pouvoir Légitimité Leadership	Manque de leadership et légitimité puisqu'il est difficile de localiser le pouvoir.
Neubauer et Lank (1999).	Agilité	L'entreprise familiale est plus agile face aux changements	Dailey et Reuschling (1980) apud Allouche et Amann (2000)	Pression	Les membres de la famille exerceraient de nombreuses pressions sur les pratiques de GRH (Népotisme)
Neubauer et Lank, 1999; Allouche et Amann (2002); Kets de Vries (1993); Leach (1991)	Flexibilité Souplesse Élasticité	L'entreprise est plus flexible et plus souple, elle est élastique.			

Caractéristiques sociales et culturelles					
Visions positives			Visions négatives		
Références	Thèmes	Résultats	Références	Thèmes	Résultats
Astrachan (1988) apud Allouche et Amann (2000 et 2002)	Conscience et responsabilité sociale	Les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et sont plus responsables socialement.	Leach (1991).	Émotions	Les entreprises familiales sont un lieu où de nombreuses émotions sont transmises et vécues. Ces émotions sont limitatives au développement de l'entreprise
Longenecker, Moore et Chen (1989) apud Allouche et Amann (2000); Lyman (1991) ; Prokesch (1986) ; Leach (1991)	Sympathie	Les entreprises familiales sont préférées des consommateurs.	Finerman (1993); Hearn (1993) apud Fletcher (2002)	Transmissio n des émotions	Cette émotion, véhiculée par les sentiments, significations pensées et identité, crée des difficultés à gérer les conflits.
Leach (1991)	Engagement	Les employés se sentent davantage engagés dans les entreprises familiales.	Leach (1991)	Culture	La culture peut s'avérer un inconvénient lorsque l'entreprise doit évoluer...Elle peut entraîner une structure rigide.

Leach (1991)	Appartenance	L'atmosphère unique des entreprises familiales crée un sentiment d'appartenance. Les buts sont communs de l'ensemble de la force de travail	Ram et Holliday (1993)	Culture	La culture peut être aussi néfaste pour l'entreprise car elle peut dissoudre le pouvoir managerial.
Gubrium et Holstein (1990:14-16) apud Fletcher, (2000)	Communication	Le discours familial n'est pas juste un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés. Le discours familial est multi-dimensionnel	Ram et Holliday, (1993).	Culture	Toute personne désirant rejoindre l'entreprise familiale doit être en adéquation avec la culture de l'entreprise familiale et s'y ajuster.
Ram et Holliday (1993)	Significations	Les significations sont négociées par les membres de la famille.	Denise Fletcher (1998)	Relations-socialisation	Les liens inter personnels, émotionnels et affectifs sont plus complexe et plus difficile à sceller dans les entreprises familiales.
Bourdieu (1996) apud Fletcher 2000	Communication et significations	Les significations et interprétations de la famille sont socialement construites et aident les individus à donner	Steier (2001).	Confiance	La confiance est évolutive, elle change à travers les cycles de vie de l'entreprise, elle est remise en cause lors des successions.

		un sens à la réalité.			
Casey (1999) apud Ainsworth et Cox (2003)	Culture organisationnel le	La famille possède une culture organisationnelle par son implication culturelle	Goffe et Scase (1985) apud Allouche et Amann (2000)	Contrôle	La famille est perçue comme un système légitime de contrôle normatif de l'organisation.
Allaire et Firsirotu (1993, 2004) ; Denise Fletcher (1998)	Culture organisationnel le	La culture organisationnelle n'est pas innée, elle s'est construite à travers le temps et est influencée par l'histoire de l'entreprise			
Pettigrew (1985) apud Hall, Melin, Nordqvist (2001); Watson (1985)	Comportement individuel	La culture façonne le comportement individuel			
Hall, Melin, Nordqvist (2001)	Culture explicite	L'employé perçoit et assimile une culture explicite qui réfère à un membre ou plusieurs membres dominants de la famille.			
Leach (1991)	Culture	La culture de l'entreprise familiale est forte, unique et précieuse			

Ainsworth et Cox (2003)	Croyances, valeurs	La culture des entreprises familiales est le résultat des croyances, valeurs et objectifs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales présentes.			
Scase et goffee 1980 apud Ram et Holliday (1993)	Confiance	Dans les entreprises familiales, la confiance peut s'apparenter à un système rationnel de management			
Grabher (1993) apud Steier, 2001	Confiance	Dans les entreprises familiales, elle est un facteur de succès et de survie de l'entreprise.			
Arrow (1994) apud Steier, (2001)	Confiance	Dans les entreprises familiales, la confiance permet de garder le système social cohésif et aide les individus à être moins opportunistes			

CHAPITRE 3 : L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

3.1 Stratégie des entreprises familiales

Peu de recherches ont été réalisées sur la stratégie des entreprises familiales, d'où l'intérêt de cette recherche (Harris, Martinez, Ward, 1994).

D'après Harris, Martinez, Ward (1994), les problèmes d'implantation des stratégies des entreprises familiales dans les années soixante, soixante-dix étaient simplifiés à des problèmes de structure ou d'architecture de l'organisation. À chaque changement de stratégie, la structure de l'entreprise était modifiée. Lorsque ces ajustements de structure n'étaient pas implantés correctement, alors la stratégie était inefficace et des problèmes économiques se présentaient.

Dans les années 1980, les chercheurs et entrepreneurs ont réalisé que l'implantation des nouvelles stratégies n'était pas qu'un problème structurel. De plus, l'implantation de nouvelles stratégies pouvait s'effectuer sans modification de la structure (Bartlett, 1983 apud Harris, Martinez, Ward, 1994). L'ajustement n'était pas qu'unidimensionnel mais multidimensionnel (allocation de ressources, évaluation de la performance et des systèmes de récompenses, mécanismes d'intégration...). Finalement, les organisations ont commencé à partager l'information et à construire des processus de prise de décision afin d'intégrer et de coordonner leurs activités. Différents mécanismes ont été instaurés tels que la hiérarchie, les règles, les buts, les équipes permanentes...

Les entreprises familiales seraient particulières puisque leurs processus de formulation des stratégies et d'implantation des stratégies seraient nettement influencés par les considérations de la famille propriétaire. D'après Hollander et Elman (1988 apud Harris, Martinez, Ward, 1994) la famille et le « business » sont deux systèmes interreliés qui s'influencent l'un l'autre lorsqu'ils se développent.



Les considérations familiales peuvent être néfastes et limiter l'agressivité de la stratégie des entreprises familiales.

Les stratégies des entreprises familiales seraient différentes des entreprises non familiales sous certains aspects, puisqu'elles différeraient au niveau de leurs des stratégies de marketing, de recrutement et de production. (Singer et Donoho, 1992 apud Harris, Martinez, Ward, 1994). On observe donc dans les entreprises familiales une politique de recrutement à long terme. En ce qui concerne la politique marketing, elle va surtout être axée sur la satisfaction des clients; il en est de même pour la production. Les stratégies de localisation seraient aussi différentes (Kahn et Henderson, 1992) car les entreprises familiales chercheraient avant tout à s'implanter dans le marché intérieur plutôt qu'étranger (Cohen et Lindberg, 1974 apud Harris, Martinez, Ward, 1994). Les entreprises familiales s'orienteraient davantage vers elles-mêmes plutôt que vers de nouveaux marchés. D'après Gallo (1993 apud Harris, Martinez, Ward, 1994), cela peut expliquer que les entreprises familiales se développent moins vite et participent moins aux marchés globaux.

De nombreux auteurs pensent que la formulation stratégique des petites entreprises familiales est seulement « une stratégie pensée » et ne porte pas suffisamment attention aux questions clés qui affectent le futur de l'entreprise. Or, Ward (1988) prescrit un processus formel de prise de décision stratégique et ce, pour trois raisons : premièrement, les entreprises familiales ne sont pas seulement de petite taille; deuxièmement, la planification stratégique est nécessaire au travail préparatoire pour une stratégie pensée active; troisièmement, des réunions formelles aident à promouvoir la santé, l'ouverture et le partage des décisions dont l'entreprise familiale a besoin.

D'une manière générale, la planification stratégique se réfère au processus de développement de la stratégie de l'entreprise afin d'assurer une croissance profitable.



Le plan stratégique est généralement un document écrit qui explique les différentes étapes afin d'améliorer la satisfaction du consommateur, l'augmentation des profits, la revitalisation ou la succession. Le plan prend aussi en compte la mission de l'entreprise, les directions identifiées pour la croissance future et décrit l'ensemble des programmes ou mesures qui permettraient d'obtenir cette croissance.

Néanmoins, l'entreprise familiale doit considérer d'autres dimensions telles que la préparation du plan stratégique de l'entreprise mais aussi de la famille. Le plan de la famille décrit les buts personnels et professionnels à long terme des membres de la famille. Cadieux et Lorrain (2002) mettent en évidence le critère d'intention de continuité; cette notion influence les orientations stratégiques de l'entreprise familiale. La famille souhaite avant toute chose la pérennité de l'entreprise familiale, ce qui nécessite une transmission réussie.

D'après Ward (1988), les considérations familiales sont très importantes puisqu'elles agissent directement sur la formulation de la stratégie de l'entreprise familiale, contrairement aux entreprises non familiales qui n'ont pas cette configuration (sphère famille-entreprise), ce qui peut s'avérer un avantage pour les entreprises familiales puisqu'elles formulent leur stratégie en fonction de leur culture propre. Néanmoins, cette culture familiale peut devenir un inconvénient lorsqu'elle est trop rigide et ancrée.

La formulation du plan de l'entreprise et de la famille sont des défis particuliers aux entreprises familiales puisque cela signifie que les plans de la famille et de l'entreprise sont très interdépendants. Ainsi, la famille ne peut pas toujours séparer la planification stratégique de l'entreprise et celle de la famille.

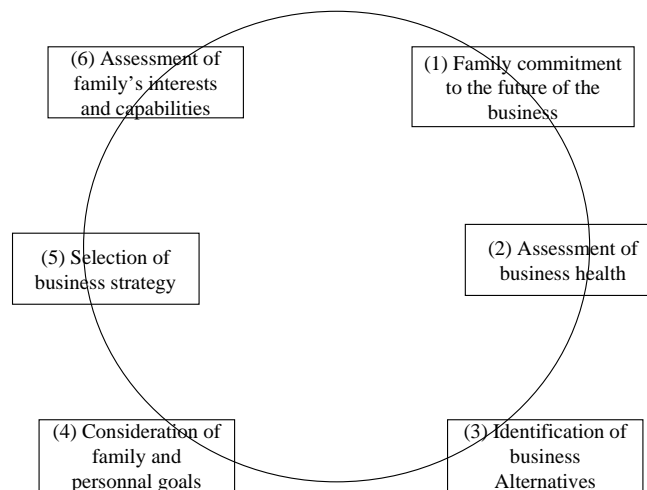
Les capacités internes et externes de l'entreprise familiale sont des ingrédients du processus de prise de décision stratégique. Les auteurs affirment que la formulation de la stratégie de l'entreprise familiale est influencée par le partage des valeurs, des croyances et de la vision des membres de la famille (Bakr, Willard, 1994).



D'après Ward (1988), les entreprises familiales formulent donc des décisions stratégiques en fonction de la famille et du « business », comme nous le propose la figure 2, ci-après (p.53).

Figure 2 : « L'interdépendance de la famille et plan stratégique »

The interdependence of family and business planning



Ward, The special role of strategic planning for family business, fig.1, 1988

D'après Ward (1988, 1994), l'entreprise familiale passe par différentes étapes pour formuler et planifier sa stratégie. À travers ces différentes étapes, on remarque que l'entreprise et la famille sont alternées tout au long du processus. L'étape 1 représente l'implication de la famille dans le processus à long terme. L'étape 2 s'assimile à une analyse de marché et financière; l'entreprise familiale suit ici les mêmes démarches que les entreprises non familiales. Dans l'étape 3, toutes les alternatives sont étudiées et plus particulièrement les alternatives où l'entreprise familiale de par ses qualités et son métier peut retirer un avantage unique. L'étape 4 est centrée sur les buts de la famille et la considération familiale. C'est à cette étape que les valeurs de la famille entrent en jeu. Dans la sélection de la stratégie (étape 5), ces valeurs vont influencer le choix, on va



aussi observer une tolérance au risque. L'étape 6 est l'accord de la famille sur le choix de la stratégie en fonction de ses intérêts et capacités. D'après le schéma, la culture jouerait un rôle important et favorable dans l'implantation de la nouvelle stratégie. La famille étant déjà présente tout au long du processus, le choix de la stratégie semblerait tenir compte de la famille. D'ailleurs, Sharma, Chrisman et Chua (1997), ont bien perçu l'importance de la culture familiale dans l'élaboration des stratégies. Comme le montre la figure 3, ci-après (p.55), le processus du management stratégique comporte quatre grandes étapes telles que la formulation des objectifs, la formulation stratégique, l'implantation de la stratégie et l'évaluation de la performance organisationnelle.

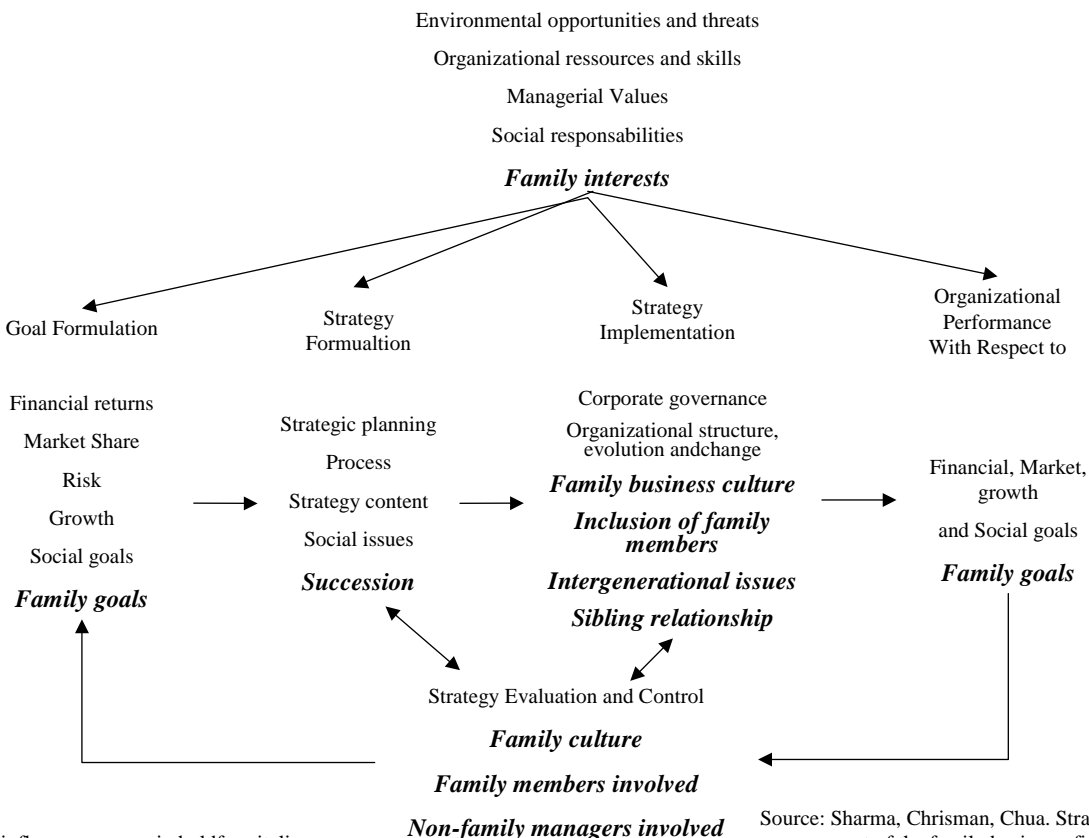
D'après la figure 3 (p.55), on peut remarquer que l'influence de la famille est présente à chacune des quatre étapes. Ce schéma a été conçu à partir des similarités et différences entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Ainsi, il permet de faire ressortir l'impact de la famille sur le processus du management stratégique. Les intérêts de la famille dominent et influencent les quatre étapes. On remarque aussi que les buts de la famille interviennent lors de la formulation des objectifs et de l'évaluation de la performance organisationnelle. Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est la culture familiale et nous remarquons qu'elle est présente à la fois dans l'implantation de la stratégie mais aussi lors de l'évaluation et du contrôle de la stratégie, ce qui signifie que la culture a une influence directe sur l'implantation des stratégies. L'objectif est donc de connaître et de comprendre quels sont les éléments de la culture qui facilitent l'implantation de la stratégie ou au contraire la freinent.

D'après Sharma, Chrisman et Chua (1997), il est important de saisir les différences entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, de comprendre comment et pourquoi la culture affecte l'implantation des stratégies et par conséquent a un impact sur la performance de l'entreprise familiale.



Figure 3 : « Le processus du management stratégique »

The strategic Management Process*



* Family influences appear in boldface italic

Source: Sharma, Chrisman, Chua. Strategic management of the family business, fig 1, 1997

D'après Harris, Martinez, Ward (1994) les facteurs les plus pertinents qui influencent la formulation et l'implantation des stratégies dans l'entreprise familiale sont récapitulés dans le tableau 3 (p.56).

Tableau 3 : Récapitulatif des facteurs pertinents influençant l'implantation des stratégies dans les entreprises familiales.

Facteurs	Auteurs
L'engagement à long terme	(Hamel et Prahalad, 1989; Danco, 1975 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
L'attention et la loyauté des employés	(Ward, 1988 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)



L'orientation personnelle	(Cohen et Lindberg, 1974 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
La croissance lente et la faible participation dans les marchés globaux	(Gallo, 1993 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
Moins de capital	(Friedman et Friedman, 1994 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
Importance de l'harmonie de la famille	(Trostel et Nichols, 1982 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
Les faibles coûts	(Henderson, 1993 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
Les générations de leadership	(Ward, 1988 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)
L'influence de la direction dans l'implantation	(Ward, Handy, 1988 apud Harris, Martinez, Ward, 1994)

La famille joue donc un rôle important dans la prise des décisions. Dans notre mémoire, l'objectif est de nous intéresser particulièrement aux rôles de la culture et de la structure de l'entreprise familiale. Il s'agira d'observer l'influence de ces deux facteurs sur la prise de décision stratégique et donc l'impact sur la réaction aux changements. Ce processus de planification stratégique tend à être informel, intuitif et basé sur les sentiments du fondateur (Sharma, Chrisman, Chua, 1996). Il s'agit d'un processus complexe et dynamique, qui inclut les aspects de la culture et du pouvoir (Barney, 1986, Melin, 1995, Mintzberg et Waters, 1985 apud Sharma, Chrisman, Chua, 1996)

D'après Schein (1983 apud Harris, Martinez, Ward, 1994), ce qui différencie la stratégie des entreprises familiales de celle des entreprises non familiales, ce sont la culture et la structure. De plus, d'après Allaire et Firsirotu (1993, 2004), les dimensions culturelles et structurelles sont indissociables, comme nous le verrons dans les sections suivantes.



3.2 Structure de l'entreprise familiale

Daily et Dollinger, (1993 apud Fletcher, 2000) observent que les firmes familiales ont tendance à être plus petites, plus jeunes, moins formelles et leurs objectifs sont moins orientés vers la croissance. Elles tentent de se défendre contre la typologie purement stratégique car elles prennent en compte d'autres facteurs que ceux purement tournés vers la profitabilité pure. Fletcher (2002) perçoit la structure organisationnelle comme influant sur le comportement des individus, elle donne du sens aux individus et ils savent pourquoi ils sont là.

D'après Kets de Vries (1993), l'organisation des entreprises familiales est souvent confuse. Cette confusion est due à une structure négligée et à une division des tâches peu claire. Contrairement à Kets de Vries (1993), Leach (1991) affirme que la responsabilité de chacun est souvent clairement définie dans les entreprises familiales.

Le comportement stratégique et la formulation stratégique des entreprises familiales sont perçus différemment suivant les auteurs; le comportement peut résulter à la fois des buts et objectifs spécifiques des sphères famille et entreprise (Davis et Tagiuri, 1982 apud Allouche et Amann, 2000). Tandis que Daily et Dollinger (1992 apud Allouche et Amann, 2000) observent que la structure de propriété de l'entreprise familiale n'influence ni le comportement stratégique ni la croissance de l'entreprise, Holland et Boulton (1984 apud Allouche et Amann, 2000) montrent que les choix et orientations stratégiques sont pris en fonction des préférences de la famille; la famille influence la stratégie de l'entreprise familiale, par exemple en ce qui concerne la politique d'emploi.

De plus, ces orientations stratégiques sont prises en fonction des stades de développement de l'entreprise, soit pré-familiale, familiale, adaptation familiale et post-familiale. Dans les petites entreprises qui sont caractérisées par une combinaison complexe de famille, de social, de personnel, d'échanges, de tâches informelles et de relations, il est surprenant que seules des analyses fondées sur des structures organisationnelles disponibles limitées, ont pu être



réalisées pour examiner le processus de changement stratégique car de nombreux paramètres supplémentaires (social, culturels...) doivent être examinés en plus des structures, qui sont nécessairement limitées. Les structures organisationnelles et les processus de décisions sont souvent plus informels (Fletcher, 2002). Cette informalité est soutenue par une diminution de la bureaucratie, ce qui entraîne un processus de prise de décision plus rapide, donc crée une source de flexibilité lors de la prise de décisions. (Kets de Vries, 1993; Ram, 1993).

La structure de l'entreprise familiale évolue avec le temps et devient de plus en plus bureaucratique. D'après Barry (1989), il serait mieux d'adopter une structure bureaucratique lorsque l'entreprise familiale est jeune afin de se structurer dès le début. Or cet avis est contesté par Kets de Vries (1993), car les entreprises familiales ont tendance à être moins formelles et moins bureaucratiques puisqu'elles manquent d'organisation. Lorsque l'entreprise familiale se développe, elle est confrontée à deux sources de problèmes, à la fois la confusion des rôles qui se présentent dans le système social, mais aussi les valeurs traditionnelles de la famille.

L'entreprise familiale chercherait habituellement à maintenir ses valeurs à travers l'évolution de l'entreprise en développant des liens particuliers avec la communauté grâce à l'implication des membres dans les affaires locales. Les objectifs diffèrent donc de ceux propres à la sphère économique et s'apparentent plus à la culture familiale.

Néanmoins, l'entreprise familiale cherche à conserver une structure stable. (Leach, 1991)

3.3 Culture de l'entreprise familiale

La culture des entreprises familiales est fonction des circonstances environnementales, de la personnalité du leader et des questions stratégiques. Dans les entreprises familiales, la culture est orientée vers la personnalité du



leader plutôt que vers les questions stratégiques. La culture des entreprises familiales est donc particulière car l'influence de la famille est omniprésente.

Selon Walsh (1994 apud Hall, Melin et Nordqvist, 2001), chaque famille construit son propre paradigme qui consiste en un partage des croyances à travers l'entreprise. Ce paradigme influence la résolution des problèmes et la signification que les membres de la famille attachent aux situations et aux relations. Ces paradigmes décrivent non seulement la culture familiale mais aussi la culture propre de l'entreprise et du management de la famille.

D'après Dyer (1988 apud Sharma, Chrisman, Chua, 1996), il existe quatre types de culture familiale qui fournissent une structure pour analyser les relations entre les membres de la famille et les non-membres. Ces quatre types sont la culture paternaliste, la culture de laissez-faire, la culture participative et la culture professionnelle. Selon Dyer, la culture paternaliste assume que les être humains, à moins qu'ils n'appartiennent à la famille, sont fondamentalement indignes de confiance et donc le dirigeant est perçu comme un père de famille qui donne l'ensemble des directives. Celui-ci aura tendance à traiter ses employés comme ses enfants et à gérer son entreprise avec beaucoup de précautions. La culture du laissez-faire et la culture participative considèrent que les employés sont dignes de confiance, et incite les patrons à donner à leurs employés plus d'autonomie. La culture professionnelle relève des règles professionnelles; elle est plus neutre et ne fait pas de jugement à propos de la nature humaine. Il sera donc intéressant d'identifier, à travers les cas, à quel type de culture s'apparente l'entreprise familiale et ainsi voir l'impact de ces différentes cultures sur l'implantation des stratégies.

3.3.1 La valeur humaine

Selon plusieurs auteurs, la valeur humaine est très présente dans les entreprises familiales. Même si les relations sont de nature hiérarchiques dans les entreprises familiales, on observe que ces relations sont personnelles et ne sont



pas fermées (Fletcher, 2002). Le dialogue est favorisé et on observe l'importance des « face à face ».

La valeur humaine peut-être véhiculée à travers le concept de fraternalisme identifié par Scase et Goffee (1982 apud Ram, 2001) et Goss (1991 apud Ram, 2001). Celui-ci est perçu comme un maintien important des relations entre les propriétaires et les travailleurs.

De plus, l'observation de la valeur humaine peut aussi être favorisée par la culture familiale qui est source de stabilité (Kets de Vries, 1993). D'après Ram (2001), les liens familiaux et de parenté donnent souvent un sentiment de sécurité aux employés jugés « convenables ». La bonne relation entre les employés et les gestionnaires est une source de stabilité; chacun sait comment les tâches et les récompenses sont attribuées, les employés connaissent les procédures éthiques et les pratiques de travail (Leach, 1991).

3.3.2 La « connexion »

D'après Fletcher (2002), l'organisation culturelle des entreprises familiales encourage la mutualité et les « connexions ». Cette connexion est le fait que deux personnes possèdent un rapport étroit dû à la convergence de leurs idées ou de leurs valeurs.

3.3.3 La détermination et la persévérance

Les membres de la famille doivent faire preuve de détermination et, surtout, de persévérance; ils doivent davantage s'impliquer en terme de temps et d'énergie. De nombreux facteurs sont à l'origine de cette surcharge de travail tels que le taux de roulement des employés qui quittent souvent l'entreprise familiale parce que les promotions ne sont pas fréquentes, la méfiance à l'égard de l'inconnu et leur incapacité à déléguer leur autorité...L'absence d'informations diminue l'efficacité.



Cette détermination et cette persévérance s'observent par le biais des investissements puisque la famille est prête à réinvestir les profits (Kets de Vries, 1993) afin de favoriser la continuité de l'entreprise.

3.3.4 La prudence et patience

Les entreprises familiales sont considérées par certains auteurs comme étant de nature secrète (Kets de Vries, 1993), ce qui peut signifier que les membres de la famille sont prudents en ne dévoilant pas leurs stratégies et leurs activités.

Au vu des différents éléments de la culture, on remarque que ces valeurs culturelles influencent les relations au travail puisque les tâches familiales et l'émotion plus forte associée à la culture familiale exercent une influence significative sur les relations sociales dans les petites entreprises. La métaphore familiale est fréquemment déployée pour convenir de la nature des relations dans les petites entreprises. (Ram, 2001)

3.4 Les relations au travail

3.4.1 La confiance

D'après Scase et Goffee (1980) Swinth et Vinton (1993) (apud Shama, Chrisman, Chua, 1996), la culture familiale encourage la confiance entre les travailleurs et le management sauf si l'entreprise familiale est de nature paternaliste. La confiance est l'une des valeurs les plus importantes de la culture d'entreprise familiale. Le manque de confiance influencera le climat de la compagnie, affectera les emplois, la motivation et la satisfaction au travail. (Kets de Vries, 1993).

D'après Boissin (2000), la confiance apparaît comme une valeur prédominante dans les entreprises familiales (Allouche et Amann, 1998, Werbner, 1990 apud Ram, 2001). La confiance constitue un substitut aux contrats explicites. Le caractère endogène de la confiance est perçu comme un mécanisme de gouvernement d'entreprise (Charreaux, 1998). Cette dernière est facilitée et



renforcée par l'environnement familial (Steier, 1993). D'après Boissin (2000), confiance et valeurs familiales dans le cadre de relations de coopération priment sur les mécanismes managériaux traditionnels. Scase et Goffee (1980 apud Ram et Holliday, 1993; apud Shama, Chrisman, Chua, 1996) viennent renforcer cette idée puisqu'ils affirment que la confiance permet de faciliter les problèmes de délégation.

La confiance joue un rôle important dans la gouvernance de nombreuses organisations. Cette confiance donne un avantage stratégique important à l'entreprise et permet de réduire substantiellement les coûts de transaction. La conclusion des chercheurs est de dire que la confiance contribue potentiellement à la diminution des coûts de transaction tant qu'il régnera une coordination et collaboration effective au sein du management. Par contre, si cette confiance disparaît à cause de problèmes de coordination et de contrôle, cela provoque l'effet inverse; l'avantage devient un handicap lorsque cette confiance se fragilise ou disparaît. (Steier, 2001)

La confiance est donc une caractéristique importante qu'il faut préserver et entretenir. C'est un sentiment construit par les individus de l'organisation qui permet d'accentuer le degré de prévisibilité. (Grey, Garsten, 2001)

La confiance et le contrôle sont souvent reliés. D'après (Grey, Garsten, 2001), la confiance est souvent vue comme une alternative au contrôle ou comme un besoin complémentaire au contrôle.

Ainsi, les entreprises familiales possèderaient des degrés de confiance différents selon leur culture et leurs expériences antérieures. Ce degré varie d'une entreprise familiale à l'autre.

3.4.2 Le contrôle

La famille cherche toujours à maintenir un équilibre au sein de l'entreprise familiale. Cet équilibre peut être maintenu par une forme de contrôle qu'exerce la famille sur les employés. Le contrôle peut être défini comme un outil tentant de



provoquer et de recueillir des efforts des membres par le contrôle de leurs expériences, de leurs pensées et des sentiments qui guident leurs actions (Grugulis, Dundon, Wilkinson, 2000).

Mc Collom (1992) a réalisé une étude explorant la relation entre la famille et les systèmes de « business » ou les affaires dans une petite entreprise familiale. Cette étude a permis de révéler comment la famille et les employés non familiaux apportent leurs expériences en tant que membres du système de l'entreprise familiale. Les histoires organisationnelles aident à construire un système dynamique qui renforce l'influence de la famille sur les affaires. Dans le cas étudié par McCollom (1992), la base de données montre que la famille domine la discussion et qu'il y a des significations qui sont gérées dans le système (Smircich et Morgan, 1982 apud McCollom, 1992). Ces significations reflètent l'emprise et le pouvoir de la famille sur les employés. Ce pouvoir est mis en place par des mécanismes par lesquels les informations, attitudes, interprétations et valeurs au niveau individuel et culturel sont diffusées et apparaissent jouer un rôle dans l'établissement et le maintien de la balance du pouvoir dans ce cas d'entreprise.

La famille perçoit le monde externe comme hors de contrôle. Ces familles sont préoccupées par leur protection personnelle et souffrent souvent d'un manque de valeurs moralisatrices dans le cas observé par McCollom (1992).

L'étude de cas d'Ainsworth, Susan et Cox (2003) considère la famille comme une légitimation des contrôles normatifs dans l'organisation et un agent de discipline qui supprime ou limite les conflits. Ces chercheurs ont appuyé la théorie de Thompson et McHugh (1995 apud Ainsworth, Susan et Cox, 2003) en illustrant la diversité des formes de contrôle. En d'autres mots, si l'entreprise est petite et que des propriétaires y sont présents alors elle est souvent associée à une forme simple ou personnelle de contrôle.



Le contrôle est aussi observé par Rainnie (1982 apud Ram, 2001). Selon celui-ci, les managers utilisent la référence de la famille comme un symbole qui permet d'imposer une certaine discipline aux travailleurs.

D'après Ward (1988 apud Allouche et Amann, 2000), lors de la planification stratégique, la famille adopterait des stratégies de défense dans le but essentiel de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise. Elle mettrait en place des règles autocratiques que le fondateur impose par sa personnalité dominante (Kets de Vries, 1993). Donc, on observerait de nombreuses règles paternalistes et autocratiques qui résistent aux changements.

Malgré la prédominance de la famille et des idéologies familiales comme sources de contrôle, l'expérience de telles dynamiques vécues par les employés ne sont pas souvent rapportées (Beehr et al, 1997 apud Ram, 2001).

3.4.3 La loyauté

Selon les écrits dans le domaine, la loyauté est une valeur importante pour les membres de la famille et est considérée comme une des valeurs partagées (Swinth et Vinton, 1993 apud Sharma, Chrisman, Chua, 1996).

D'après Kanter (1989 apud Fletcher, 2000), le besoin de loyauté des employés et le réseau familial deviennent moins importants pour les employés. La loyauté serait donc plus importante pour la famille que pour les employés.

3.4.4 La collaboration et la transmission des connaissances

La culture familiale influence de manière positive les relations au travail et facilite la collaboration et la transmission des connaissances. Le fondateur a souvent l'autorité et les connaissances supérieures, ce qui entraîne un pouvoir orienté vers la culture d'entreprise (Fletcher, 2002).

Les entreprises familiales sont de très bons environnements pour l'apprentissage. Les membres de la famille sont formés très tôt (Kets de Vries, 1993) et connaissent souvent l'entreprise familiale depuis qu'ils sont très jeunes.



3.4.5 L'ambiance

Selon Fletcher (2002), l'atmosphère de travail dans une entreprise familiale serait similaire à celle de la maison et les relations seraient réciproques, les individus agissant sous l'effet de la morale ou de la pression sociale.

Le management cultiverait et désirerait une atmosphère familiale, celle-ci étant jugée nécessaire à la survie de l'entreprise lorsque l'environnement de marché est turbulent. (Ram, Holliday, 1993)

3.4.6 La communication

La communication serait favorisée dans les entreprises familiales. Le discours familial serait multi-dimensionnel puisqu'il est constitué de nombreuses significations et domine l'action des employés. (Gubrium et Holstein (1990:14-16) apud Fletcher, 2000). D'après Alvesson et Sköldbord (2000 apud Fletcher 2002), les idées de construction sociale invitent les chercheurs à entrer dans ce nouveau monde de significations et d'actions qui relève d'une relation proche entre le discours et le processus de construction sociale. La communication est donc un facteur important selon McCollom qui (1992 apud Fletcher 2002) conclut que les paroles, les interactions, les relations et le discours dominant dans les entreprises familiales. Les dynamiques de l'entreprise familiale sont construites grâce aux interactions et conversations quotidiennes, et ce discours est intégré à la stratégie lorsqu'il s'agit de débattre de la question familiale.

3.4.7 Les conflits

D'après Kets de Vries (1993), les conflits sont nombreux dans les entreprises familiales et sont souvent très ouverts et très crus; de plus, ces conflits et disputes familiales empièteraient souvent sur les affaires professionnelles.

L'étude d'Ainsworth et Cox (2003) a observé deux cas d'entreprises familiales où la famille a limité et encadré les conflits (famille et employés) de deux façons, soit par la cohésion et la proximité de la famille, soit par des façons ritualisées qui renforcent l'autorité patriarcale et la dépendance. La famille n'était donc pas une



simple suppression de tous les conflits mais agissait pour limiter, résoudre et encourager dans certaines circonstances les conflits et ce, afin d'enrichir l'autorité du système patriarcal.

3.4.8 L'émotion

Comme nous l'avons mentionné plus haut, de par leur nature, les lieux de travail sont des places émotionnelles où chaque sentiment, signification, pensée et identité sont mis en forme entre les individus et le management. (Finerman, 1993 apud Fletcher, 2002 ; Hearn, 1993 apud Fletcher, 2002). Ces émotions sont véhiculées par des significations que les membres bâtissent à travers l'interaction avec leurs collègues. Les significations émotionnelles sont évaluées comme mutuelles et prennent un sens spécifique selon le lieu de travail (Fletcher, 2002). De même, les relations de travail sont exprimées en termes émotifs. Les émotions sont exprimées en terme de frustration, de colère, de stress, d'inquiétude, d'amitié.... Elles permettent de surmonter les difficultés rencontrées dans le travail; ces émotions sont spécifiques dans les entreprises familiales parce qu'elles seraient plus accentuées et plus fortes et s'exprimeraient plus facilement dans un tel contexte. D'après Fletcher (2002), certaines catégories d'émotions sont acceptées comme des états émotifs légitimés par l'entreprise familiale telles que : le contrôle, le respect, les connaissances supérieures, l'expression de la colère, la frustration, l'ennui, l'intolérance des incompétences. Là aussi, ces états sont davantage observés dans les entreprises familiales car la famille de par ses relations plus intimes a tendance à s'exprimer de façon directe et à véhiculer des émotions fortes.

3.4.9 Le recrutement

Les entreprises familiales seraient sujettes à ce que l'on appelle le népotisme (Kets de Vries, 1993). En d'autres mots, on considère que le dirigeant aura tendance à favoriser les membres de sa famille plutôt que des personnes externes. Il n'y a alors pas de sentiment d'équité du point de vue des employés, ce qui peut être problématique. Par exemple, si une personne de la famille est



faible et occupe un poste important alors, le dirigeant aura des difficultés à motiver les autres personnes externes, qui occupent un poste moins élevé. L'absence d'équité peut entraver un des piliers fondamentaux de la culture entreprise: la confiance. Le népotisme peut entraîner des difficultés à attirer un management professionnel.

Lors du recrutement, les dirigeants rechercheraient surtout des personnes qui sont dépendantes et qu'ils peuvent mieux contrôler (Kets de Vries, 1993). Cette culture familiale est souvent difficile à comprendre pour les personnes venant de l'extérieur. (Fletcher, 2002)

D'après Etzioni (1964 apud Barry, 1989) les unités et processus sociaux comme le recrutement, la socialisation, la formation et la promotion ne vont pas forcément dans le sens de la famille mais servent les buts de l'organisation.

4.4.10 La motivation

La culture familiale serait par ailleurs source d'une forte motivation de la part des employés. (Kets de Vries, 1993). Cependant, il arrive parfois que les employés soient démotivés si la tolérance envers les membres de la famille est plus importante que la tolérance envers les employés (Kets de Vries, 1993). De plus, le système de récompense serait souvent inéquitable (Kets de Vries, 1993).

3.4.11 L'appartenance

D'après Carlock et Ward (2001), les entreprises familiales inspirent la « camaraderie » entre les membres de la famille ou avec les non-membres. Au sein des entreprises familiales, il existe des liens forts des non membres envers l'entreprise mais aussi envers la famille. Dans cet environnement étroit, les individus connaissent les standards et savent ce que l'on attend d'eux. Ces standards renforcent donc « la culture de l'entreprise ». Cette culture peut être entretenue et favorisée par de nombreuses cérémonies que les dirigeants peuvent organiser. La cérémonie accentue le sentiment d'appartenance et de cohésion Carlock et Ward (2001). Les entreprises familiales auraient tendance à

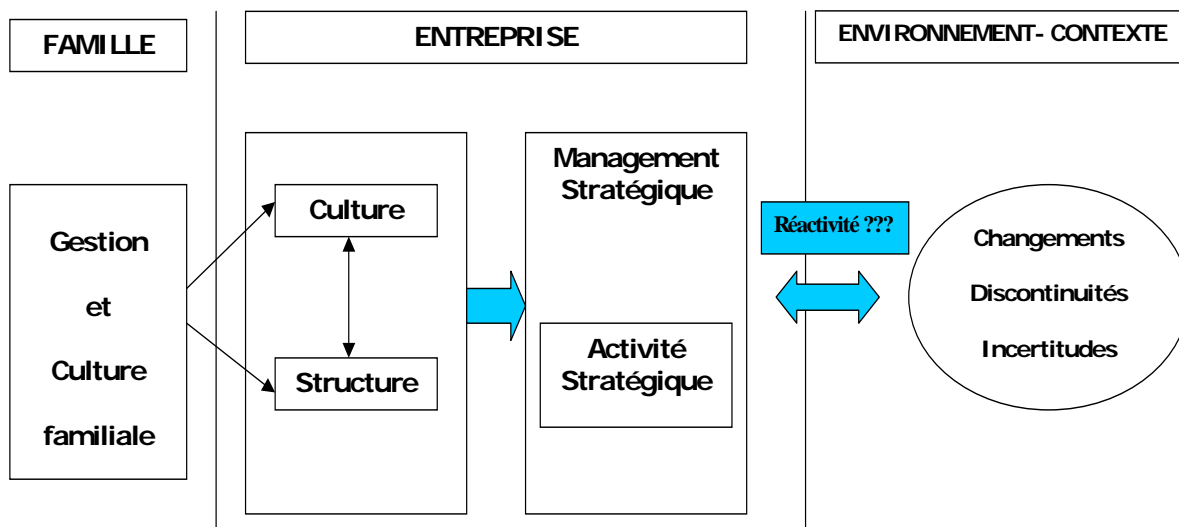


inciter davantage à réaliser de telles cérémonies parfois très simples et non prévues. Au contraire, dans les entreprises non-familiales, il est rare que les dirigeants vont participer à des évènements non formalisés. Kets de Vries (1993) affirme que les employés se sentent davantage engagés lorsque l'entreprise est familiale. Ce phénomène serait en partie dû à la perception de la famille comme un groupe cohésif externe (Mc Collom, 1992).

3.5 Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel peut-être schématisé comme suit en figure 4 :

Figure 4: Le cadre conceptuel



Lorsque les dirigeants des entreprises familiales formulent des stratégies, ils les formulent en fonction des buts et objectifs spécifiques qui résultent des sphères de la famille et de l'entreprise. (Davis, Tagiuri, 1982 apud Allouche, Amman,



2000). Il est donc important en premier lieu d'observer les membres de la famille, leur culture et leurs relations.

Eisenhardt et Sull (2001) ont soulevé le problème du maintien de l'avantage compétitif dû à des environnements de plus en plus dynamiques et changeants. Aujourd'hui, le principal défi des chercheurs en stratégie est de définir la construction des capacités dynamiques, de tester leurs contributions à la performance et de comprendre l'évolution de leurs capacités à travers le temps.

D'après Eisenhardt et Brown (1998) la situation idéale est d'obtenir une structure limitée avec des interactions intenses créant une certaine flexibilité et permettant de s'adapter. Ainsi, leur idée est de fournir juste assez de structure pour délivrer les produits et services sur le marché ciblé en tout temps. Eisenhardt et Sull (2001) appuient cette idée car ils observent que les entreprises d'aujourd'hui sont devenues complexes et ont besoin d'être simplifiées. Or, les entreprises familiales semblent à la fois avoir ce type de structure simple mais aussi cette interaction continue entre les individus.

L'interaction continue des individus a des répercussions majeures sur les orientations stratégiques des entreprises et la manière de percevoir la gestion. Cette interaction est influencée par les significations qui, d'après Rouleau (2002), passent par un processus de codification et de formulation des règles. Les significations donnent aux agents des modèles de conduite qui les font agir de façon réursive. Les émotions et le partage des significations deviennent de plus en plus institutionnalisés dans les pratiques des organisations et facilitent les réorientations stratégiques (Fletcher, 2002). Elles sont émotionnellement attribuées aux événements et pratiques et sont produites à travers les formes de réseaux de l'organisation culturelle. (Fletcher, 2002)

Le but de la famille est donc de négocier les significations au sein de l'entreprise entre les membres de la famille (Ram et Holliday, 1993 apud Fletcher, 2000). Gubrium et Holstein (1990:14-16 apud Fletcher, 2000) suggèrent que le discours



familial ne serait pas simplement un mode de communication mais renverrait aussi à des significations d'action qui sont à la fois sociales et familiales. Pour ces auteurs, le discours familial est un discours multidimensionnel.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, grâce à ces significations, les interprétations de la famille sont socialement construites et aident les individus à donner un sens à la réalité. (Bourdieu, 1996 apud Fletcher, 2000). Les significations assimilées permettent une meilleure implantation des stratégies. Ce processus de codification permet donc d'avoir un meilleur contrôle du comportement des individus et accentue la construction du capital social par le développement du potentiel des compétences relationnelles et personnelles (Rouleau, 2002). Ceci signifie que la réflexivité (compréhension des dynamiques sociales mises en œuvres dans les différentes organisations de l'entreprise) améliorera les choix d'avenir, les choix et orientations stratégiques.

La théorie d'Eisenhardt et Santos (2002), basée sur la connaissance, vient conforter cette idée. L'objectif de cette théorie est de conceptualiser la connaissance comme une ressource qui peut être acquise, transférée ou intégrée en vue de maintenir ou obtenir un avantage compétitif. La connaissance donne aux organisations de nouvelles règles pour survivre et prospérer. (Pettigrew, Whittington, 2002; Venkatraman, Subramaniam, 2002). Cette connaissance est associée à un processus de savoir qui est clairement influencé par les éléments sociaux et culturels dans lequel il se présente. L'apprentissage des connaissances est un processus par lequel de nouvelles informations sont assimilées à travers le comportement des agents, le changement de leurs schémas comportementaux...

Ainsi, l'activité humaine des entreprises familiales favorise la micro stratégie car les standards sont bien assimilés par les non-membres, ce qui rend plus facile l'établissement de la direction des affaires et donne à chacun la même direction. Cette même vision augmente les chances de succès de l'entreprise. (Carlock et Ward, 2001)



3.6 Conclusion

Un ensemble d'éléments ressortent de la revue des écrits et il n'est pas facile d'en faire une synthèse. En ce qui concerne la stratégie des PME familiales, d'après Eisenhardt et Sull (2001), la difficulté est de maintenir l'avantage compétitif dans des environnements changeants. Il semble que les entreprises familiales posséderaient un avantage supplémentaire en terme d'adaptation et de réactivité face aux environnements changeants. Cette meilleure réactivité pourrait être due à la culture et la structure particulière des entreprises familiales. Il s'agit ici de connaître davantage les éléments de la culture qui permettraient une meilleure assimilation de la nouvelle stratégie, tels que la valeur humaine, la connexion, la détermination et persévérance, la prudence et la patience décrites précédemment.

D'après Eisenhardt et Brown (1998), auteurs de la théorie « The Edge of Chaos », développée précédemment, la situation idéale est d'obtenir une structure limitée avec des interactions intenses qui augmenteraient la flexibilité. Les entreprises familiales pourraient être dotées de ces mêmes structures simples et limitées, plus flexibles, ce qui leur permet de mieux réagir aux environnements changeants.

Il se peut aussi que la réactivité stratégique dépendrait non pas seulement de la structure mais aussi de la culture de l'entreprise familiale car d'après Hall, Melin et Nordqvist (2001), les schémas culturels ont un impact positif sur les processus entrepreneuriaux et peuvent être d'une importance cruciale pour la prospérité des entreprises familiales, particulièrement dans le contexte des turbulences et de l'incertitude auxquelles sont confrontées les entreprises familiales aujourd'hui. Il serait donc intéressant d'observer si la culture de l'entreprise familiale s'avère être positive en temps de crise ou de changement.

La stratégie de l'entreprise ne doit pas seulement s'observer d'un point de vue macro mais aussi micro, c'est à dire s'intéresser au facteur humain. D'après Rouleau (2002), l'interaction des individus serait l'essence même de l'activité



stratégique et cette interaction passerait par des significations dont le processus de codifications donnerait des modèles de conduite et ce, de façon récursive. Ces modèles sont sans doute plus prononcés dans les entreprises familiales où les significations et émotions sont prédominantes. De plus, Fletcher remarque que ces significations et émotions sont de plus en plus institutionnalisées et améliorent la prise et la réorientation des décisions stratégiques. Cela porte à croire que les entreprises familiales, où les significations et émotions sont prédominantes, auraient un avantage en terme de réorientation stratégique. De plus, selon Ward (1998), le succès de l'implantation d'un plan stratégique passe par l'approbation de chacun des membres de la famille. Il faut que cette vision soit acceptée de tous et qu'elle rejoigne les valeurs de chacun. Par ailleurs, d'après Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), il est indispensable que tous les membres du personnel adhèrent de façon optimale à la stratégie. D'après Sharma, Chrisman et Chua (1996), peu de recherches concernant l'impact des dynamiques familiales sur les membres non-familiaux de l'entreprise familiale, ont été réalisées. De plus, on ne sait pas si ces pressions agissent comme des « contributeurs » ou « contraintes » de l'implantation effective des stratégies.



BIBLIOGRAPHIE

1. Ainsworth, Susan, and Julie W Cox. 2003. "Families divided: culture and control in small family business". *Organization Studies*, vol.24, no 9, p. 1463-1485.
2. Allaire, Yvan, et Mihaela Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*. Boucherville : Gaëtan Morin, 534 p.
3. ———. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique*. Montréal (Québec) : Chenelière Éducation, 548 p.
4. Allouche, José, et Bruno Amann. 2000. « L'entreprise familiale, un état de l'art ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, no 1, p. 33-79.
5. ———. 2002. « Entreprises familiales: une explication de la performance par les réseaux sociaux ». Chap. 5 in *La construction sociale de l'entreprise*, sous la dir. de Isabelle Huault, p. 113-132. Colombelles (France) : Éditions Ems Management et Société.
6. Alvesson, Mats. 1993. "Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the structure". *Journal of Management Studies*.
7. Astrachan, J. H., Klien, S. B et Smyrniotis, K. X. 2002. "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem". *Family Business Review*, vol 15, no 1, p. 45–58.
8. Astrachan, J. H. et Shanker, M. 2003. "Family businesses contribution to the U.S. economy: A closer look". *Family Business Review*, vol.16, no 3, p.211–219.
9. Bakr, and Willard. 1994. "Family Business Management: Concept and practice".
10. Barry, Bernard. 1989. "The development of organization structure in the family firm". *Family Business Review*, vol. 2, no 3 (Fall), p. 293-315.
11. Belardinelli, Sergio. 2002. "The Evolution of Family Institution and its Impact on Society and Business". *Family Business Review*, vol. XV, no 3, p 169-173.
12. Boissin, J-P. 2000. *Système de valeurs du management familial en PME : acte du 5 Congrès International Francophone sur la PME* (Lille, 25-27 octobre 2000). Grenoble : Université Pierre Mendès France.



13. Bowman, Edward H, Habir Singh et Howard Thomas. 2002. "*The domain of strategic management: history and evolution*". Chap.2 in *Handbook of strategy and management*, sous la dir. de Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whinttington, p31-54. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
14. Cadieux, L. et Lorrain J. 2002. "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*, Montréal.
15. Eisenhardt, Kathleen. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, vol. 14, no 1.
16. Eisenhardt, Kathleen, and Shona Brown. 1998. "Competing on the Edge: Strategy as structured chaos". Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 299 p.
17. Eisenhardt, Kathleen, and Filipe Santos. 2002. "Knowledge-based view: A new Theory of strategy? ". Chap.7 in *Handbook of strategy and management*, sous la dir. de Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whinttington, p. 139-64. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
18. Eisenhardt, Kathleen, and Donald N Sull. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*, vol.79, no 1, p. 106-116.
19. Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux. 1997. «Market, études et recherches en marketing, connaître et pratiquer la gestion ». *Nathan*, Paris.
20. Fletcher, Denise. 2000. "Family and enterprise". Chap. 9 in *Enterprise and small business: principles, practice and policy*, sous la dir. Sara Carter, and Dylan Jones-Evans, p. 155-164. Essex: Pearson Education Limited.
21. ———. 2002. "A network perspective of cultural organising and "professional management" in the small, family business". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no 4, p. 400-415.
22. ———. 2002. "Introduction and family discourses". *Understanding the small family business*, sous la dir. de David J. Storey, p. 1-16. London, New York: Routledge.
23. Fournier, Valérie, and G Lightfoot. 1997. "Identity work and family business". Chap. 3 in *Small firms: enterprising futures*, sous la dir. de



Monder Ram, David Deakins and David Smallbone. London: Paul Chapman Publishing.

24. Gilding, Michael. 2000. "Family Business and family change: Individual Autonomy, Democratization and the new family business Institutions". *Family Business Review*, vol XIII, no 3, p. 239-249.
25. Grey, Chris, and Christina Garsten. 2001. "Trust, Control and Post-bureaucracy". *Organization Studies*, p. 229
26. Grugulis, Irena, Tony Dundon, and Adrian Wilkinson. 2000. "Cultural control and the culture manager: employment practices in a consultancy". *Work Employment and Society*, vol 14, no 1, p. 97-116.
27. Habbershon, T. G., Williams, M. L. et MacMillan, I. 2003. "A unified systems perspective of family firm performance". *Journal of Business Venturing*, vol 18, no 4, p.451–465.
28. Hafsi, Taïb, Francine Séguin, and Jean-Marie Toulouse. 2000. *La stratégie des organisations: une synthèse*. Canada: Les Éditions transcontinentales. 743 p.
29. Hall, Annika , Leif Melin, and Mattias Nordqvist. 2001. "Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns". *Family Business Review*, vol. 14, no 3, p. 193-208.
30. Harris, Dawn, John Martinez, and John Ward. 1994. "Is strategy different for the family-owned business", *Family Business Review*, vol. VII, no 2 (Summer), p 159-174.
31. Hoy, F. 2003. "Commentary: Legitimizing family business scholarship in organizational research and education." *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 27, n. 4, p.417-422.
32. Ibrahim, A Bakr, and Willard H Ellis. 1994. *Family business management: concepts and practice*. Dubuque: Kendall/ Hunt Publishing Company. 555 p.
33. Johnson, Gerry, L. Melin, and R. Whittington. 2003. "Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view". *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 1, p. 3-22.
34. Kahn, Joel, and Douglas A.Henderson. 1992. "Location Preferences of family firm". *Family Business Review*, vol. 4, no 3, p. 271-282. Lieu+edition.
35. Kets de Vries, Manfred F. R. 1993. "The dynamics of family controlled firms:



- the good and the bad news". *Organizational Dynamics*, vol. 21, no 3 (Hiver), p. 59-71.
36. Leach, Peter. 1991. "Family Business Dynamics". Chap 1 in *The family business*, p. 3-24. London: Stoy Hayward Guide.
37. McCollom , Marion. 1988. "Integration in Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture". *Family Buiness Review*, vol. 1, no 4, p. 399-417.
38. ———. 1992. "Organizational stories in a family-owned business". *Family Business Review*, vol. 5, no. 1, p.3-24.
39. Mejia-Gomez Luis, Manuel Nunez-Nickel, and Isabelle Gutierrez. 2001. "The role of family ties in agency contracts". *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 1, p.81-95.
40. Miles, Matthew, and Michael Huberman. 2003. "*Analyse des données qualitatives*". Bruxelles : De Boeck Université. 626 p.
41. Neubauer, Fred, and Alden G. Lank. 1998. "Vision and strategy as key Governance Measures in Family Business". Chap. 7 in *The family business: its governance for sustainability*, p. 167-189. New York: Routledge New-York.
42. Pettigrew, Andrew, Howard Thomas, and Richard Whittington. 2002. "*Strategic Management: The Strengths and Limitations of a field?*". Chap.1 in *Handbook of strategy and management*, p. 3-30. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
43. Ram, Monder, and Ruth Holliday. 2001. "Family dynamics in a small consultancy firm: a case study ". *Human Relations*, vol. 54, no 4, p. 395-418.
44. ———. 1993. "Relative Merits: family culture and kinship in small firms". *Sociology*, vol. 27, no 4, p. 629-648.
45. Rouleau, Linda. 2002. "La formation des stratégies sous le microscope". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 19, no 1, p.12-26.
46. ———. 2003. "Strategizing in and through micro-practices and social contexts: a structurationist perspective". Montréal: HEC, p1-52.
47. Sharma, Pramodita, James J Chrisman, and Jess H Chua. 1996. "A Review of Family Business Litterature". Chap 1 in *A review and annotated bibliography of family business studies*, p. 1-29. Boston: Kluwer Academic Publishers.



48. ———. 1997. "Strategic management of family business: past research and future challenges". *Family Business Review*, vol. 10, no 1 (Spring), p. 1-35.
49. ———. 2004. "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the future". *Family Business Review*, vol 17, no 1 (March).
50. Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, no 4, p.339-358.
51. St-Cyr, and Richer. 2003. *Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Montréal (Québec) : les presses de l'Université de Montréal, 280 p.
52. Steier, Lloyd. 2001. "Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust". *Family Business Review*, vol. XIV, no 4, p. 353-367.
53. Venkatraman, N., and Mohan Subramaniam. 2002. "Theorizing the Future of strategy: questions for shaping strategy research in knowledge economy". Chap. 20 in *Handbook of strategy and management*, sous la dir. de Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, p.461-463. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
54. Ward, John. 1988. "The special role of strategic planning for family businesses". *Family Business Review*, vol. 1, no 2 (Summer), p 105-117.
55. Ward, John, and Carlock. 2001. "Strategic Planning for the Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business".
56. Watson, Tony . 2003. "Strategists and strategy-making: strategic exchange and the shaping of individual lives and organizational futures". *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 5, p.1305-1323.
57. Yin, R. 1994. *Case study research: Design and methods*, 2nd ed, Beverly Hills, CA: Sage Publications.