

Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un Master Recherche
Option « Entrepreneuriat et stratégie PME »

Préparé par : **Mounir RABAH RABBOU**

Sous le thème :

**Contribution à l'étude de l'internationalisation des PME
familiales par l'approche fondée sur les ressources et les
compétences : *Cas de la « SITI »***

Jury

Abdenbi LOUITRI	Professeur à l'Université Cadi Ayyad	Directeur de recherche
Abderrahim FEKARI	Professeur à l'Université Cadi Ayyad	Suffragant
Ahmed GRAR	Professeur à l'Université Cadi Ayyad	Suffragant

Septembre 2009

Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un Master Recherche
Option « Entrepreneuriat et stratégie PME »

Préparé par : **Mounir RABAH RABBOU**

Sous le thème :

**Contribution à l'étude de l'internationalisation des PME
familiales par l'approche fondée sur les ressources et les
compétences : *Cas de la « SITI »***

Jury

Abdenbi LOUITRI	Professeur à l'Université Cadi Ayyad	Directeur de recherche
Abderrahim FEKARI	Professeur à l'Université Cadi Ayyad	Suffragant
Ahmed GRAR	Professeur à l'Université Cadi Ayyad	Suffragant

Septembre 2009

“Success is a journey, not a destination. The doing is often more important than the outcome. Not everyone can be number one”

Arthur Ashe

Remerciements

Ce travail de recherche, est, certes, un travail personnel, mais il n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien de nombreuses personnes.

Ma profonde gratitude va en premier lieu à mon encadrant, M Abdenbi LOUITRI, qui m'a guidé et soutenu tout au long de l'élaboration de ce travail de recherche. Je le remercie également pour, ses conseils, ses directives capitales et sa disponibilité, tout en espérant avoir été à la hauteur de ses attentes

Je voudrais remercier également mes professeurs et mes suffragants, M. Abderrahim FEKARI et M. Ahmed GRAR, qui ont pris tout le temps d'évaluer ce travail.

J'exprime ma reconnaissance à Mme Doha SAHRAOUI qui m'a aidé avec ses remarques, ses idées ainsi que sa disponibilité. Je n'oublierai pas également de remercier M. Haro WADAH et Mme Hind HOURMAT ALLAH.

Je remercie vivement M. Moustapha EL BAROUDI qui m'a accordé l'opportunité d'effectuer cette étude au sein de son établissement la « SITI », et qui a fait preuve d'ouverture d'esprit. Ainsi, mes vifs remerciements vont à toute la famille EL BAROUDI et le Staff de la « SITI ».

Quoiqu'il en soit, je ne saurais exprimer ma gratitude envers mes parents, qui me supportent à tous les niveaux et qui ont cru en moi.

Je n'oublierais pas de remercier mon petite frère Mehdi , qui m'a supporté par ses paroles, et ses encouragements, ma sœur ainsi que tous mes cousins.

Enfin, un grand merci à mes amis, Ouassil, Mohamed, Ahmed, et tous ceux qui ont participé de près ou de loin et que je n'ai pas cité.

Contribution à l'étude de l'internationalisation des PME familiales : Une approche fondée sur les ressources et les compétences

RESUME

Notre travail de recherche explore l'internationalisation des PME familiales ainsi que les facteurs de réussite de cette stratégie.

Partant de la diversité du corpus théorique traitant l'internationalisation, nous avons essayé de développer une nouvelle voie, intégrant les différents apports de ces théories et qui tient compte de la spécificité de la gestion de l'entreprise familiale. L'origine de cette spécificité étant l'interaction des deux systèmes « famille-entreprise ».

En effet, en s'inspirant de l'approche fondée sur les ressources, nous avons opérationnalisé notre cadre d'analyse conceptuelle au niveau de la Société impériale des thés et des infusions « SITI » selon une approche qualitative et exploratoire.

Les résultats de notre étude de cas montrent que, l'entreprise familiale dispose d'un ensemble d'attributs qui influencent sur sa stratégie d'internationalisation. Toute entreprise a besoin de ressources pour implémenter une stratégie. Or, pour l'entreprise familiale, la vision du dirigeant, son orientation entrepreneuriale, permettent d'expliquer les avantages dont peut disposer une PME familiale, comme la « SITI ». Par ailleurs, le management familial, intégrant un système de valeurs fort, contribue à la réussite à l'échelle internationale.

Mots Clés : Internationalisation, PME familiale, Familiness, Avantages concurrentiels

Contribution to the study of the internationalization of family SME: A resource and competence based approach

SUMMARY

Our research explores the internationalization of Small and medium sized family businesses and family factors of success of such a strategy.

Based on the diversity of the theoretical background dealing with internationalization, we try to develop a new approach integrating the different contributions of these theories and reflects the specificity of managing the family business. This specificity arises from the interaction between the two systems, "family-business".

Indeed, were inspired by the resources based approach and we operationalize our conceptual framework for analysis at the "Société impériale des thés et des infusions" SITI, following a qualitative and exploratory approach.

The results of our case study show that the family firm has a set of attributes that influence its internationalization strategy. Every company needs resources to implement a strategy. However, for the family business, the vision of leadership, the entrepreneurial orientation, allow to explain the above normal rent, which they may have. In addition, family management, incorporating a strong value system, contributes to the international success.

Keywords: Internationalization, Small and medium sized family business, Familiness, Competitive Advantage

Sommaire

Remerciements	4
Sommaire	6
INTRODUCTION GENERALE.....	8
PREMIERE PARTIE : ETUDE THEORIQUE L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE ET L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES	14
Introduction de la première partie	15
Chapitre premier : Analyse théorique de la PME familiale : entre diversité conceptuelle et spécificités managériales	16
Section 1 : Eléments de conceptualisation et poids économique de la PME familiale.....	16
Section 2 : L'interaction "famille-entreprise" et styles de gouvernance	23
Section 3 : Horizon temporel et postures stratégiques de la PME familiale.....	29
Chapitre 2 : L'internationalisation de la PME familiale : Un cadre d'analyse fondé sur les ressources et les compétences.....	38
Section 1 : la controverse entre la vision par l'industrie et l'approche par les ressources	38
Section 2 : L'approche fondée sur les ressources et les compétences entre précurseurs et courants en émergence	42
Section 3 : L'analyse de l'internationalisation de la PME familiale	54
Conclusion de la première partie	72
DEUXIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DE LA « SITI » PAR L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES	73
Introduction de la deuxième partie	74
Chapitre 1 : Méthodologie et présentation du terrain d'étude empirique	75
Section 1 : Intérêt du choix du secteur agroalimentaire et de la « SITI ».....	75
Section 2 : Stratégie de la recherche et sa mise en œuvre	84
Chapitre 2 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	88
Section 1 : l'interaction famille –entreprise : une source de familiness « ressources subjectives ».....	88
Section 2 : Les ressources objectives de l'internationalisation de la « SITI ».....	98
Section 3 : Capacités, compétences et avantages concurrentiels de la société « SITI ». 105	
Conclusion de la deuxième partie :.....	114
Conclusions générales :.....	117
Bibliographie	121

Annexes	129
Liste des figures :	140
Liste des tableaux :	141
Table des matières :	142

INTRODUCTION GENERALE

La conjoncture actuelle se caractérise par une restructuration industrielle impliquant une refonte du système de production basé sur les nouvelles technologies et les qualifications de haut niveau. Le contexte économique marocain n'échappe pas à ces évolutions, il connaît un désengagement progressif de l'Etat en termes d'investissements publics, ce qui exige le passage nécessaire par des politiques de soutien à l'initiative privée, surtout en faveur des PME.

Au regard de ces bouleversements du fonctionnement de l'économie, une nouvelle culture d'entreprise émerge, celle de l'auto emploi et de constitution d'une entreprise familiale. Ainsi, la conquête de nouveaux marchés et des opportunités d'affaires au-delà des frontières s'impose aux entreprises quelle que soit leur taille.

En effet, la littérature traitant l'internationalisation ainsi que son processus est, aujourd'hui, extrêmement abondante (Pantin, 2009). Sans une remise en cause des apports des différentes théories, l'approche par les ressources et les compétences offre une base théorique solide pour répondre à plusieurs interrogations. Une interrogation parmi les plus débattues est la suivante : « qu'est ce qui fait la réussite ou l'échec d'une entreprise ? ». Le différentiel de l'avantage concurrentiel entre les entreprises (Rumelt, 1991), ne pouvant pas être saisi par l'analyse de Michael PORTER, incite à l'émergence d'une nouvelle approche, dont Wernerfelt (1984) est l'initiateur, en empruntant le sillon tracé par Penrose (1959).

Les PME, en tant qu'acteurs économiques essentiels, font leurs choix, expriment certaines préférences et prouvent plusieurs atouts. Mais « Quid » de la PME familiale ?

Il importe de dépasser l'idée diffusée par les travaux des historiens économiques, selon laquelle, le contrôle familial d'une entreprise relève d'une forme d'organisation inefficace.

En effet, la recherche sur l'entreprise familiale a connu une profusion de travaux à partir des années quatre vingt, pour former un objet d'intérêt pluridisciplinaire, auquel s'intéressent les chercheurs de différents profils, sans aboutir pour autant à une théorie unificatrice (Wortman, 1994). La littérature existante stipule aussi que l'entreprise familiale réagit lentement aux changements de son environnement et qu'elle est moins encline à l'internationalisation.

Or, les études sur la performance des entreprises familiales demeurent très significatives. Donc, la prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la

production nationale des pays et en termes d'emploi et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière, n'est plus à prouver.

Nous déduisons de tout ce qui précède l'entreprise familiale n'est pas dénuée d'intérêt pour la recherche. Ceci explique, en partie, le regain d'intérêt pour les questions qui lui sont relatives. Partant de la spécificité de la PME familiale, l'ambition que nous portons au thème se justifie et beaucoup de travaux nous étaient sources d'inspiration sur plusieurs niveaux. L'article de Métais (2002) intitulé « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et l'approche par l'industrie: vers la notion de la polyvalence stratégique » est parmi ces principaux travaux. Un travail qui aborde une question qui retrace les grandes lignes du débat entre adaptation des firmes et transformation de l'environnement.

A notre connaissance, ce thème est peu exploré dans le contexte marocain. En effet, il porte, outre l'intérêt théorique, un intérêt pratique.

Intérêt théorique de la recherche

Les entreprises familiales diffèrent des autres formes d'entreprises par l'interaction qui existe entre deux systèmes, « la famille » et « l'entreprise ». Pourtant, ces entités sont souvent liées à des qualificatifs péjoratifs : paternalisme, conservatisme, népotisme et le manque de professionnalisme, des qualificatifs qui montrent que ces entités sont réticentes à la croissance de manière générale.

Par ailleurs, les travaux sur l'internationalisation des entreprises ne tiennent pas compte de la structure de propriété, à part quelques uns (Gallo et Sveen, 1991; Luostarinen, 1994; Harveston et Davis, 2000; Yeung, 2000; Tsang, 2001; Basly, 2005). Pour Zahra (2003), la propriété familiale détermine le degré ainsi que l'étendue géographique de l'internationalisation. Enfin, Basly (2005)¹ se base sur une voie originale qui est celle de l'apprentissage organisationnel pour montrer que l'influence de l'aspect familial sur l'internationalisation de la PME familiale se fait à travers la connaissance.

L'état pré-paradigmatique du champ de l'entreprise familiale laisse encore à désirer.

Intérêt pratique de la recherche

Les évolutions des quinze dernières années ont bouleversé la donne. Le décloisonnement des marchés, l'interdépendance des acteurs, l'abaissement des barrières de tous ordres et une

¹ Cité par Basly Sami (2005), L'internationalisation de la PME familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance

expansion spectaculaire des technologies de l'information et de la communication, ainsi que des moyens de transport, sont toutes des circonstances obligeant les entreprises à prendre en compte une composante fondamentale dans leurs stratégies, il s'agit de la dimension internationale.

Le Maroc pour sa part n'est pas exclu de ses mouvements, qui ont pour corollaire, la pénétration des concurrents du marché national.

Le tissu productif marocain étant formé essentiellement de PME (plus de 95%)², ayant un caractère familial. D'ailleurs, cette typologie d'entreprise est la plus diffusée dans le monde et atteint jusqu'à 90% (Dyer, 2003)³. Ces entreprises sont les plus concernées pour se mettre à niveau et pour considérer les voies nouvelles qui s'ouvrent à elles, à l'échelle internationale.

L'internationalisation n'est toutefois pas un nouvel eldorado, on rencontre ceux qui réussissent et d'autres qui échouent. Donc, toute entreprise soucieuse de son développement et de sa pérennité doit connaître l'évolution de son environnement et de ses capacités d'action.

Problématique et objectifs de la recherche

Nous sommes partis d'un double constat fondateur de notre recherche :

D'une part, force est de noter la diversité des théories de l'internationalisation, mais malgré cette prégnance, on souligne l'absence d'une théorie qui traite exclusivement l'internationalisation de l'entreprise familiale ;

D'autre part, l'entreprise familiale détient des ressources et des compétences distinctives (Habbershon et Williams, 1999). En effet, peu de recherches ont étudié comment ces entités se basent sur des ressources et des compétences ou "familiness"⁴ pour réussir leur internationalisation⁵.

L'approche Porterienne ayant montré ses limites, une deuxième voie émerge, se basant sur les ressources et les compétences. En effet, l'approche fondée sur les ressources et les compétences se montre de plus en plus comme une base théorique solide pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel et le différentiel de performance existant entre les firmes (Ben Dhaou, 2006). De ce fait, cette approche nous servira comme cadre conceptuel adapté aux objectifs de la recherche que nous nous sommes fixés.

² Charte de la PME, 2002

³ Cité par Bellusi F. et Sammarra A. (2008)

⁴ Habbershon et Williams (1999) définissent la "familiness" comme étant l'ensemble unique de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise

⁵ Graves Chris et Thomas Jill (2003), Venturing beyond the backyard: Internationalization of the family business, 2003

Rares sont les études qui ont abordé la question de l'internationalisation de l'entreprise familiale. On ne peut nul nier à la prégnance des théories sur l'internationalisation, mais cette abondance explique aussi la complexité de la question et l'évolution de ses théories.

Ainsi, notre travail s'assigne pour objectif d'étudier les facteurs de réussite des PME familiales à l'international, dans le contexte marocain. Nous allons donc aborder l'impact des attributs familiaux sur la réussite et le développement de ce type d'entreprises et de son internationalisation. D'où notre problématique :

- Comment la PME familiale arrive-t-elle à réussir son internationalisation ?

Dès lors, la problématique peut être déclinée en plusieurs interrogations :

Quelles sont les spécificités du comportement de la PME familiale ?

Quelles sont les caractéristiques de sa stratégie ?

Quelles sont les spécificités de son internationalisation ?

Comment peut-on concevoir l'entreprise familiale à l'aide de l'approche fondée sur les ressources et les compétences ?

Comment fonde-t-elle son avantage concurrentiel ?

Structure du mémoire

Selon une démarche classique, notre mémoire se composera de deux grandes parties :

La première partie, sera consacrée à une étude théorique des concepts qui nous guiderons dans la partie empirique. Un chapitre préliminaire présentera succinctement un état des lieux de la recherche sur l'internationalisation, un deuxième chapitre comportera une analyse du comportement stratégique de la PME familiale et ses spécificités.

Pour couronner cette première partie, nous présenterons dans un troisième chapitre notre contribution à l'étude de l'internationalisation de la PME familiale en se basant sur l'approche fondée sur les ressources et les compétences.

Dans une seconde partie, nous présenterons le terrain d'étude sous forme d'une analyse du secteur agroalimentaire et une présentation de l'entreprise.

Ensuite, nous allons exposer les grandes lignes de la méthodologie de la recherche qui permettra de saisir le terrain d'étude. Une méthodologie qui consistera en une étude

qualitative d'un cas exploratoire. Nous présenterons ensuite le cadre d'analyse mobilisé pour arriver enfin aux principaux résultats de notre recherche.

**PREMIERE PARTIE : ETUDE THEORIQUE
L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE ET
L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES ET LES
COMPETENCES**

Introduction de la première partie

L'entreprise familiale en tant que champ de recherche dans les sciences de gestion prend de plus en plus de l'importance. En croisant cette réalité avec la conjoncture des dernières décennies caractérisées par des mesures de libéralisation des marchés, ce type d'entreprise se développe. Or, l'état de la recherche doit donc suivre ces évolutions pour bénéficier aux praticiens ainsi qu'aux chercheurs.

La globalisation accrue est la caractéristique la plus importante de l'environnement économique actuel. Par conséquent, la dimension internationale mérite d'être un ingrédient crucial pour la croissance des PME.

Certes, nombreuses sont les recherches qui ont tenté d'expliquer les modalités d'entrée sur les marchés étrangers, surtout pour les firmes multinationales et plus récemment pour les PME. Riches sont aussi les travaux qui traitent du processus de l'internationalisation de ces entités (par exemple : Johanson et Vahlne). Mais rares sont ceux qui abordent le phénomène de l'internationalisation dans le contexte des entreprises familiales marocaines.

Nous sommes conscients de la nécessité de tenir compte de la structure de propriété des PME en étudiant leur stratégie d'internationalisation. L'implication de la famille dans la vie de l'entreprise et dans sa gestion ne reste pas sans effet sur les performances de l'entreprise, qu'elles soient négatives ou positives.

La première partie de ce travail de recherche est consacrée à l'étude conceptuelle de l'internationalisation des PME familiales.

Dans un premier chapitre, nous aborderons, de façon détaillée, la PME familiale. Ensuite, nous mettrons le point sur ses spécificités et ses modes de gestion. Ce premier chapitre nous servira comme base pour l'analyse de l'internationalisation de ce type d'entreprise en proposant une nouvelle approche, qui a été appliquée aux PME, mais rarement aux entreprises familiales internationales. Il s'agit de l'approche dite fondée sur les ressources et les compétences.

Chapitre premier : Analyse théorique de la PME familiale : entre diversité conceptuelle et spécificités managériales

Le présent chapitre sera consacré à l'analyse de la PME familiale selon plusieurs angles, à savoir le côté conceptuel, organisationnel et celui du comportement stratégique.

La première section s'intéresse au poids économique des PME familiales dans le monde, y compris le Maroc. Ainsi, elle présentera quelques éléments de définition permettant de distinguer les entreprises familiales des entreprises non familiales. La deuxième section traite de l'interaction famille- entreprise et son influence sur les mécanismes de gouvernance des PME familiale. Enfin, la troisième section, part des spécificités pour analyser le comportement stratégique de ces entités à savoir les PME familiales

Section 1 : Eléments de conceptualisation et poids économique de la PME familiale

Autrefois, les entreprises familiales étaient considérées comme une sorte de précarité qui doit évoluer nécessairement, tôt ou tard, vers la forme d'une entreprise managériale.

De l'artisan, dont le conjoint assure la gestion administrative et comptable à des groupes cotés, l'entreprise est souvent une affaire de famille. Pour autant, c'est dans les petites et moyennes entreprises familiales que les liens entre la vie familiale et le monde professionnel sont les plus intenses. Pour cela, il n'est pas si surprenant que la PME familiale soit un objet d'étude privilégié pour les sciences humaines et sociales.

Nous considérons pour notre recherche, que l'objectif consiste à explorer la dynamique de la PME familiale aux ambitions internationales, sans dire pour autant que la question de la définition de l'entreprise familiale est dénuée d'intérêt dans le contexte marocain, où à notre connaissance peu d'études se sont intéressées à l'aspect familial de l'entreprise, même au niveau gouvernemental⁶.

Paragraphe 1 : Importance économique des PME familiales

Le constat inévitable consiste à considérer que les "PME familiales" jouent un rôle essentiel dans l'économie mondiale. En effet, l'analyse des entreprises personnelles et familiales, petites et moyennes entreprises par excellence, s'avère utile dans le contexte marocain⁷.

⁶ Ceci peut être expliqué par le vide juridique (on parle beaucoup de dynamisme des PME et pas d'entreprises familiales), vient s'ajouter à ce premier facteur, le regain d'intérêt tardif de ce champ de recherche.

⁷Saâdi Mohamed S., Eléments d'analyse des entreprises personnelles et familiales marocaines, Revue gestion et société, n°9, p.65

Une économie en pleine mutation, comme celle du Maroc, est entrain de se redéfinir grâce à la tendance à l'auto-emploi et la constitution d'une entreprise familiale⁸. Ces deux éléments forment la nouvelle culture socio-économique et c'est grâce à la famille que l'intégration de ses membres peut se faire aisément par le biais de l'entreprise familiale.

Pour mesurer le poids de ce type d'entreprise, il suffit de noter la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial. Celle-ci s'établit à plus de 50% dans l'union européenne (UE), varie de 65% à 90% en Amérique latine et dépasse 95% aux Etats-Unis.

Un autre indicateur permettant de mesurer le poids économique des entreprises familiales est leur contribution au produit intérieur brut (PIB). Les entreprises familiales génèrent entre 35% et 65% du PIB des états membres de l'UE, environ 40% à 45% de celui de l'Amérique du nord, entre 50% et 70% de celui de l'Amérique latine et entre 65% et 82% de celui de l'Asie (enquête de PWC, 2007)⁹.

En particulier, la rentabilité d'exploitation des firmes familiales serait structurellement supérieure à celle des autres firmes avec accroissement de l'écart en période de récession économique (Allouche et Amann, 1997).

D'autre part, l'idée qui prédomine est que l'actionnariat des entreprises cotées est très dispersé. Désormais, nous pouvons confirmer que les plus grandes entreprises cotées sont des entreprises familiales. A l'égard de l'étude de La Porta et *al* (1999), il ressort que 30% en moyenne des vingt plus grandes entreprises cotées en bourse sont des empires familiaux, allant jusqu'à 70% en Hongkong et voire même 100% au Mexique.

Outre le rôle économique, Novak (1983) et Jaffe (1990) adossent aux entreprises familiales un rôle sociétal en termes de préférence par le consommateur de ce type d'entreprises, d'équité sociale et de respect des traditions.

Astrachan (1988), quant à lui, estime que les entreprises familiales sont plus conscientes de la responsabilité sociale des entreprises.

L'entreprise familiale s'avère donc, être intéressante sur plus d'un plan. Outre les plans organisationnel et financier, entre autres, l'aspect stratégique commence à être vivement étudié. L'importance de la contribution des entreprises familiales n'est plus à prouver. Mais

⁸ Bouasla E., Auto-emploi et entreprise familiale en milieu urbain au Maroc, Publications de la faculté des lettres et des sciences humaines –Rabat, série : Essais et études n°35

⁹ Cette enquête menée par Price Waterhouse Coopers "PWC" de 2007, a porté sur 1454 PME familiales dans 28 pays: Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chypre, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Norvège, Oman, Pologne, Portugal, Qatar, Arabie Saoudite, Espagne, Afrique du Sud, Suède, Suisse, Turquie, Emirats arabes unis, Royaume-Uni et Etats-Unis.

malgré le rôle que remplissent ces entités, elles restent relativement oubliées, par rapport à leur poids, dans la recherche du management (Nicholson, 2003).

Or, " l'entreprise familiale" en tant qu'objet de recherche à part entière, connaît un regain d'intérêt (Sharma, 2004) sans bénéficier pour autant, d'un paradigme unificateur. Comme le soulignent Sutton & Staw (1995), "la théorie est un outil efficient qui guide le développement de la connaissance en faisant des connections entre des phénomènes observés et par la suite, en bâtissant un cadre d'analyse stimulant la compréhension" (cité par Sharma, 2004).

En définitive, le constat majeur d'après ce premier point n'est rien d'autre que ce que confirme Allouche et Amann (2000) : "les études sont relativement convergentes en faveur de la supériorité marquée des entreprises à contrôle familial".

Paragraphe2 : les différentes approches de définitions de la PME

Comme le note R. Peterson (1989) avec humour " *il y a une certaine ironie à vouloir définir les P.M.E. Comme elles représentent 98% des décisions économiques en nombre de firmes, il serait naturel d'essayer d'identifier l'exception, c'est-à-dire les grandes entreprises*" (cité par Wtterwulghe, 1998).

Nombreux sont les auteurs qui s'accordent à reconnaître la contingence et donc la diversité du phénomène PME, notons que notre objectif ne consiste pas à suivre le prisme d'un courant au détriment de l'autre. Nous essayerons de présenter des définitions touchant le plus aux caractéristiques, tant managériales qu'organisationnelles, de la PME. A côté de la variable familiale, l'objet PME serait impliqué dans notre recherche.

Plusieurs théories ont légitimé l'existence des PME. Prenant la théorie des interstices (Penrose, 1959), elle stipule que la grande entreprise est contrainte de délaisser un certain nombre d'opportunités, lesquelles représentent des chances pour les PME¹⁰.

Les PME sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail convivial. Un mouvement qui s'exprime aussi par une tendance profonde d'évolution de la société vers la renaissance des valeurs personnelles.

Les PME constituent donc un espace de transaction réduisant les incertitudes et se traduisant par la recherche de flexibilité, condition favorisant le changement et poussant l'entreprise à s'y adapter. Julien (1994, p:22), ajoute que les PME, constituent pour plusieurs régions la seule source d'emploi et de renouvellement de l'économie.

¹⁰ Hourmat allah H. (2008), contribution à l'étude des facteurs de contingence des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc, 2008, p.23

Le principal atout des PME, consiste en leur rapidité d'exécution due à la souplesse de leur management et la faculté d'adaptation dans des unités de taille réduite. Ce que les PME perdent en ressources par rapport aux grandes entreprises, elles le gagnent en flexibilité.

Par ailleurs, elle existe une pléthore de définitions de la PME. Partant de celles d'ordre quantitatif qui relèvent, d'une part, de l'approche économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer l'organisation et son fonctionnement interne. Cette approche n'est pour les chercheurs qu'une étape préalable à l'approfondissement de l'étude de ces entités oscillant entre spécificité, diversité et dénaturation¹¹. Ces typologies quantitatives posent beaucoup de difficultés tant pratiques¹² que conceptuelles.

Pour distinguer les différents type de PME, les chercheurs essayent de pénétrer plus l'interne de l'entreprise en adoptant des approches beaucoup plus managériales et organisationnelles (Julien, 1994)¹³. Ces typologies sont multicritères ou qualitatives et se basent sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise, l'introduction des objectifs de la direction, la prise en compte du stade de développement de l'entreprise ou de son organisation et, enfin le secteur d'activité. Selon cette vision, la PME ne peut être qu'une entreprise marquée par une omniprésence de son propriétaire dirigeant qui considère l'entreprise souvent comme son propre patrimoine.

Wtterwulghe (1998), de sa part définit la PME, sans rejeter le critère descriptif des diverses définitions qualitatives, comme suit: "la PME est une entreprise opérant dans le secteur économique, dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle"¹⁴.

Ces différentes approches et définitions peuvent être regroupées dans une typologie plus complexe mais qui a le mérite d'être plus holiste.

Les différentes composantes de cette typologie de Julien (1994), peuvent être disposées en sept "continuum", allant de moins à plus, ces continus sont :¹⁵

- La dimension : exprimée en termes de nombres d'employés, parfois en total de l'actif ou du chiffre d'affaires de 1 à 500;

¹¹ Ces notions traduisent l'évolution des différents courants de recherche sur de la PME au sens de Torres

¹² L'exemple le plus simple est celui du critère de l'effectif employé. Une entreprise de 20 personnes est une moyenne entreprise pour le secteur de l'événementiel, or ce n'est qu'une petite entreprise pour le secteur du textile.

¹³ Julien P.A (1994), " pour une définition des PME", in Julien (éd), les PME : Bilan et perspectives, éditions Economica, p.28

¹⁴ Wtterwulghe, R. (1998), La P.M.E: Une entreprise humaine, éditions DeBoeck université, p.22

¹⁵ Julien P.A (1994), OP.cité p.35

- Le secteur : de traditionnel, mature, produits pour les consommateurs à des secteurs modernes, produits secondaires ou de pointe;
- Le marché : de local, protégé à l'international, ouvert;
- L'organisation : de centralisée à décentralisée ou à plusieurs niveaux;
- Le contrôle : d'indépendance forte à liée;
- La stratégie : d'une stratégie intuitive, de survie, à faible risque, à une stratégie formalisée, de croissance, à haut risque;
- La technologie : de traditionnelle, mature, innovation faible, spontanée, incrémentale à une technologie de pointe, organisée, radicale.

De même Bauer (1993), dans son ouvrage intitulé *“Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille”* établie une synthèse entre la particularité des PME (l'existence d'une loi fondamentale) et leur diversité « *la prise en compte des logiques d'action économiques, politiques et familiales, permet de construire des typologies exprimant la grande diversité des patrons de PME et leur firme, des situations au sommet des PME comme des actions qui y sont menées. Caractériser un patron de PME par la taille relative de chacune de ses trois têtes conduit à imaginer un nombre infini d'éventualités, situées toutes dans un espace à trois dimensions. Pour cerner les traits essentiels d'un patron de PME, il faut donc le situer dans cet espace à trois dimensions ; et ce n'est que dans un deuxième temps qu'il convient d'affiner l'analyse et de dessiner plus précisément les traits de ses têtes les plus développées* ¹⁶ ».

En définitive, La PME type ne peut s'expliquer que par la personnalité de celui que l'on dénomme "l'homme d'orchestre" ou son fondateur. De ce fait, la diversité des PME s'explique par la diversité de l'être humain, cette diversité trouve son fondement même dans le courant de la diversité qui fait de la PME un champ très hétérogène. L'identification des facteurs de contingence devient indispensable pour appréhender leur effet sur l'organisation¹⁷.

Paragraphe 3 : Les critères d'identification de la PME familiale

La question de définition de l'entreprise familiale, a fait l'objet d'un ensemble non négligeable de travaux. Chacun de ces travaux propose, comme pour le cas de la PME, sa propre approche d'identification de ce type d'entreprise. C'est ainsi que Sharma (2004), note, que la recherche sur les entreprises familiales est encore à son stade pré-paradigmatique, nous pouvons

¹⁶ BAUER, M. (1993) *“Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille,”* Paris, Inter Editions. Cité par TORRES, O (1997) “ pour une approche contingente de la spécificité de la PME”

¹⁷ Torres .O (1998), PME: de nouvelles approches, édition Economica. P.34

confirmer ces propos par l'absence d'un consensus sur la manière de définir les entreprises familiales ou de les différencier de leurs homologues non familiales.

Sous plusieurs appellations : «entreprises familiales», "entreprises en mains familiales", "affaires de famille", "family business", "family owned business" ou bien "family firms", se cachent les mêmes réalités. Plusieurs spécialistes du domaine ont essayé de distinguer l'entreprise familiale d'autres types d'entreprises (e.g., Christensen, Donnelley, Boswell, Gélénier et Gaultier).

Ronald C. Christensen (1953), affirme que "souvent une famille domine l'entreprise dans le sens où elle lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit des dirigeants, et est, ou a été, propriétaire de tout ou une grande partie des actions".

De sa part, Robert G. Donnelley fournit une liste de sept conditions qui permettent d'identifier une entreprise familiale, dès lors qu'une ou plusieurs d'entre elles sont satisfaites¹⁸ :

- Le lien familial est l'un des facteurs déterminant la gestion de la succession;
- Les épouses et fils des dirigeants actuels ou passés sont membres du conseil d'administration;
- Les grandes valeurs institutionnelles de l'entreprise sont identifiées à une famille, soit dans les publications formelles de l'entreprise, soit dans les traditions informelles de l'organisation;
- Les agissements d'un membre de la famille reflètent ou sont supposés refléter la réputation de l'entreprise;
- Les autres membres de la famille impliqués dans l'entreprise, se sentent obligés de conserver les actions de la compagnie pour des motifs autres que financiers, et spécialement dans les périodes de déficit;
- La position occupée par un membre de la famille dans l'entreprise familiale influence sa position dans la famille;
- Un membre de la famille doit mettre fin à son lien avec l'entreprise familiale en établissant sa propre carrière.

Donc, l'entreprise familiale existe grâce à la création de valeur réciproque, économique et non économique à travers la combinaison de deux systèmes, à savoir l'entreprise et la famille (Chrisman et al., 2003).

¹⁸ B. Catry et A. Buff (1996), le gouvernement de l'entreprise familiale, édition Publi union

La littérature anglo-saxonne est très prégnante en publications sur les entreprises familiales et plus précisément en propositions en vue de résoudre le problème de définition de l'entreprise familiale.

Sharma (2002) a utilisé le modèle des trois cercles¹⁹ (e.g., Lansberg, 1988; Davis et Taguiri, 1989). Elle obtient une typologie de 72 catégories non imbriquées d'entreprises selon le degré d'engagement de la famille dans l'entreprise. La carte des parties-prenantes, utilisée par Sharma (2002), place chacun dans le cercle qui convient, qu'il soit celui du management, de la propriété ou de la famille, pour aboutir enfin à ressortir le rôle de chacune des parties prenantes internes.

Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) se sont basés sur une nouvelle échelle continue "F-PEC"²⁰, (annexe 1) pour mesurer l'influence de la famille au sein de l'entreprise. Par ailleurs, ils ont pu dépasser l'usage de variables catégorielles. Cette définition sur continuum, offre plus de possibilités aux chercheurs, même de provenance hors du champ de l'entreprise familiale, de l'intégrer dans leurs recherches.

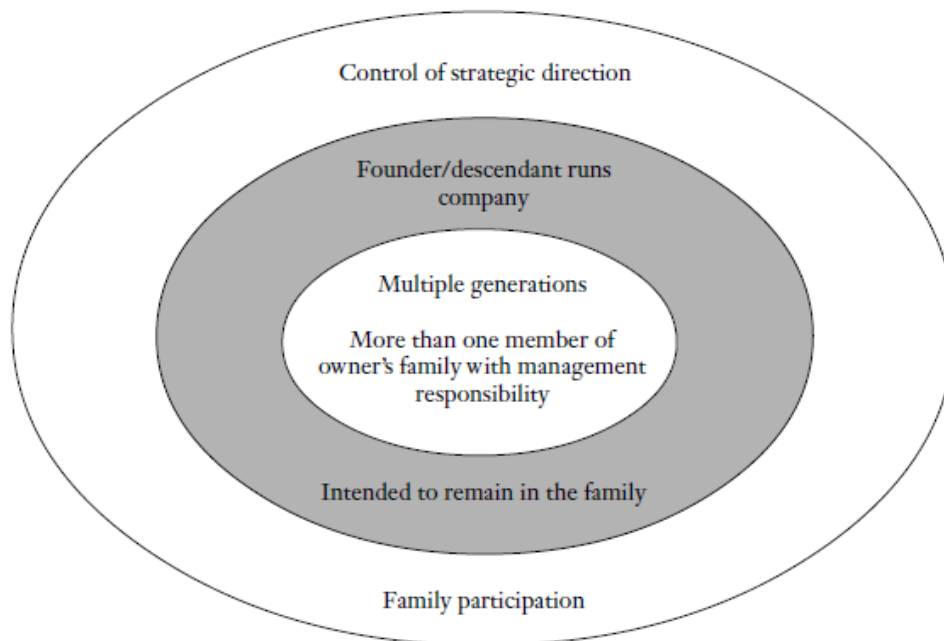
Enfin, Astrachan et Shanker (2003), ont adopté trois critères essentiels pour caractériser une entreprise de familiale. Ces critères, figurant ci-dessous, consistent principalement, en le maintien du droit de vote, le contrôle des décisions stratégiques en plus de la participation de la famille dans la gestion quel qu'en soit le degré d'implication et la présence de plusieurs générations. Ces deux chercheurs ont abouti à des résultats très intéressants en termes de contribution des entreprises familiales à l'économie américaine.

Pour conclure ce panorama sur les définitions diverses et diversifiées de l'entreprise familiale, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une entité qui reflète, plus que les autres, les valeurs des individus qui l'ont fondée en la perpétuant fidèlement. Il importe donc, d'étudier l'interaction entre les deux systèmes "famille" et "entreprise", pour analyser leurs avantages ou, leurs inconvénients et ses implications managériales et organisationnelles, surtout dans le cas de l'engagement de l'entreprise à l'international.

¹⁹ Ce modèle est développé davantage dans les sections suivantes

²⁰ Il s'agit de l'usage d'une variable "oui ou non". F-PEC signifie en anglais: "F" Family, "P" Power, "E" Experience et "C" Culture.

Figure 1: Family Business Universe



Source : Astrachan et Shanker, (2003)

Section 2 : L'interaction "famille-entreprise" et styles de gouvernance

Le modèle de gouvernance de l'entreprise managériale est fondé sur l'hypothèse suivante : "le dirigeant de ces entreprises n'a pas d'intérêt patrimonial". Or, pour l'entreprise familiale, un autre aspect de sa nature particulière, est son style de gouvernance, qui gère aussi l'espace discrétionnaire de la famille, en plus de celui des dirigeants. Il s'agit donc de gérer l'entreprise, la famille et l'interaction entre les deux.

Paragraphe 1 : l'interaction famille-entreprise et la diversité de modèles

Le dynamisme de l'entreprise familiale traduit les sous-systèmes indissociables qui la composent, d'où vient la difficulté et aussi l'intérêt d'étudier l'influence d'un sous-système sur l'autre. Comment peut-on donc concilier la trajectoire familiale, la trajectoire d'entreprise et la trajectoire individuelle ?

1. Le dilemme fondamental de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale se distingue par la combinaison de deux univers (voir figure 2) ayant chacun ses propres objectifs, ses propres besoins, une vie et des croyances. Ce qui peut avoir pour corollaire des contradictions entre les règles de fonctionnement de la famille et celles de

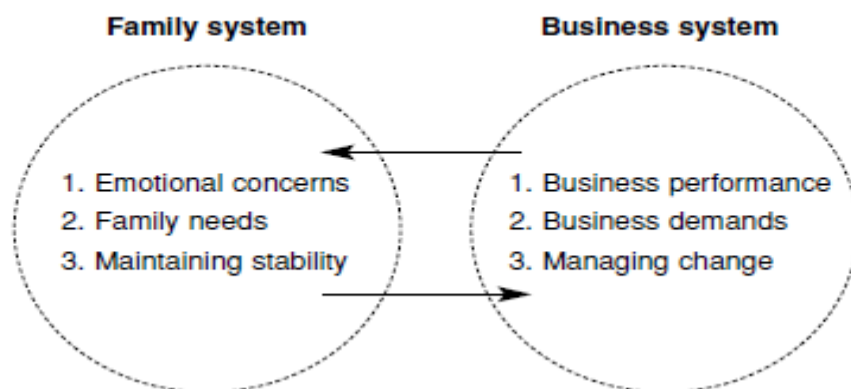
l'entreprise²¹. En effet, la famille fonctionne selon des règles d'émotivité et l'entreprise souvent selon la rationalité.

Le besoin de penser l'équilibre entre les sous-systèmes de l'entreprise familiale vise toujours à assurer la pérennité de l'entreprise et aussi de la famille²². Si l'affaire attire plus d'attention que la famille, le risque de se répercuter sur l'engagement des membres de la famille devient élevé, ces membres finiront par rivaliser psychologiquement l'entreprise.

L'attitude de l'entreprise familiale proactive face à ces conflits, peut prendre la forme d'anticipation de conflits. En identifiant les sources de conflits probables, l'entreprise prendra les décisions qui permettront d'y remédier.

La culture de l'entreprise familiale est certainement spécifique et influence sur sa performance (Denisson et al., 2004, p.68). Ce point fort peut aider l'entreprise à instaurer une philosophie qui veut que la performance de l'entreprise serve les intérêts de l'entreprise et de la famille

Figure 2: Different goals: Family system versus business system



Source: Carlock et Ward (OP.cité, p.5)

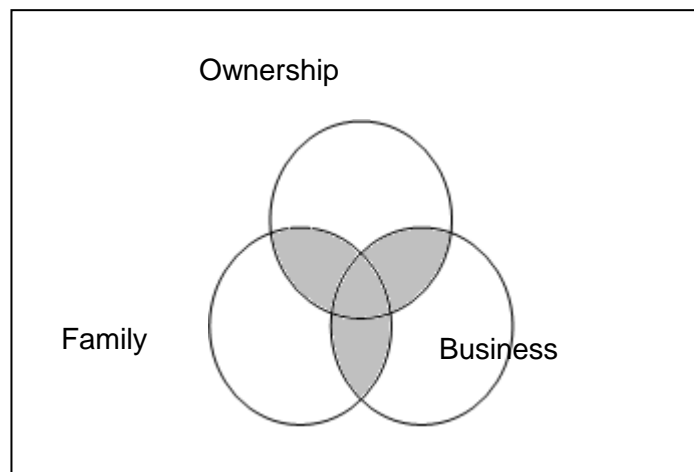
Le modèle des trois cercles de J.Davis

Le modèle de Davis décompose l'entreprise familiale en trois sous-systèmes interdépendants et complexes qui sont : la famille, l'entreprise et l'actionnariat ou la propriété (Gersick et al., 1999) (voir figure 2).

²¹ Denise KRouvinez et J. Ward, les entreprises familiales, QUE SAIS-JE?, traduite de l'anglais par C. Brandenburg et al., Presses universitaires de France, 2004, p.13

²² Randel S.Carlock et John L.Ward, the strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and the business: Macmillan press 2001, p.5

Figure 3 : le modèle des trois cercles de Davis



Source: Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn, (1999)

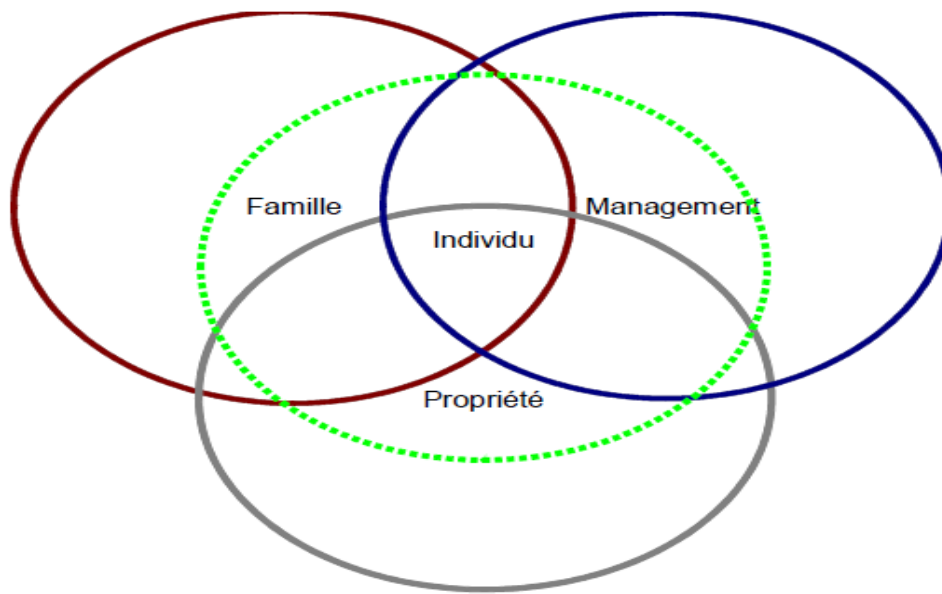
Chacune des zones d'intersection de ces trois cercles, doit être gérée en tenant compte de son propre mécanisme de gouvernance. Le système ne peut être saisi que dans sa globalité et selon une vision systémique. Ainsi, les interactions des sous-systèmes ne sont pas évincées. Tout cela tient compte du stade d'évolution de l'actionnariat, car chaque stade a ses propres implications et particularités.

Les faits montrent que les liens familiaux évoluent au cours du cycle de vie et affectent l'entreprise à travers des conflits d'intérêt significatifs, une information et un altruisme asymétriques et spécifiques entre les membres de la famille (Steier 2001 ; Lubatkin et al 2003 ; Hirigoyen 2007 ; Labaki 2007)²³.

La limite de ce modèle des trois cercles, consiste à considérer que les acteurs de l'entreprise familiale sont homogènes. Ceci n'est pas vrai, car la communauté familiale a, selon les cas, des intérêts distincts et parfois contradictoires avec ceux des individus. D'où le besoin d'intégrer un autre cercle des préférences individuelles (voire la figure 4), ce besoin se trouve surtout dans le cas d'un actionnariat de sang. Donc, l'évolution de l'entreprise familiale et de la forme de son actionnariat, pousse au développement des exigences en termes de management et de ses outils.

²³ cité par Hirigoyen G., 2007

Figure 4 : Le modèle des quatre cercles : intégration d'un cercle de l'individu



Source: Hirigoyen, (2007)

Autres modèles d'analyse de l'entreprise familiale

Comme la famille influence et interagit avec l'entreprise et que l'environnement influence l'entreprise, nous pouvons donc conclure que l'environnement agit sur l'entreprise et inversement. La vision de l'entreprise familiale dépend aussi de facteurs familiaux, tels que l'histoire de la famille ainsi que de l'organisation de l'entreprise (voire figure 5)²⁴.

Le système de management et sa compréhension, se font souvent à travers l'organigramme²⁵ de l'entreprise. Or, pour comprendre le système familial, le recours au génogramme est très utile. Le fondement de cet outil, réside dans le fait que les comportements et les schémas qu'il reflète se répètent sur les prochaines générations, ce qui permettra de les intégrer dans les plans stratégiques futurs.

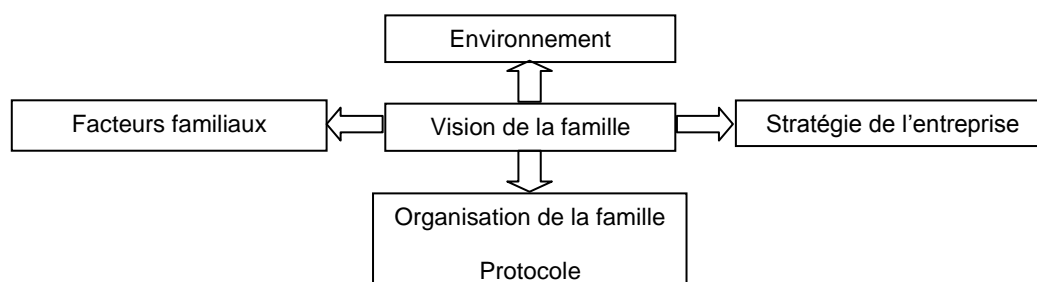
Les entreprises familiales restent, malgré les complications précitées, très performantes et bénéficient de beaucoup d'avantages spécifiques provenant de leur vision long-termiste, de la passion et de l'implication inconditionnée des membres de la famille. Une implication qui imprègne aussi bien les employés familiaux que ceux non familiaux. Les conflits sont donc

²⁴ Denise K. Rouvinez et J. Ward, les entreprises familiales, QUE SAIS-JE?, traduite de l'anglais par C. Brandenburg et al., Presses universitaires de France, 2004, p.29

²⁵ L'analyse du génogramme familial qui permet de cerner les comportements et les relations entre membres de la famille, qu'elles soient un divorce, une succession, un décès...etc.

inévitables, et c'est le type de conflit et son intensité qui diffèrent. Il importe de traiter les mécanismes de gouvernance dans l'entreprise familiale et plus précisément la PME familiale, ainsi que ses postures stratégiques, en liaison avec la planification et la succession.

Figure 5 : la vision de l'entreprise familiale



Source : Rouvinez et Ward (2004)²⁶

Paragraphe 2: les spécificités et la complexité de la gouvernance de l'entreprise familiale

La gouvernance d'entreprise ou "corporate governance", fait partie des sujets les plus traités dans le domaine des entreprises familiales. Cette réalité s'impose encore plus, avec des scandales financiers qui ont accompagné la crise financière actuelle, une crise qui s'est déclenchée aux Etats-Unis.

Les organisations, sont des entités sociales complexes, avec leurs propres inerties et contraintes (Amit et Schoemaker, 1993). S'agissant de l'entreprise familiale, elle constitue une configuration particulière des modèles de gouvernance²⁷. En tant que telle, l'entreprise familiale doit répondre à des objectifs sociaux et à des contraintes comme la solidarité, l'entraide entre ses membres...etc (Lwango, 2008, p.14). L'entreprise, comme la conçoit Granovetter selon sa thèse de l'encastrement²⁸ des actions économiques dans les relations sociales, n'est pas seulement économique mais résulte aussi d'interactions concrètes entre acteurs réels, en liaison avec un environnement sociopolitique singulier. Ce concept "d'embeddedness" prend en compte les processus socio-historiques et les caractéristiques spécifiques des entrepreneurs (Huault, 2000, P.73).

La gouvernance effective, étant un objectif ultime, passe par une perception judicieuse des intérêts de la famille et de l'entreprise, sans négliger ceux des individus. L'entreprise familiale en quête de pérennisation de l'affaire familiale, elle réunit l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet, qui n'est ni un projet familial, ni un projet d'entreprise seulement, mais un

²⁶Rouvinez Denise K. et Ward J., OP.cit, p.29

²⁷Sami Basly, l'internationalisation de la PME familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, thèse soutenue en 2005.

²⁸ C'est le concept de " Embeddedness" de Granoveter

projet assurant une complémentarité des rôles du conseil d'administration, des dirigeants familiaux et non familiaux et aussi des actionnaires.

L'entreprise familiale est dotée d'une structure de propriété particulière, une concentration du pouvoir dans les mains des propriétaires dirigeants. Donc, les coûts d'agence comme ils ont été présenté par M. Jensen et W. Meckling (1976) ne trouvent pas les mêmes échos dans le cas de PME familiales. Cette concentration de la propriété dans les mains d'une même famille, atténue la divergence propriétaire/dirigeants (Allouche et Amann, 2000).

La théorie de l'agence a été critiquée à plusieurs reprises (e.g. Khan, 2003) et a montré plusieurs limites. Elle apparaît très positiviste et très réductrice, en ce sens, la firme ne peut pas être réduite à une simple relation de principal -agent. La relation d'agence occulte le rôle important du conseil d'administration ainsi qu'une autre ressource de performance primordiale, qui est la connaissance (Masmoudi, 2008). En ce sens, Eisenhardt (1989, p. 64)²⁹ note que " le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats ".

La réduction des conflits, n'est donc pas la seule condition de la performance, ainsi, les conflits, ne sont pas omniprésents dans toutes les entreprises. Dans le cas de la PME familiale, les apports de la théorie de l'agence ne sont pas tous à rejeter, mais faut-il aussi les adapter.

Enfin, pour Fama et Jensen (1983), la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que " les membres de la famille entretiennent, durant un horizon temporel long, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres, impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux " (Fama et Jensen, 1983)³⁰.

Tous ces propos doivent être pris et analysés selon les cas. Par exemple, une entreprise familiale où il y a des actionnaires minoritaires peut passer par des conflits surtout pendant l'ouverture du capital même si les intérêts des différentes parties prenantes sont congruents.

Globalement, la gouvernance de la PME familiale passe par une gouvernance de la famille à travers le conseil de famille, qu'il soit formel ou informel, par la gouvernance de l'entreprise au nom du conseil d'administration et enfin, par l'assemblée des actionnaires.

Schulze, Lubatkin, Dino et Buchholtz (2001)³¹, ont révélé l'importance des problèmes d'agence dans les PME familiales et ont ajouté que l'opportunisme du propriétaire constitue un

²⁹ EISENHARDT K. (1989), " Agency Theory: An Assessment and Review ", Academy of Management Review

³⁰ E. FAMA et M. JENSEN (1983), " Separation of ownership and control ", Journal of Law and Economics

³¹ Cité par Finet et al. (2008)

autre problème que la théorie de l'agence n'inclut pas dans ses hypothèses. La relation qui règne entre père et fils dans la PME familiale, n'est rien d'autre que l'altruisme, un comportement qui est analysé, tantôt comme une vision égoïste et tantôt comme une dévotion ou une préoccupation des intérêts des autres sans l'attente de bénéfices personnels. De ce fait, plusieurs chercheurs suggèrent que la théorie de l'intendance, serait plus adaptée pour cerner la dynamique de l'entreprise familiale (e.g. Salvato, 2002; Davis, Schoorman et Donaldson, 1997, etc.).

La théorie de l'intendance, considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (Basly, 2006). Les dirigeants, se comporteront donc comme des intendants de ressources et non pas de façon opportuniste.

Nous suivrons les conclusions de Pieper (2003), pour dire que la famille apporte un élément de performance à l'entreprise. Mais nul ne peut prétendre l'adéquation d'une théorie ou d'un modèle de gouvernance pour être une "best practice", surtout pour l'entreprise familiale.

Section 3 : Horizon temporel et postures stratégiques de la PME familiale

Jusqu'ici, nous sommes parvenus à visualiser clairement la particularité de la PME familiale concernant sa définition, son identification, et sa gouvernance. Par la suite, il importe de cerner l'influence de ces particularités sur son comportement stratégique.

La planification au niveau de l'entreprise familiale, prend généralement deux formes : la planification de la succession et la planification stratégique.

L'intérêt que nous portons à la planification stratégique dans l'entreprise familiale, tient au propos de Blumentritt (2006), "il y'a peu de recherches traitant les caractéristiques des entreprises familiales, surtout celles liées à la planification stratégique".

Le propriétaire dirigeant de l'entreprise familiale, dépend beaucoup de son entreprise qui est chargée émotionnellement (Moloktos, 1991 ; cité par Basly,). Il se comporte en père de famille, ce qui le pousse à valoriser, prudemment, l'entreprise familiale en tant que patrimoine, mais aussi en permanence.

Paragraphe 1 : La décision et horizon temporel

La relation qui existe entre la famille et l'entreprise dans l'entreprise familiale est une relation de proximité, une relation qui provient de l'interaction entre la famille, l'entreprise et les propriétaires. Comme le défendent Beckhard et Dyer (1983)³², la prise de décision dans ce type d'entreprise est influencée par son environnement, son stade de développement, la culture de l'organisation, la culture de la famille, l'influence de la famille sur les propriétaires, les motivations et les valeurs personnelles du propriétaire.

L'entreprise familiale, est le type d'entreprise, où la priorité est donnée généralement à la survie à long terme et non pas à la rentabilité immédiate. Sa fonction principale, étant d'assurer la pérennité de l'entreprise ainsi que celle de la famille.

Comme le note Ward (2001), en général, les entreprises familiales, tiennent compte des bonnes performances, mais font aussi attention à leur source, c'est à dire "comment ces résultats sont atteints" (cité par Brundin, Samuelson et Melin, 2008). En ce sens, les choix adoptés par ces entreprises restent déterminés par des éléments autres que la rationalité économique. Kreiser et al (2002), explicitent cette particularité, en notant que les entreprises familiales, adoptent une stratégie de croissance conservatrice, consacrant le modèle de l'entreprise vivante (living company), qui donne la priorité à la survie à long terme et non à la performance³³.

Dans le déroulement du processus décisionnel, à l'opposé de ce qui se produit dans la grande entreprise, entre la "façon d'apprendre" et la "façon de gérer" interviennent diverses contraintes qui imposent à de nombreux dirigeants de PME d'orienter "leurs activités sans planification formelle, mais avec lucidité (Bayad et Garand, 1998).

A notre sens, il serait incomplet d'aborder la problématique de la prise de décision dans les PME familiales, sans aborder celle du dirigeant. Cet acteur, omniprésent et omnipotent, est à l'origine des décisions qualifiées d'ordre stratégique. Les défis du quotidien le placent au centre des interrogations sur le périmètre de ses responsabilités et de son « agir » qui interagit avec sa vision entrepreneuriale au sens de Filion (1991)³⁴. En effet, les théories de la représentation, qui trouvent dans le management stratégique un écho particulier, contribuent à

³² Cité par Crenn Marta, la vision stratégique dans la reprise de PME : étude appliquée à la reprise familiale et non familiale, 2008

³³ Cité par BASLY Sami (2006a), " Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique ", Paper presented at the AFFI International Conference (French Finance Association), June 26-27, 2006, Poitiers, France

³⁴ Filion définit la vision entrepreneuriale comme suit: « [...] une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (cité par Creplet et Mehmanpazir, 1998).

la compréhension des choix des décisions et des actions, en prenant en considération l'importance des facteurs psychologiques, culturels, institutionnels et sociaux qui influencent les comportements adoptés (Ellouze, 2004). Ainsi, pour plusieurs auteurs, l'entreprise familiale constitue clairement un objet d'entrepreneuriat (e.g., Astrachan, 2003 ; Chrisman et al., 2003). Le dirigeant propriétaire est, à côté de la famille, la source majeure d'oxygène pour la combustion de l'entrepreneuriat. L'omnipotence du dirigeant de l'entreprise familiale, donne lieu à une symbiose, faisant de lui un point nodal de la gestion de ce type d'entreprise. L'existence de deux entités, famille et entreprise, considérées pour longtemps incompatibles, n'est pas sans influence sur la croissance de l'entreprise. Une croissance qui est contrainte par la course à l'indépendance (Catry et Buff, 1996)

La décision stratégique selon Nutt (1998, P.198)³⁵ est un choix qui a des conséquences et qui nécessite des ressources importantes au niveau de l'organisation. La qualité de ces décisions complexes est déterminée, généralement, par le niveau d'implication et d'engagement de l'équipe dirigeante.

Le processus de prise de décision dans l'entreprise familiale, n'est pas l'apanage du seul dirigeant, mais implique plusieurs acteurs qu'ils soient internes ou externes.

Dans les PME, et plus généralement dans les entreprises de type paternaliste, la décision émerge selon des processus non-logiques, selon la conception de Chester L. Brand., Ces processus ne sont compris que par le jugement, par la décision elle-même ou par l'action, sans dire pour autant qu'ils se basent seulement sur l'intuition. Ces décisions qui tiennent compte d'un certain niveau d'empathie envers les membres de la famille, permettent au dirigeant, de surmonter les moments difficiles de l'entreprise familiale.

Paragraphe 2 : La vision long terme et succession de la PME familiale

Se préoccuper de la problématique de la succession en entreprise familiale, n'est pas nouveau. Néanmoins, des chercheurs provenant de disciplines de plus en plus diversifiées continuent de s'y intéresser depuis plus d'un demi-siècle (Bird et al. 2002)³⁶. En outre, les estimations de la commission européenne prévoient, que plus de 30%, courent le risque de faillite lors de leur succession (Meijard et al. 2005).

Tout individu est pris dans les mailles d'une filiation, porteur d'une histoire familiale qui inscrit ses effets de façon plus ou moins profonde, dans ses membres en orientant, de façon consciente et inconsciente, leurs façons d'être, leurs comportements et leurs attitudes (Pailot,

³⁵ cité par Mustakallio et al., 2002

1998). Il s'agit donc de porter un rêve, d'être le dépositaire de destin de la famille et de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale. En effet, la succession est le test ultime pour l'entreprise familiale, puisque elle conditionne la réussite ou l'extinction d'une expérience de son dirigeant et constitue la dernière étape du processus entrepreneurial (YOUALEU et FILION, 1996)³⁷.

La succession familiale, peut être définie, comme un processus dynamique, au cours duquel, les rôles et les fonctions du prédécesseur et de son successeur membre de la famille, évoluent de manière imbriquée, en vue de transférer au successeur, non seulement les compétences de gestion, l'autorité, le pouvoir et le leadership, mais aussi la propriété de l'entreprise (Koffi et Lorrain, 2005; Handler, 1990)³⁸.

Motivations de la succession

Sharma (2004), distingue différents niveaux d'analyse de l'entreprise familiale: le niveau individuel, à travers l'étude des parties prenantes, le niveau interpersonnel, qui comprend les transitions intergénérationnelles, le niveau organisationnel combinant la culture et les décisions stratégiques et enfin, le niveau sociétal, qui couvre les liens de l'entreprise familiale avec son environnement.

Au sein du champ de l'entreprise familiale, le thème de la succession, occupe une place de choix, comptant pour près de 20% de tous les travaux publiés (Bird et *al.*, 2002)³⁹. Malgré la prégnance de ce champ, nous sommes loin de disposer d'un modèle intégrateur de toutes les dimensions de ce processus complexe, long et difficile à délimiter.

Le processus de succession, n'est pas le seul élément important à mettre en évidence. Au-delà des sources de résistance, telles que psychologiques, juridiques, familiales, financières (Cadieux, Lorrain et Hugro, 2002), l'événement déclencheur, c'est-à-dire les situations négatives et positives au sens de Shapero (1975), sont utiles à étudier. L'objectif est de cerner ce processus permettant d'assurer la relève avec réussite.

Les freins et les causes de disparition des entreprises, ont été identifiés à plusieurs reprises. Gélénier et Gaultier (1979)⁴⁰ ont proposé les causes suivantes :

- L'absence et le manque de préparation de la transmission;

³⁶ Cité par Cadieux L. et Lorrain J., 2004

³⁷ Cité par Coulot, 2007

³⁸ Cité par Crenn M., 2008

³⁹ Cité par Bégin (2006)

⁴⁰ Gélénier O. et Gaultier A. (1979), L'avenir des entreprises personnelles et familiales: développement-capital-succession- structure- progrès social

- Les conflits entre les héritiers, qui créent des blocages dans la prise de décision;
- L'incompétence des successeurs;
- La revente à des concurrents des titres par certains héritiers qui ne s'intéressent pas à l'entreprise;
- Les réticences des cadres extérieurs à la famille contre les décisions prises par celle-ci;
- Un système familial rigide.

L'absence de la préparation n'est pas une chose nouvelle dans la recherche sur la succession dans les entreprises familiales, et plusieurs se sont intéressés à cet élément fondamental de la réussite d'un processus de succession (e.g. Donckels, 1988; Lansberg, 1988; etc.).

Les attributs et les caractéristiques qu'un successeur dirigeant doit remplir (Buoziute-Rafanaviciene et al. 2009), sont difficiles à délimiter, et la hiérarchie de ces critères n'est pas neutre, mais elle reste liée à des facteurs intrinsèques au dirigeant et à la famille. L'origine est l'un des attributs les plus cités (Grusky, 1964; Carlson, 1961; Zhang, Rajagopalan 2003; Hambrick, 1991; Zajac, Westphal, 1996; Kesner, Sebora, 1994; Shen, Cannella, 2002; Finkelstein, Hambrick, 1996).

D'autres recherches ont abordé les caractéristiques du successeur-manager, comme l'âge, le niveau d'instruction, le genre, (Finkelstein, Hambrick, 1996; Gabarro, 1986; Wiersema, Bantel, 1992).

L'engagement, fait partie des attributs que le prédécesseur désire avoir dans le successeur éventuel (e.g., Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Deloitte & Touche, 1999; Handler, 1989; Sharma & Rao, 2000). Ainsi, Chrisman, et al, ont révélé, que l'intégrité de la personne et son engagement envers l'entreprise familiale, sont les deux attributs les plus importants, que les prédécesseurs aimeraient retrouver chez leurs successeurs. En ce sens, Sharma et Irving (2005), ont proposé un modèle des quatre bases d'engagement du successeur :

- **Engagement affectif** : cette attitude provient d'une consonance cognitive, le successeur s'identifie par rapport à l'entreprise et sa carrière se trouve alignée avec les objectifs de l'organisation et il arrive à satisfaire son désir ;
- **Engagement normatif** : le successeur se sent obligé de reproduire les normes et le devoir filial. Donc, pour maintenir de bonnes relations avec la génération des seniors, il accepte cette tradition ou plutôt cette obligation.

- **Engagement par calcul** : il s'agit d'une attitude opportuniste, le successeur perçoit la reprise de l'affaire comme une opportunité de carrière et d'appartenance à un réseau social ;
- **Engagement impératif** : l'absence d'autres alternatives, pousse le successeur éventuel à intégrer l'entreprise familiale pour éviter cet horizon fermé. L'état d'esprit du successeur est tel, qu'il y a une nécessité d'intégrer l'entreprise familiale pour remédier à ces incertitudes.

Le processus de succession

La succession n'est pas un simple évènement, mais un processus qui permet les préparations assurant l'harmonie familiale et la continuité de l'entreprise.

Pour, Chua, Sharma et Chrisman (2000, p.7)⁴¹, le processus de transmission correspond aux actions et aux événements qui aboutissent au transfert de direction d'un membre de la famille à un autre membre de la même famille, ces deux membres de la famille pouvant provenir de la famille élargie mais pas de la même génération.

Durant ce processus, les rôles du successeur et du prédécesseur évoluent en interaction. Le modèle de Handler (1990), reprend ces rôles de façon plus détaillée.

Le processus de succession réussi comporte trois phases :

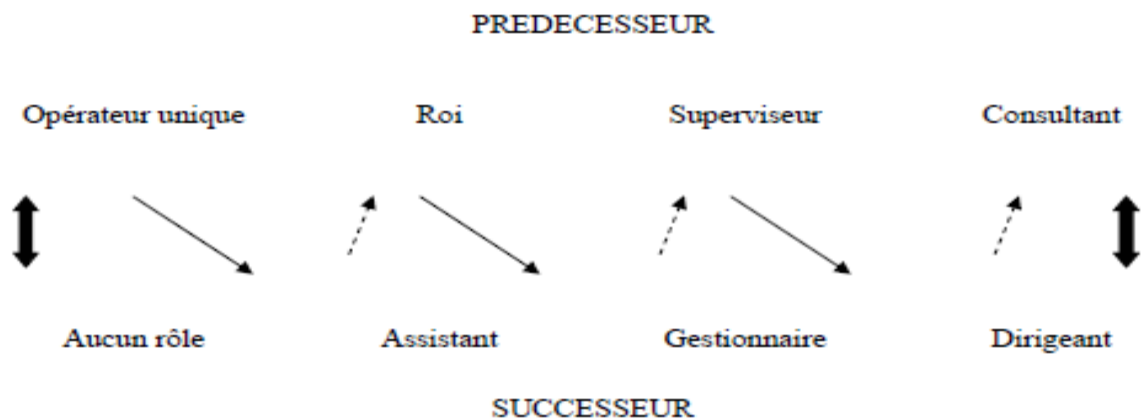
- **Les phases de la préparation de la succession** : la préparation de la succession profite aussi bien à la famille qu'à l'entreprise. Le successeur s'apprend du système de valeur de l'entreprise et de son fonctionnement opérationnel et affectif. Cette étape, est assimilée à une incubation du successeur potentiel (Hugron, 1991), dans le cas de transfert du management. Ensuite, le successeur « assistant », (figure 6) apprend à aider le prédécesseur. Cela peut commencer par un travail d'étudiant ou un poste à temps partiel (Churchill et Hatten, 1987). Le successeur, ne débutera le travail à plein temps, qu'après ses études. A partir de ce moment, il développera ses connaissances techniques et ses compétences managériales. Progressivement, le successeur commence à gérer l'entreprise familiale (gestionnaire – manager) alors que le prédécesseur supervise. Le prédécesseur devra déléguer une partie de ses responsabilités et faire confiance en son successeur. Ainsi, il reste le "roi" et le successeur reste un "assistant".
- **La phase critique** : c'est là où la pression pour la succession monte avec une multiplication des points de vue. L'entreprise familiale, peut faire appel à des services de conseil externes,

⁴¹ Cité par Coulot (2007)

pour pouvoir combler les vides de planification de cet événement incrémental. Les tensions augmentent avec le temps, un événement déclencheur est attendu.

- **La phase de post-transition** : cette phase, permet de cadrer les relations et les rapports entre les différents membres de la famille et même avec les autres parties prenantes externes. L'essentiel, étant de gagner en autorité. Le successeur, devient le dirigeant de l'entreprise, tandis que le prédécesseur peut adopter le rôle de consultant.

Figure 6 : la succession de l'entreprise familiale : le modèle de McGivern (1989)



Source : Colot, 2007

Paragraphe 3 : Planification stratégique dans la PME familiale

L'environnement externe devenant dynamique, la concurrence accrue, ces éléments, rendent difficile de travailler sans planifier et de maintenir le "statut quo" de l'entreprise familiale.

La majorité des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale, s'accordent à dire que l'entreprise familiale, de petite et moyenne taille en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique. Cette absence, est expliquée en partie par la réticence des dirigeants de ces PME et leur course à la flexibilité.

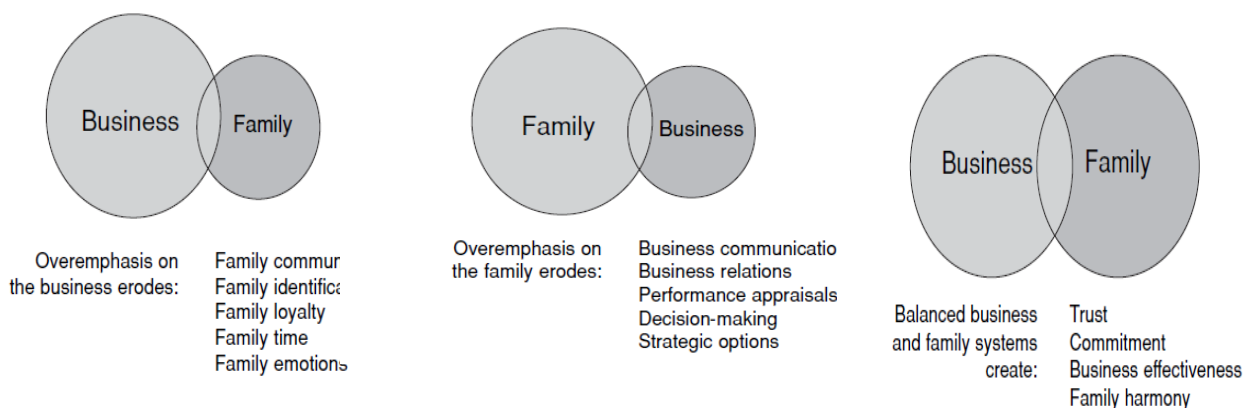
Comme les organisations et les systèmes croissent et changent (Gersick, 1997)⁴², Ceci justifie l'addition d'un axe de développement à travers le temps au modèle des trois cercles. Cet axe prend en compte la phase de cycle de vie de la famille à travers plusieurs modèles, de l'entreprise (e.g., Churchill ; Flamholtz ; Greiner et Kimberley) et de la propriété (e.g., Ward, 2001). Il serait donc incompatible de considérer que tous les membres partagent les mêmes valeurs. Par ailleurs, une telle lecture, nous amène aux trois cas développés par Ward et

⁴² Gersick Kelin E. (1997), Generation to generation

Arlock (2001) dans leur ouvrage⁴³, et qui représentent les trois postures possibles dans l'entreprise familiale (figure: 7)

- Un premier cas "*business first*" : la prédominance du "système Entreprise", les besoins et les sujets liés à la famille sont relativement négligés.
- Un deuxième cas "*family first*" : les problèmes et les sujets liés à la famille, dominent au niveau de la prise de décision au détriment des soucis de l'entreprise. Ces situations, prennent plusieurs formes, et l'exemple le plus cité est celui du recrutement de membres de la famille qui ne sont pas qualifiés, ce qui peut porter atteinte à l'effectivité du leadership de la génération future.
- Un dernier cas " *balanced family and business Systems*" : illustre la situation favorable, caractérisée par l'équilibre des deux sous-systèmes et l'établissement d'un environnement favorable, où la famille prospère et l'entreprise devient performante.

Figure 7 : Interaction des objectifs "Famille-Entreprise"



Source : Carlock et Ward, (2001)

La stratégie de l'entreprise familiale est vraisemblablement spécifique. Elle ajoute au contenu des stratégies des entreprises non familiales, plusieurs aspects décisifs à sa croissance, voire même à sa survie. Ces contenus, concernent la succession de la propriété, du management et de la gouvernance, pour établir et élaborer des voies et des stratégies, profitables pour l'ensemble de l'entreprise familiale.

L'entreprise familiale, est concernée pour améliorer sa performance, pour s'adapter aux changements tant internes qu'externes, sans sortir de son cadre faisant de la confiance un facteur clés.

⁴³ Carlock Randel S. & Ward John L. (2001), Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business, Macmillan press

Gomez (2002), s'est basé sur la confiance et le management stratégique, comme deux critères, pour distinguer entre les entreprises familiales performantes et celles non performantes. Il ressort de son étude quatre catégories d'entreprises :

- La première catégorie, qu'il désigne comme des entreprises familiales "idéales", ces entreprises, font recours au management stratégique et manifestent une grande confiance envers les collaborateurs extérieurs, il y a donc des normes implicites, mais pas de protocole familial formalisé.
- Le deuxième type qu'il appelle « astitute family business », qui ont deux options, soit de développer la confiance qui manque soit, de ne plus être des entreprises familiales.
- Le troisième type appelé : les entreprises "naïves" qui ont un excès de confiance en leurs collaborateurs externes, mais qui ne considèrent pas le management stratégique.
- Et Enfin, "les entreprises critiques", elles sont moins performantes, à cause du manque de confiance et de recours au management stratégique.

Les propriétaires dirigeants qui essayent de s'occuper de tout et d'assumer la responsabilité et qui continuent de dépendre de leur propre énergie et vision passent difficilement d'une phase à l'autre de leur trajectoire stratégique⁴⁴.

De sa part, Ward (1988), aborde la question de la survie des entreprises familiales, à travers l'utilisation de la planification stratégique (Allouche et Amann, 2000). Il montre que les entreprises familiales, adoptent des stratégies de défense, dans le but de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise.

Planifier pour l'entreprise familiale est, en plus de chercher des opportunités pour l'entreprise et pour la famille, c'est une manière d'apprendre et de penser ces opportunités pour les deux sous-systèmes (Arlock et Ward 2001, P: 22).

En définitive, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. La planification dans ces entités, revêt un caractère implicite et non formalisé chez leurs dirigeants (Basly, 2006). Le consensus sur la stratégie de l'entreprise familiale, n'est pas chose facile à atteindre. Mais d'une manière générale, on s'accorde à dire que, l'entreprise familiale, est caractérisée par une orientation intérieure (inward) plutôt qu'une orientation extérieure (outward orientation). Dans le même sens, Donckels et Fröhlich (1991) ont conclu que les entreprises familiales, sont dirigées vers elles-mêmes ou orientées vers l'environnement familial.

⁴⁴ Aronoff Craig E. et Ward John L. (1997), Preparing your family business for strategic change, P.10

Chapitre 2 : L'internationalisation de la PME familiale : Un cadre d'analyse fondé sur les ressources et les compétences

Section 1 : la controverse entre la vision par l'industrie et l'approche par les ressources

La stratégie d'entreprise, en tant que discipline spécifique du management, est née dans les années soixante aux Etats-Unis, à une époque où il fallait faire face aux pressions concurrentielles. Cette conjoncture a été accompagnée par un passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande et c'est là l'origine de l'utilisation de la stratégie militaire dans le management des entreprises (V.L.Anger et al, 2001).

Paragraphe 1 : Le déterminisme de l'approche du Porter

Le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. Dans son ouvrage « The Icarus Paradox » (1990), Miller avance que la configuration pourrait être l'essence de la stratégie car elle assure la cohérence entre les différentes caractéristiques de l'entreprise en constituant des modèles. De même, il décrit les quatre « trajectoires de réussite ou d'échec » qu'il a reconnues au cours de ses recherches : la trajectoire ciblée, aventureuse, inventive et de découplage. Cependant, le manager doit rester attentif et ne pas chercher à les reproduire tels quels. La trajectoire stratégique de l'entreprise sera décrite dans ce qui suit selon la vision porterienne.

1. Les apports de Porter

Les années quatre-vingt ont été marquées par l'idée que l'entreprise doit configurer et bâtir sa compétitivité selon les choix des activités. A cette époque, on attestait à l'émergence de plusieurs modèles stratégiques, qui combinaient entre la réflexion des recherches académiques et les travaux d'experts.

La période de défrichage du champ stratégique, est celle des années soixante avec les travaux de Ansoff (1965), de Chandler (1962), le modèle LCAG (Learned et al, 1965) devenu après le modèle SWOT. C'est avec ces modèles que les différents concepts liés à la stratégie de l'entreprise ont été conceptualisés.

Le champ de l'analyse stratégique a connu une deuxième phase d'enrichissement pendant les années quatre-vingt avec les apports de Porter (1979,1985) surtout avec la chaîne de valeur et les cinq forces concurrentielles. Ses travaux, qui ont le plus contribué à façonner l'appareillage théorique du management stratégique, s'inscrivent dans la lignée de l'économie

industrielle (Mbengue, 2005) dont le paradigme SCP (structure- comportement -performance) était dominant.

Le champ d'analyse de Porter est le secteur ou l'industrie qui représente un ensemble d'entreprises offrant des biens ou des services étroitement substituables. La compétitivité de la firme sur ce secteur, passe par la maîtrise d'un ensemble d'éléments appelés les facteurs clés de succès et pour vaincre ses concurrents, l'entreprise doit les maîtriser mieux que les rivaux. L'environnement est au centre de cette analyse en relation avec l'organisation (Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Bamberger, 1985 ; cité dans Gueguen, 2001).

La recherche d'adaptation (fit stratégique) ⁴⁵reste primordiale pour la formulation d'une stratégie gagnante⁴⁶, on voit cette idée enracinée même dans les travaux de "Cyert et March" en 1963 (cité dans Güeguen, 2001), en envisageant l'entreprise comme une institution en perpétuelle adaptation.

Pour réaliser l'adéquation entre la firme et son environnement, tout en essayant de comprendre la configuration à venir du secteur d'activité et de s'y adapter. Le modèle de Porter exprime cette approche où l'environnement apparaît comme un système de contraintes et d'opportunités, un jeu structuré dont il s'agit de comprendre les règles.

Ce modèle consiste en quatre grandes étapes :

La première étape étant de délimiter l'aire de jeu, que l'on parle d'industrie, de secteur ou de segment stratégique. Puis, au travers de l'analyse des forces de la concurrence, on identifie les facteurs clé de succès, c'est-à-dire ce qu'il convient de maîtriser au sein d'une industrie afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable. Il s'agit de comprendre les règles du jeu. Ensuite, afin de mettre en place une tactique de jeu, la firme doit reconfigurer sa chaîne de valeur, c'est-à-dire internaliser les contraintes externes.

Enfin, il reste à choisir une stratégie générique (domination par les coûts, différenciation, focalisation), dictée par les facteurs clé de succès (FCS) repérés dans l'environnement, et par la capacité de la firme à les maîtriser.

2. Limites de l'approche Porterienne

L'approche classique déduit la stratégie des caractéristiques de l'environnement auxquelles l'entreprise doit se conformer. Or, l'observation de la réalité, prouve que plusieurs entreprises

⁴⁵ Ce mot désigne selon Gueguen dans sa thèse soutenue en 2001, l'alignement de l'organisation sur son environnement,

⁴⁶ Dans le même sens d'idées, Bouregois, 1980 définit la stratégie de la façon suivante: "The strategy concept has its main value(...) in determining how an organization defines its relationship to its environment in the pursuit of its objectives", Gueguen, 2001.

réussissent en ignorant les règles du jeu comme c'est le cas de la stratégie de rupture (cas d'Ikea, Benetton, Nike, Toys 'R' us)⁴⁷

En effet, l'approche de Porter stipule qu'il suffit d'observer la structure industrielle pour comprendre et formuler la stratégie d'une entreprise. Donc la performance est la résultante de la structure de marché.

Parmi les critiques qui ont été formalisées envers l'approche de Porter, on cite les propos de Prahalad et Hamel (1989). Les entreprises faisant face à un contexte de plus en plus insaisissable, l'approche déterministe a montré ses limites. Par ailleurs, la thèse de l'adéquation à l'environnement, ne permet plus de comprendre comment les entreprises défavorisées sur le plan concurrentiel, parviennent à renverser les rapports de force et les règles de jeu du marché (le cas des stratégies de rupture).

En second lieu, la conception Porterienne des stratégies concurrentielles exige l'exclusivité des avantages compétitifs. L'idée de l'enlisement dans la voie médiane, limite les choix de l'entreprise et ne tient pas compte des stratégies mixtes.

La segmentation stratégique à son tour est critiquée. La détermination d'un espace concurrentiel distinct, dans lequel la combinaison des FCS est homogène, cette détermination visant à adopter une stratégie générique et une chaîne de valeur pour maximiser l'avantage concurrentiel de l'entreprise. D'où le besoin de raisonner au niveau global de la firme.

En outre, les facteurs clés de succès et les règles de jeu identifiables dans un secteur ne sont généralement que le reflet des réussites passées des leaders en place, des ressources et compétences qui ont fait leur succès, ainsi toute industrie est à l'image de ses leaders. Respecter ces règles de jeu, c'est admettre la domination des firmes installées. L'environnement n'est pas une donnée, mais un construit, et doit-on le modifier plutôt que le subir (Prahalad et Hamel, 1994).

Paragraphe 2 : L'émergence d'une approche volontariste :

La stratégie de l'entreprise est une ambition de long terme, formulant ce que l'organisation souhaite devenir dans un futur lointain (Collins & Porras, 1996 ; Cité dans Métais, 2002), elle se caractérise par trois dimensions qui sont : le rêve, la démesure et la déviance. L'approche par les ressources, qui trouve ses origines dans les travaux de Penrose (1959), prolongés ensuite par les travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1986), ou encore en 1990 par Hamel et Prahalad (Pantin, 2005), englobe cette vision à long terme,

⁴⁷ Cité dans l'ouvrage " Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, V.L.Anger, 2001 éd d'organisation.

En outre, l'analyse stratégique de Porter va dans le même sens des théories et des approches traditionnelles de la firme en termes de contrats, théorie des coûts de transactions en particulier (Amesse et al., 2006) qui perçoivent l'entreprise en tant que processeur d'information qui doit assurer une réponse optimale aux signaux⁴⁸ provenant de l'environnement. L'hypothèse qui sous-tend ces propos est la stabilité de l'environnement économique. La globalisation et l'économie fondée sur la connaissance sont deux facteurs parmi d'autres qui mettent en doute cette approche comme le souligne Bierly et Chrakrabati (1996)⁴⁹.

Ainsi, Prahalad et Hamel, ont proposé une approche volontariste, où l'entreprise, cherche à transformer son environnement et non pas à s'y adapter, tout en modifiant les FSC à son profit à travers un management spécifique de ses ressources (Métais, 2002). Avec cette nouvelle approche, l'interne de l'entreprise redevient d'une grande importance pour les chercheurs dans un effort d'ouvrir la boîte noire de l'entreprise, pour comprendre les différents types de rentes ou de supériorité d'une entreprise par rapport à ses rivales. Par opposition à l'approche de Porter, l'approche par les ressources et les compétences, tient compte d'un engagement durable sur une trajectoire stratégique délibérée, tout en focalisant l'analyse sur les catégories de ressources dont une entreprise peut disposer, en vue de l'obtention d'un avantage concurrentiel, même si l'identification de ces ressources reste problématique (Métais, 2002). L'entreprise est vue, comme un ensemble d'actifs, matériels et immatériels, les produits et services, n'en sont que la matérialisation à un moment donné.

Ces deux approches, loin d'être dichotomique, peuvent répondre aux objectifs de la recherche en stratégie. Bien que les ressources et les compétences soient au centre de la décision stratégique, la démarche Porterienne reste valide même dans une vision adaptative. C'est à ce

⁴⁸ "Un signal du marché est une action quelconque, entreprise par un concurrent, qui fournit une indication directe ou indirecte sur ses intentions, ses motivations, ses objectifs, ou sa situation interne. Les concurrents, par leur comportement, fournissent des signaux de mille manière différentes" (Porter, 1982 op. p : 83).

⁴⁹ *"We believe the development of a dynamic knowledge strategy typology or taxonomy will offer more insight than the basic static strategy typologies such as Porter's (1980) which rely on the basic assumptions that are not valid for many industries to-day. Specifically; they assume that a) the primacy focus of strategy is about the positioning of an end-product within an identifiable industry structure, and b) the industry structure is relatively stable and changes to the environment are mostly incremental, linear changes that do not redefine the product or industry. However, other researchers have observed the preponderance of boundaryless industry structures, hyper-competition, increasing globalization, an increasing rate of technological change and diffusion and a tremendous increase in access to information through the advance in computer and communications (Bettis and Hitt, 1995; D'Aveni, 1994; Hamel and Prahalad, 1994). The "static" generic strategy typologies offer little practical value to top managers in determining how to develop a competitive advantage, which is the primary purpose of strategy"* (cité par Amesse et al., 2006).

niveau où on perçoit la complémentarité entre les deux approches, qui offrira aux entreprises, une sorte de polyvalence stratégique alternant des stratégies d'intention qui renvoient à un apprentissage en boucle double) et des stratégies d'adaptation qui renvoient à un niveau d'apprentissage en boucle simple (Métais, 2002).

Comme pour l'approche de Porter, l'approche par les ressources, a reçu et continue de recevoir un certain nombre de critiques, les plus remarquables sont liées à l'opérationnalisation de ses concepts (Doz, 1994) et aussi à la mesure des caractères des ressources, surtout lorsqu'on se place au niveau du tacite.

Section 2 : L'approche fondée sur les ressources et les compétences entre précurseurs et courants en émergence

L'approche fondée sur les ressources et les compétences, trouve ses origines dans les travaux de l'économiste Edith Tilton Penrose, du sociologue Selznick et de Demsetz. Or, c'est à Wernerfelt que revient l'émergence effective de ce nouveau paradigme des ressources avec la publication de son article de 1984 « the resource based view of the firm ». Nous présenterons dans cette section les principaux travaux précurseurs ainsi que les travaux les plus marquants à partir de 1984. La diversité des travaux qui seront présentés est à titre de complémentarité et d'enrichissement de l'approche et de son application dans le management stratégique.

Paragraphe 1 : Les principaux courants précurseurs

La majorité des auteurs de l'approche basée sur les ressources et des critiques qui lui ont été adressées s'accordent pour reconnaître la contribution majeure de trois auteurs qui sont considérés comme les pères fondateurs de cette approche (Ben dhaou, 2006). Ces trois auteurs sont Selznick (1957), Demsetz (1958) et Penrose (1959).

Selznick (1957) a concentré ces travaux sur la notion de compétence distinctive, cette compétence étant l'essence de l'identité des entreprises. Ces compétences sont ce que l'entreprise sait faire mieux que ses concurrents. Selznick, dans son ouvrage intitulé « leadership in administration » a décrit deux compétences qui sont les valeurs et le leadership, tout en se concentrant sur l'importance des managers seniors qu'il considère comme des visionnaires et non pas seulement des décideurs. Malgré ses développements, Selznick n'est pas allé jusqu'à analyser, en détail, la relation entre le leadership et la performance. Ainsi, il donne la primauté au leadership, sachant que c'est une condition nécessaire mais non suffisante (Barney et Arikan, 2001).

Demsetz (1958), de sa part lance un débat critique sur le paradigme SCP, un modèle cher aux économistes. Demsetz a essayé d'établir une nouvelle conception de l'avantage concurrentiel soutenu en développant le concept de barrière à l'entrée envisagée comme de nature informationnelle.

Troisièmement, **Edith Penrose** publie son ouvrage qui est sous le titre "The theory of the growth of the firm" et s'interroge sur le processus et les limites de la croissance de la firme. Un ouvrage que de nombreux chercheurs en stratégie considèrent comme une source d'inspiration pour l'approche fondée sur les ressources. Avec les travaux de Penrose, l'analyse de l'entreprise se dirige plus vers l'interne de la boîte noire après une longue tradition de l'étude axée sur l'environnement. Par ailleurs, la croissance de l'entreprise dépend, non seulement des forces externes, mais aussi des forces internes et surtout des ressources dont l'entreprise dispose ou peut disposer. Dans le même sens d'idées, les arguments de Penrose (1959) peuvent être compris dans deux sens. Tout d'abord, les entreprises doivent être appréhendées comme un cadre administratif liant et coordonnant les activités de plusieurs individus. En second lieu, la firme est aussi comprise comme un portefeuille de ressources productives. En effet, les ressources selon Penrose sont tout ce qui génère des flux de service en vue de la création de la valeur. Elle distingue donc entre les ressources productives et les services productifs. L'appropriation des ressources n'est pas une garantie pour atteindre une meilleure performance au sens de Penrose, mais c'est le déploiement de ces ressources qui attribue un avantage à une firme et pas à l'autre et c'est donc le management idiosyncratique des ressources qui justifie l'hétérogénéité intra-industrie. Ces ressources conditionnent les opportunités productives qu'elles génèrent pour croître et aussi pour innover à travers les combinaisons des ressources que l'entreprise contrôle. L'avantage concurrentiel, provient généralement de plusieurs sources qui peuvent être des services productifs non utilisés, qui incitent à l'innovation et à la croissance, cette dernière dépend des talents du top management et des compétences techniques.

Les apports de Penrose ont été cités, mais aussi critiqués et réévalués, à plusieurs reprises. Rugman et Verbeke, dans leur article de 2002⁵⁰, arrivent jusqu'à conclure que la théorie Penrosienne (1959) ne contribue pas à la théorie fondée sur les ressources de la même façon que prône les chercheurs en stratégie. Ces deux auteurs ajoutent qu'elle est peu pertinente puisqu'elle n'évoque guère les conditions de la protection d'un avantage concurrentiel.

⁵⁰Rugman Alan M. et Verbeke Alain, Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management, 2002, Strategic management journal

A notre sens, L'apport de Penrose se situe à plusieurs niveaux de la création d'un avantage concurrentiel et en arrivant à soutenir ce dernier, tout en passant par la création de mécanismes d'isolation (Kor et Mahoney, 2004). La logique de l'analyse de Penrose (1959) offre des liaisons de causalité entre les ressources, les capacités et l'avantage concurrentiel qui contribue à son rôle à la théorie fondée sur les ressources.

La contribution de Penrose (1959) à la compréhension de l'avantage concurrentiel et sa création, se justifie par l'hétérogénéité intra-industrie qui laisse à penser que, devant les mêmes conditions environnementales, les performances des entreprises sont différentes et parfois déséquilibrées. Elle apporte des éclairages sous forme de liens entre plusieurs types de ressources comme l'expérience des managers, le degré d'innovation et la création de valeur.

Par ailleurs, Penrose (1959) explique que la croissance de la firme dépend des disponibilités en termes de flux de compétences (ou service) des managers et leurs connaissances. Ces dernières déterminent généralement le rythme et le sens de la croissance des entreprises.

Ce que Rugman et Verbeke (2002) ont négligé, c'est la signification de la croissance optimale. L'optimum pour l'entreprise, au sens de Penrose, renvoie généralement au niveau de performance souhaité en congruence avec les ressources dont elle dispose. Penrose (1959) met le point sur la maintenance des compétences et les connaissances disponibles pour s'acquitter d'un avantage concurrentiel en tenant aussi compte de la dimension temporelle. L'entreprise peut s'engager dans un nouveau marché pour assurer sa croissance avec un niveau donné de ressources, l'essentiel n'est pas seulement de maintenir un niveau de rentabilité mais aussi de voir si son stock de ressources permet d'atteindre cet objectif au fur et à mesure que le temps passe. Donc, la vision de Penrose de la firme se dégage de l'approche statique de la théorie néo-classique pour adopter une vision biologique de la firme, centrée sur son processus vital de croissance (Marchesnay, 2002). Certes, l'entreprise doit posséder des ressources, mais c'est le management de ces ressources qui est déterminant pour créer de la valeur et la perpétuer.

Les entreprises sont toujours soucieuses de leur rente dans un environnement concurrentiel turbulent. Pour cela, elles doivent protéger la rente qu'elles acquièrent en se basant sur leurs compétences distinctives. Ces entreprises sont donc à la recherche de mécanismes permettant de soutenir un avantage concurrentiel par rapport aux rivaux et assurant en même temps la non-imitation en termes de ressources ainsi que leur utilisation. Il s'agit de mécanismes isolateurs « isolating mechanisms » au sens de Rumelt⁵¹ (1987).

⁵¹ Rumelt définit « isolating mechanisms comme suit » : it is any impediment to the imitative dissipation of rent (cite par Norton, 2001)

En effet, une autre dimension de la croissance des entreprises est l'histoire passée qui conditionne son futur. Ce dernier n'est pas neutre et reste lié au phénomène de «path dependency». Les ressources et les capacités de l'entreprise, à un stade de son développement, ont une influence certaine sur son évolution. Cette dernière agit aussi sur la capacité de développement des ressources qui dépend des capacités des hommes les utilisant. La dépendance de sentier ou «path dependency», permet d'assurer la non-imitation et la soutenabilité de la position concurrentielle sur un marché donné. Teece et al., 1992⁵² décrivent ainsi ce phénomène : « Les entreprises devraient rencontrer des baisses de performance quand elles se développent dans des activités et marchés qui requièrent la résolution et le management de différents types de problèmes de coordination que ceux que leur répertoire actuel de routines peut gérer ».

De plus, l'expérience des hommes au sein de l'entreprise forme une sorte d'idiosyncrasie puisqu'elle n'est pas échangeable, difficile à transférer ou à acquérir. La connaissance joue un rôle déterminant dans l'expansion des activités de l'entreprise et sa réussite. Penrose (1959), évoque aussi les connaissances tacites qui se construisent au niveau du top management pour assurer l'esprit d'équipe et la volonté de battre l'incertitude. L'entreprise selon la vision de Penrose n'est plus une collection d'individus, mais plutôt un ensemble de connaissances partagées par ces individus et permettant l'émergence de synergies⁵³.

La théorie penrosienne ne dissocie pas la possession des ressources du management efficient de ces ressources, ce dernier reste l'apanage des managers pour saisir les opportunités productives. De ce fait, la capacité d'imagination et la vision entrepreneuriale, n'étant pas homogènes pour tout individu ou toute entreprise, constituent des ressources spécifiques pour dégager des rentes supérieures aux concurrents. En effet, l'entreprise visant un futur prospère doit maintenir les hommes que nous pouvons désigner de visionnaires, qui tiennent compte de la variable temps et qui ont un instinct pouvant repérer les opportunités de croissance. La culture entrepreneuriale au sens de Penrose ne cesse de remplir ces fonctionnalités.

Une dernière ressource, qui nous paraît importante dans la théorie de la croissance de la firme de Penrose, est celle de l'apprentissage organisationnel. Ceci dit, les ressources utilisées sont

⁵² Cité par Arregle et al, 1997

⁵³ Penrose (1959, p. 46) argues that: An administrative group [management team] is something more than a collection of individuals; it is a collection of individuals who have had experience in working together, for only in this way can 'teamwork' be developed. Existing managerial personnel provide services that cannot be provided by personnel newly hired from outside the firm, not only because they make up the administrative organization which cannot be expanded except by their own actions, but also because the experience they gain

spécialisées, ainsi, celles non utilisées seront susceptibles d'influencer le champ d'action de la firme et de son développement.

Une des originalités de l'approche penrosienne réside dans le rôle attribué à la direction et à ses capacités dans le processus global d'expansion (Sanchez, Heene et thomas, 1996 ; Fazio et Quéré, 1999, Kor et Mahoney, 2000 ; Rouby, 2001 ; Marchesnay, 2002)⁵⁴. En outre, l'attention de Penrose se dirige vers les entreprises qui ont réussi leur croissance, ce qui constitue le même objectif que nous poursuivons dans le présent travail de recherche.

Nous venons donc de montrer que Penrose (1959) était une référence déterminante pour le développement de plusieurs conceptions de l'entreprise qui persistent à nos jours dans la recherche en management stratégique. En effet, elle s'intéresse à l'efficience, au profit économique, à l'avantage concurrentiel et la croissance profitable.

Bref, nous nous contentons de la citation de Penrose pour conclure ses apports :

... 'success' is not simply a question of making an accounting profit; to be deemed successful a new activity must turn out to have been a better use of resources of the firm than any alternative use; and it remains successful only so long as it continues to be the most profitable use, not only of whatever new funds are required to maintain the competitive position of the new business, but also of the managerial and other services absorbed by it. When firms are engaged in a number of different lines of business but are actively attempting to use their resources in the most profitable manner, they will be continually reappraising the profitability of their different activities as changes occur in external conditions and in the quality and quantity of the productive services internally available. (Penrose, 1959)⁵⁵

Paragraphe 2 : les fondements de l'approche fondée sur les ressources

Les courants précurseurs étant riches en apports nouveaux, ces derniers ne regagnent de l'intérêt qu'en 1984 avec deux auteurs principaux qui sont Wernerfelt et Rumelt.

Dans sa théorie de l'imitation incertaine, Rumelt s'intéresse à la coordination interne des ressources et aux relations qu'elles entretiennent : « la position concurrentielle d'une firme est définie par un ensemble de ressources et de relations uniques et la tâche de la direction générale consiste à ajuster et à renouveler ces dernières au fur et à mesure que le temps, la concurrence et le changement diminuent leur valeur. Cette manière de voir n'est pas une

from working within the firm and with each other enables them to provide services that are uniquely valuable for the operations of the particular group with which they are associated (cite par Kor et Mahoney, 2004)

⁵⁴ Cité par Hourmat allah, contribution à l'étude des facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc, 2008

⁵⁵ Cité par Kor et Mahoney, 2004

théorie ; c'est un ensemble de construits, qui se sont révélés utiles pour décrire et résumer les études empiriques sur le comportement des firmes formant le noyau central de la littérature sur la politique de l'entreprise » (Rumelt, 1984)⁵⁶. En effet, Rumelt (1984) dans son article « Toward a strategic theory of the firm » s'intéresse plus aux caractéristiques des firmes et à la génération de rente. Cette théorie comme l'explique Foss (1999), s'attaque à quatre points essentiels :

- 1) L'existence de la firme : pourquoi ces entités existent comme des mécanismes d'allocation des ressources dans une économie de marché
- 2) Les limites de la firme « boundaries of the firm » : qu'est ce qui fait que certaines transactions sont exécutées en interne et d'autres sur le marché. Il s'agit des mécanismes de gouvernance.
- 3) L'organisation interne : qu'est ce qui justifie l'existence d'une panoplie de structures (formelle ou informelle) en entreprise ?
- 4) L'avantage concurrentiel : quelles sont les sources de l'hétérogénéité entre firmes ?

Rumelt (1984), définit la firme comme un ensemble de ressources productives dont la valeur économique dépend du contexte dans lequel elles sont déployées. Concernant l'imitabilité des ressources, Rumelt revient aussi sur un concept précité dans les travaux précurseurs qui est celui de « isolating mechanisms ». Parmi ces mécanismes, nous pouvons citer la réputation et l'image de marque, l'ambiguïté causale et les brevets, qui peuvent limiter l'intensité de la concurrence pour l'entreprise.

L'auteur qui avait utilisé clairement et pour la première fois le terme « resource-based view », est Wernerfelt (1984) dans son article : « A resource-based view of the firm ». Son apport consiste à justifier les différences de performance entre les entreprises, en utilisant des outils économiques simples, permettant d'évaluer la position des entreprises en termes de ressources. Il s'agit donc d'une étude du couple ressource-profitabilité.

Wernerfelt (1984) considère que les ressources et les produits sont les facettes d'une même devise. Il ajoute que la majorité des produits requièrent les services de plusieurs ressources, en outre, la plupart des ressources peuvent être utilisées pour plusieurs produits. Donc, ce que l'entreprise possède, en termes de ressources, se reflète dans les produits qu'elle propose. Les deux perspectives Ressources-produits sont complémentaires.

De plus, Wernerfelt ne prétend pas l'inexistence des ressources dans l'analyse traditionnelle en économie, l'exemple est celui de la terre, le capital et le travail qui constituent des

⁵⁶ Cité par : Maltese Lionel, Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des

éléments de base de l'analyse économique. Or, l'auteur propose d'intégrer d'autres types de ressources qui sont déterminants comme les connaissances internes, la technologie, etc.

Donc, l'apport de l'article de Wernerfelt (1984) peut être reformulé par la question suivante : *dans quelles conditions une ressource, permet-elle de générer des retours importants à long terme ?* Pour ce faire, Wernerfelt s'est servi des cinq forces de Porter (1980).

En suivant une approche centrée sur les ressources, l'avantage concurrentiel dépend de plusieurs facteurs. Si la production d'une ressource ou d'un input critique pour la production de cette ressource est contrôlée par un groupe restreint, ceci va engendrer une diminution des retours attendus par les utilisateurs de la ressource en question. La possession d'une ressource offre une protection que Wernerfelt appelle « the protection of a resource position barrier », en analogie aux barrières à l'entrée. En effet, cette position en termes de ressources donne à l'entreprise un avantage en matière de détermination de coûts, de ce fait, les entreprises auront un défi à relever qui est celui du choix des ressources et la maintenance de leur avantage concurrentiel.

Barney (1986) propose une vision managériale pour la compréhension des sources de l'avantage concurrentiel durable à travers les ressources internes de l'entreprise. Il affirme que toute stratégie exige des ressources pour son implémentation. L'acquisition de ces ressources se fait sur un marché de facteurs stratégiques où les ressources sont vendues ou achetées. Pourtant, Barney démontre qu'il s'agit d'un marché imparfait, une imperfection qui donne lieu à des opportunités de générer des rentes supérieures à la normale « above-normal returns ». Ainsi, les entreprises qui arrivent à générer ces retours importants, sont des entreprises qui ont de la chance « Lucky firms »⁵⁷ ou qui ont des avantages liés à leur perspicacité et aux coûts d'acquisition des ressources.

Partant de la critique de l'approche de l'économie industrielle et de Porter plus précisément, Barney montre que les marchés s'ils sont parfaitement concurrentiel, nous ne pouvons plus expliquer la rente ou même de parler de rente. Barney explique cette imperfection et ses ressources de deux manières. La première explication, suivant les propos de Demsetz(1973)⁵⁸, les entreprises peuvent être chanceuses face à un environnement incertain. Aussi, l'entreprise ayant un aperçu plus clair sur la valeur d'acquisition future des ressources peut bénéficier

tournois de Tennis internationaux français, 2004

⁵⁷ Returns greater than what were expected are, by definition, unexpected. Unexpected superior economic returns are just that, unexpected, a surprise, and a manifestation of a firm's good luck, not of its ability to accurately anticipate the future value of a strategy

⁵⁸ Cité par Barney et Arian, 2001

d'une rente économique au sens de Barney (1986). Cette rente dépend essentiellement des attentes qu'a l'entreprise « expectations » et de ses précisions.

Le travail de Barney ne néglige pas une étape importante de son apport, qui est le développement et l'acquisition des ressources. Pour lui, les ressources contrôlées par une entreprise ont plus de chance d'être sources de rente que les ressources acquises de l'extérieur de l'entreprise.

Barney (1991) complète son travail et étend le concept de ressources et l'analyse de l'avantage concurrentiel et pose ainsi deux hypothèses principales :

- d'une part les firmes au sein d'une même industrie peuvent être hétérogènes en fonction des ressources stratégiques qu'elles contrôlent ;
- d'autre part, les ressources peuvent n'être qu'imparfaitement mobiles entre firmes.

Barney (1991) entend par ressources tous les actifs, compétences, procédures organisationnelles, attributs, informations, connaissances, etc., qui sont contrôlés par une firme et lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies impliquant son efficacité et son efficacité (cité par Maltese, 2004).

Il distingue trois types de ressources : les ressources en capital physique (matériel, locaux de production, etc.), les ressources en capital humain et les ressources organisationnelles (coordination, système de contrôle, communication intra-organisationnelle, etc.).

Ainsi, selon Barney, les ressources doivent avoir des caractéristiques précises pour conduire à un avantage concurrentiel. Elles doivent être hétérogènes, imparfaitement mobiles, de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables. L'objectif ultime étant d'atteindre un avantage concurrentiel soutenable. Il est par conséquent l'auteur qui a présenté l'approche la plus formalisée et la plus argumentée, fondée sur les ressources, surtout qu'elle permet d'évaluer les coûts d'opportunité pour développer les ressources au niveau du marché de produits où elles s'échangent. Or, plusieurs points laissent des questionnements ouverts concernant l'imperfection et le marché de facteurs stratégiques. Barney suppose que les ressources nécessaires pour l'implémentation d'une stratégie sont vendues et achetées sur ce marché, ce qui reste à démontrer.

La prolifération des travaux faisant de l'approche fondée sur les ressources une voie enrichissante continue avec Dierickx et Cool (1989) et leur article intitulé « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage ». Ces deux auteurs sont partis d'une critique du concept du marché de facteurs stratégiques présenté par Barney (1986), en proposant un cadre d'analyse basé sur l'accumulation de stock d'actifs et permettant de soutenir un avantage concurrentiel de l'entreprise. Comme pour Arrow (1974), on trouve des

actifs qui ne sont pas échangeables sur un marché comme la confiance et la réputation⁵⁹. Ces deux derniers actifs sont l'exemple d'actifs spécifiques qui sont essentiels pour réussir l'implémentation d'une stratégie d'entreprise. En effet, les actifs qu'utilise une entreprise peuvent être acquis sur un marché, comme c'est le cas de la main d'œuvre non qualifiée, mais à travers le temps, cette main d'œuvre accumule un savoir-faire et une expertise provenant de la formation ou d'autres facteurs idiosyncrasiques. Ceci dit, les entreprises utilisent à la fois des actifs échangeables et d'autres non-échangeables.

Barney (1986) a bien cerné la notion de déploiement des ressources et leur acquisition sur le marché de facteurs stratégiques, mais il reste à savoir comment se procurer un avantage concurrentiel de ces ressources sachant que l'entreprise n'est pas le seul opérateur sur ce marché de facteurs stratégiques. Donc, les ressources qui procureront un avantage concurrentiel doivent être non transférables, non imitables et non substituables pour obtenir enfin de compte des stocks d'actifs.

La non imitabilité d'un actif est généralement liée aux caractéristiques suivantes :

- les déséconomies de compression de temps : cette notion suit la loi des rendements décroissants quand un input est constant (le facteur temps par exemple).
- L'efficacité de masse d'un actif : ce principe veut que la possession d'un niveau élevé de stock d'un actif facilite la soutenabilité d'un avantage concurrentiel durable, tout en ajoutant une quantité d'incrément au stock possédé. En d'autres termes, c'est ce que Dierickx et cool (1989) expriment en disant : « Success breeds success ».
- Les interconnexions entre actifs : la difficulté d'accumulation d'un stock d'actif, peut ne pas être liée directement à ce stock, mais à un autre.
- L'érosion d'actifs : Tout comme les équipements physiques, les autres types d'actifs peuvent subir l'obsolescence. En effet, les actifs dont le rythme d'érosion est accéléré, risquent de diminuer l'écart et l'asymétrie en concurrents en termes de possession de stock d'actifs.
- L'ambiguïté causale : il s'agit de la complexité et la typicité du processus d'accumulation du stock d'actifs qui peut être soit un processus continu, soit un processus stochastique selon le type d'industrie.

D'autre part, la substitution des stocks d'actifs risque de rendre l'actif original obsolète et vulnérable puisque les concurrents peuvent le substituer par d'autres actifs pour lesquels ils auront plus d'avantages de coûts ou d'accès au marché de cet actif.

⁵⁹ Cité par Diericks et cool, 1989

En gros, le travail de Dierickx et cool (1989), a essayé de rendre facile la sélection de variables permettant d'expliquer les différences de performance entre firmes. En outre, c'est une voie utile pour parer aux résultats contradictoires au niveau d'un même groupe stratégique.

Dans une nouvelle perspective, Prahalad et Hamel (1990)⁶⁰, ont contribué à comprendre les conditions de création et de maintenance d'un avantage concurrentiel en se basant sur la notion de compétence clés ou 'core competence'. Les entreprises qui excellent sont celles qui se considèrent comme des portefeuilles de compétences clés et pas comme des unités d'affaires ou 'business unit'. Le premier défi consiste à clarifier la compétence clé d'une entreprise pour que toutes les composantes de l'organisation supportent l'avantage concurrentiel qui en découle.

Les compétences clés ou 'core competence' sont définies « *comme le savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'y intégrer de multiples niveaux de technologie* » (Prahalad et Hamel, 1990). Dès lors, les managers d'une entreprise peuvent se détacher de la vision déterministe et articuler une intention stratégique permettant de bénéficier de synergies opérantes et éviter la simple imitation des stratégies préétablies par les concurrents. Tandis que dans une organisation fondée sur la compétence, c'est à partir de la combinaison de ces compétences génériques communes, que l'on obtient un produit ou un service. Donc, l'entreprise peut être assimilée à un arbre dont le tronc et les principales branches sont les produits de base ; les petites branches sont les unités ; les feuilles, les fleurs et les fruits sont les produits vendus aux clients. La racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité, est la compétence de base. Prahalad et Hamel (1990) ajoutent que la compétence-clé est la communication, l'intégration et l'engagement profond au travail. Ce qui différencie une compétence-clé d'autres types de compétences c'est qu'elle ne perd pas de la valeur avec l'usage, la seule condition étant de la protection.

Une compétence-clé se distingue par cinq caractéristiques :

1. Durée de vie supérieure à celle de tout produit ;
2. Un seul individu ne peut posséder à lui seul une compétence-clé ;
3. Créatrice de valeur aux yeux des clients ;
4. Apporte une différenciation par rapport aux concurrents ;
5. Élastique : tremplin pour de nouveaux marchés.

⁶⁰ Prahalad C. K. et Hamel Gary, The core competence of the corporation, HBR, May-June, 1990

Une perspective, liant la réussite aux ressources et compétences spécifiques de la firme, continue l'enrichissement du domaine de la stratégie. C'est le cas avec les propos de Amit et Shoemaker (1993) et leur article « Strategic assets and organisational rent » qui intègre la perspective des ressources, le modèle de l'économie industrielle basé sur les facteurs clés de succès et la théorie comportementale de la décision. Amit et Shoemaker, définissent les ressources comme un stock de facteurs disponibles, contrôlés par l'entreprise et lui permettant de produire des biens et services : « *Les ressources de la firme sont définies comme des stocks de facteurs disponibles qui sont contrôlés par la firme. Ces ressources consistent en des savoirs qui peuvent être commercialisés (comme des brevets ou des licences), des actifs financiers ou physiques comme des propriétés, des usines ou des équipements), le capital humain, etc.* » (Amit et Shoemaker, 1993 : 35). L'apport de cette contribution est la réintroduction de la distinction entre ressources et mécanismes de mise en œuvre des ressources. Cette mise en œuvre a été négligée dans un premier temps par la littérature

Bref, le travail d'Amit et Shoemaker (1993) a abouti aux points suivants : d'une part, ils ont pu remplacer le concept de facteurs clés de succès « FCS » par la notion de facteurs stratégiques de l'industrie, constitués d'un ensemble de ressources et compétences qui déterminent au premier rang l'obtention de la rente économique pour les participants dans une industrie quelconque. D'autre part, ils ont mis en valeur le concept d'actifs stratégiques qui se construisent en entreprise et réfèrent aux ressources et capacités spécifiques développées par les managers d'une entreprise en vue de la protection d'un avantage concurrentiel. Par ailleurs, ces actifs stratégiques, ne généreront une rente organisationnelle que sous des conditions d'incertitude, de complexité et de conflits (variabilité de la rationalité entre les acteurs internes et externes à l'entreprise).

Enfin, Amit et Shoemaker (1993), insistent également sur les caractéristiques de transformation des ressources et capacités et pas uniquement sur leurs aspects matériels. Ils définissent les capacités comme étant le moyen de « déployer des ressources, souvent en les combinant, en utilisant des processus organisationnels pour arriver à ses fins. Les ressources sont envisagées comme le stock de facteurs disponibles possédés et contrôlés par une firme ». (Amit et Shoemaker, 1993).

Le dernier travail que nous considérons primordial pour la présente recherche est l'article de Teece, Pisano et Shuen (1997) intitulé « Dynamic capabilities and strategic management ». Ces trois auteurs reprennent l'approche idiosyncrasique de la théorie fondée sur les ressources (penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986) qui est peu dynamique, pour que la question posée devienne : comment une firme peut-elle durablement surclasser ses rivales

dans un environnement très évolutif ? Les capacités dynamiques (DC) sont définies comme son aptitude « à intégrer, à créer et à reconfigurer des compétences existant en interne ou en externe pour faire face à un environnement rapidement changeant ». L'entreprise devient donc une organisation à part entière, qui a ses propres processus qui changent à travers le temps et à travers l'évolution de l'environnement.

Selon les mêmes auteurs, les capacités dynamiques sont influencées par plusieurs facteurs qu'ils regroupent en trois catégories : les processus organisationnels, les ressources ou la position d'une firme et sa trajectoire « path ».

Les processus managérial et organisationnel se réfèrent à la manière dont les choses doivent être faites en entreprise, autrement, ce sont les routines et les formes d'apprentissage. Ces processus, jouent plusieurs rôles. Ces derniers vont de l'intégration (interne ou externe) à la coordination de l'activité au sein de l'entreprise. Par ailleurs, un élément plus important que la coordination-intégration est celui de l'apprentissage, basé sur l'expérimentation et la répétition. En effet, les processus d'apprentissage sont collectifs et sociaux, engendrant la contribution de plusieurs acteurs pour la résolution de problèmes complexes au niveau de l'organisation ou de son environnement. En outre, face à un environnement instable et évolutif, la reconfiguration et la transformation de la structure de l'entreprise deviennent déterminantes.

Les manœuvres stratégiques d'une firme sont liées à sa position par rapport aux ressources qu'elle détienne et par rapport à leur spécificité, cette dernière est celle qui détermine l'avantage concurrentiel durable. La position d'une firme, comme la présente Teece et al., (1997), se mesure pour une typologie de ressources, il s'agit essentiellement d'actifs technologiques, complémentaires, financiers, réputationnels, structurels, institutionnels, actifs de marché et enfin les limites organisationnelles.

Ainsi, le troisième élément qui influence les postures stratégiques d'une firme est la trajectoire que cette entreprise a traversé appelée « path dependency ». Le passé de l'entreprise et son histoire détermine son comportement et sa performance futures.

La vision de la firme dans la Resource-Based View (Résumé)

Dans sa conception initiale, la RBV considère que les ressources sont données et que l'avantage concurrentiel dépend principalement des choix d'allocation de ces ressources et de leur combinaison sous la forme de services. La croissance de la firme relève essentiellement d'un processus endogène. Dans ce contexte, le rôle des managers consiste alors à valoriser le patrimoine de ressources de l'entreprise à travers des combinaisons originales. Les services ainsi créés dépendent de l'expérience et donc des connaissances accumulées par les managers, *i.e* lesquelles reflètent leur vision - subjective - du monde (image). En ce sens, la vision du monde que se forge les managers est étroitement liée à leur capacité à traiter les informations internes (nature, disponibilité des ressources,...) et externes (opportunités et menaces) et de leurs expériences passées. On notera cependant que si la firme est considérée comme un comme un répertoire de connaissances, les mécanismes par lesquels ces connaissances sont créées, accumulées et diffusées dans l'entreprise ne sont abordés que de manière superficielle et la nature même de ces connaissances n'est pas clairement explicitée.

Source : Thierry Isckia, 2008

L'approche fondée sur les ressources n'est pas encore un programme de recherche unifié permettant de répondre aux exigences actuelles en termes de planification ex-ante face à la turbulence environnementale. Cette réalité se reflète dans l'éclatement de cette approche en plusieurs courants qui sont divers que diversifiés en apports tant managériaux qu'académiques. Nous présentons ci-dessous un extrait⁶¹ d'un résumé présentant l'apport de l'approche fondée sur les ressources.

Section 3 : L'analyse de l'internationalisation de la PME familiale

Les entreprises familiales sont devenues d'une très grande importance, ce qui les présente comme un objet de recherche à part entière et avec des problématiques spécifiques. Eu égard de cette réalité, la stratégie est parmi les champs qui ont moins inspirés les chercheurs et les spécialistes de l'entreprise familiale.

Notre travail combine deux intérêts, tant théorique que pratique, et propose une voie qui a été délaissée pour longtemps qui est celle de l'approche fondée sur les ressources. Cette dernière peut combler le vide crée à cause de l'absence d'un paradigme unifiant la recherche sur les entreprises familiales. En second lieu, les entreprises familiales, tout en étant puissantes au

⁶¹ Thierry Isckia, 2008

niveau local, cherchent à dépasser les frontières sans remettre en cause leur position initiale en termes d'avantages économiques et non-économiques.

Paragraphe 1 : Spécificités et sources de l'avantage concurrentiel des entreprises familiales

L'approche fondée sur les ressources a l'avantage de lier entre la performance et ses antécédents au niveau de l'entreprise. Cette approche, que nous avons présentée plus en détail dans la section précédente, permet d'isoler les ressources qui sont spécifiques, complexes, intangibles et dynamiques. En effet, l'entreprise familiale est souvent décrite en tant qu'unité distincte, riche en actifs intangibles (comme la confiance), de nature systémique. En effet, ce type d'entreprise peut être saisi de façon satisfaisante par l'approche fondée sur les ressources (Habbershon et al., 2003). En outre, la spécificité de l'entreprise familiale émane de l'interaction entre les trois sous-systèmes qui sont la famille, l'entreprise et les individus (Gersick, Lansberg, Desjardins et Dun, 1999). Les systèmes famille et entreprise sont très complexes du fait de leur caractère social et aussi du niveau de leur interaction. Donc, nous pouvons assister tantôt à des synergies opérantes, tantôt à des handicaps.

Les avantages compétitifs de l'entreprise familiale proviennent, dans une grande partie, des processus organisationnels ancrés dans l'aspect familial. Ce dernier procure à ce type d'entreprise une sorte d'idiosyncrasies justifiant le choix de l'approche par les ressources. En ce sens, Habbershon et Williams (1999) ont développé un cadre théorique partant de l'inséparabilité entre les objectifs de la famille et les stratégies de l'entreprise familiale. Ainsi, ce cadre d'analyse permet de répondre aux nouveaux besoins d'analyse de l'entreprise familiale et fait développer le débat sur la performance des entreprises en passant de la simple réduction des coûts à la conquête des avantages organisationnels. Pour ces deux auteurs, la familiness traduit la nature familiale d'une entreprise et se définit comme «les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité » (Habbershon et Williams, 1999).

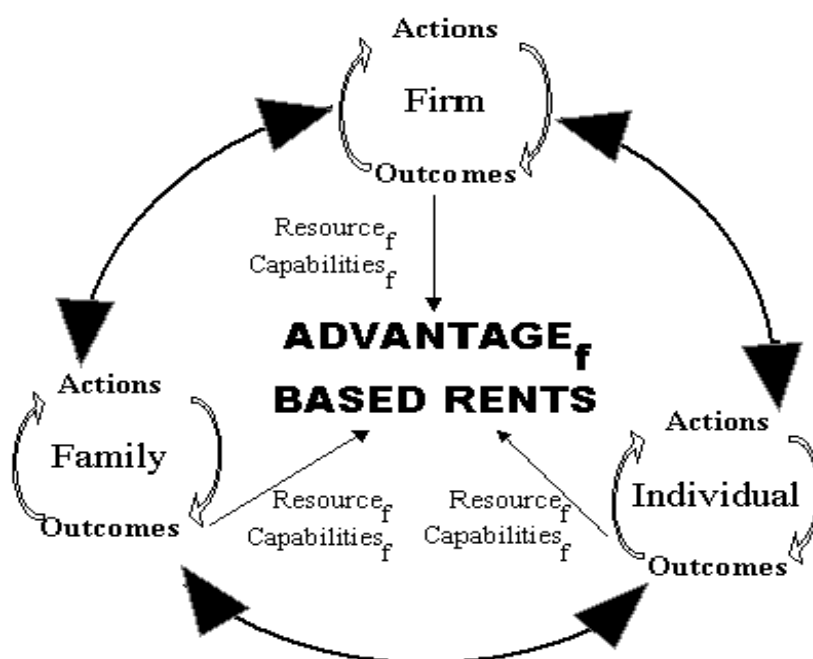
Le premier chapitre de cette première partie a analysé la PME familiale ainsi que ses différentes postures stratégiques. Nous avons pu relever une caractéristique primordiale de l'entreprise familiale, c'est la pérennité. Cette dernière se traduit par le transfert de l'affaire entre générations et par l'horizon temporel déterminé par la vision long-termiste. Donc, soutenir l'avantage compétitif est un objectif de premier plan pour la PME familiale. Une question que nous pensons principale est la suivante : Comment peut-on soutenir, voire renforcer un avantage dont nous ne connaissons pas les sources ? D'où l'intérêt d'étudier l'influence de la nature familiale, dite « la familiness », sur la performance de l'entreprise. Il

peut s'agir, d'une part, de « distinctive familiness » traduisant des synergies et des compétences uniques. D'autre part, la nature familiale peut constituer un obstacle ou « constrictive familiness » (Chrisman et al., 2003). Ces deux derniers points coïncident avec les idées des auteurs de l'approche fondée sur les ressources qui prônent que pour procurer un avantage concurrentiel, les ressources doivent être gérées de façon efficace et avoir plusieurs attributs à savoir : la rareté, la non-substituabilité, l'inimitabilité et être de valeur.

Généralement, toute famille a une certaine histoire qui la distingue des autres familles. Ceci reste valable pour les « famille-entrepreneur »⁶², qui traversent une certaine trajectoire décrite par le terme « path dependent ». Le passé (trajectoire), le présent (position actuelle) et le futur (vision et finalité) de la famille interagissent avec ceux de l'entreprise familiale.

Habbershon et al., (2003) ont présenté un modèle de la performance de l'entreprise familiale basé sur ses ressources et ses capacités spécifiques à elle. Ce modèle ajoute à ces ressources un facteur appelé « family factor » reflétant l'influence systémique de la famille sur le système entier. Les formules ci-dessous résument l'essentiel de ce modèle (la figure n°8).

Figure 8 :unified systems model of firm performance



Source :Habbershon et al., 2003

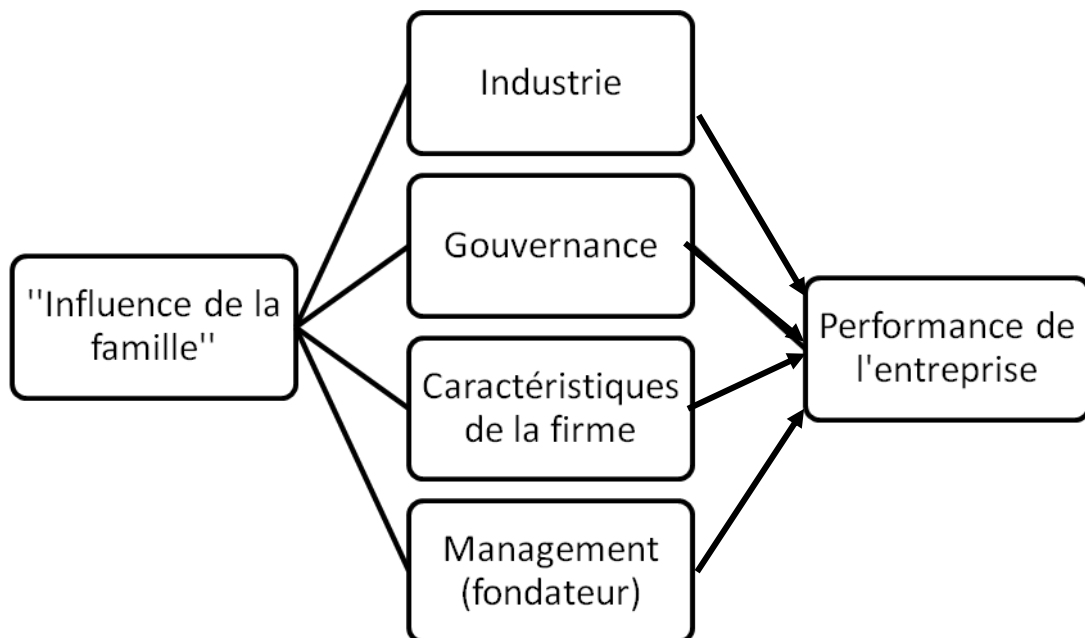
- Familiness = $\sum(\text{Ressources}_f \text{ and capabilities}_f)$
- Advantages = $f(\text{distinctive Familiness})$
- Performance = $f(\text{Familiness})$

⁶² Appelé en anglais « enterprising families »

L'influence de la famille sur l'entreprise familiale et sur sa performance n'est plus une chose à démontrer. Or, il importe de savoir comment cet effet se traduit dans la réalité organisationnelle et dans la vie de l'entreprise. Suivant cet objectif, Dyer (2006) a pu illustrer cette influence dans la figure 9; que nous présentons ci-dessous. Cette influence se résume en quatre facteurs essentiels à savoir : l'industrie, la gouvernance, les caractéristiques de l'entreprise (capital social, stratégie, etc.), et enfin, le management (particulièrement, l'impact du fondateur ou l'entrepreneur).

- La gouvernance de l'entreprise familiale : elle se caractérise par une superposition entre le management et la propriété. Cette structure nous incite à repenser la théorie de l'agence et à réintégrer ces apports à ce niveau dans l'approche par les ressources. Malgré ces présomptions, les résultats sur la gouvernance de l'entreprise familiale diffèrent d'une étude à l'autre.

Figure 9 : L'influence de la famille sur la performance de l'entreprise



Source : Dyer, 2006

- **L'industrie** : plusieurs attributs de l'industrie peuvent, soit encourager l'entreprise familiale à y accéder ou la décourager. L'exemple de ces attributs est la technologie utilisée, le nombre de concurrents, la turbulence de l'environnement, la saisonnalité, etc.
- **Le fondateur** : les entreprises, dont le créateur dirige encore l'affaire, ont plus de chance de croître plus vite grâce à la vision, l'innovation, etc. Généralement, la réussite des entreprises nouvellement créées est attribuée aux compétences de leurs fondateurs. De ce fait, il ne faut jamais se précipiter sur ce point, la performance, étant systémique doit être approchée selon une méthodologie multidimensionnelle. Ceci dit, nous ne pouvons pas prendre un élément indépendamment des autres éléments du système.
- **Les caractéristiques de l'entreprise** : plusieurs études (Beehr, Drexler et Faulkner ; 1997, Daily et Dollinger ;1992)⁶³ ont montré que certaines caractéristiques diffèrent selon la structure de propriété. Par contre, ces études sont restées muettes sur l'origine de ces différences. Sont-elles d'origine familiale ?

Malgré la multitude des études traitant la performance de l'entreprise familiale, plusieurs questionnements restent ouverts. La principale question cherche à faire émerger les attributs qui mènent à la performance, sachant que la performance n'est rien d'autre que l'efficience d'allocation et de déploiement des ressources. Dans la même lignée de raisonnement, le tableau 1 représente une synthèse des différents facteurs pouvant expliquer la performance de l'entreprise familiale.

L'engagement de la famille dans l'entreprise influence sur plusieurs variables. Hitt et Sirmon (2003) ont analysé cinq variables à savoir : le capital humain, le capital social, le capital survivabilité, le capital patient et la structure de gouvernance.

Le capital humain : l'entreprise familiale emploie des membres de la famille et des membres hors de la famille. De ce fait, le contexte où ces ressources humaines opèrent, n'est pas indépendant de la provenance d'un individu de la famille ou le contraire. En effet, les choix de recrutements des membres de la famille peuvent être sous-optimaux. Ce constat n'est que superficiel. Autrement dit, les objectifs derrière cet emploi, peuvent être de long terme (assurer la succession, maintenir le contrôle, etc.), ce qui n'est pas toujours source de sous-optimalité.

⁶³ Cité par Dyer W.G., 2006

Tableau 1 : Les facteurs liées à la famille et la performance de l'entreprise

Family Factors Contributing to High Performance	Family Factors Contributing to Low Performance
<p><u>Agency Benefits</u></p> <p>Lower agency costs due to the alignment of principal-agent goals</p> <p>Lower agency costs due to high trust and shared values among family members</p> <p><u>Family Assets</u></p> <p>Human capital: the family has unique training, skills, flexibility, and motivation</p> <p>Social capital: the family develops relationships outside the family with employees, customers, suppliers, and other stakeholders that generate goodwill</p> <p>Family “branding” of the firm or of the firm’s goods and services may generate goodwill and a positive image with stakeholders</p> <p>Physical/financial capital: the family may have physical or financial assets that can be used to support the firm</p>	<p><u>Agency Costs</u></p> <p>Higher agency costs due to conflicting goals in the family</p> <p>Higher agency costs from opportunism, shirking, and adverse selection because of altruism (i.e., family members fail to monitor each other)</p> <p><u>Family Liabilities</u></p> <p>Family lacks necessary skills and abilities due to small labor pool, lack of talent, or inadequate training</p> <p>Family fails to develop social capital with key stakeholders due to distrust of outsiders (i.e., “amoral familism”)</p> <p>Family relationships lead to complex conflicts among family that may undermine image and goodwill with stakeholders</p> <p>Family uses firm assets for personal use, thus draining the firm of financial and other resources</p>

Source : Dyer, 2006

Un autre aspect est celui de la formalisation. Les études montrent souvent que les entreprises familiales préfèrent résister à la formalisation du système de gestion des ressources humaines. Malgré ces résistances, elles continuent de générer des rentes importantes dépassant parfois la normale. La familiness distinctive peut combler ce manque de formalisation en le transformant en une force.

Le capital social : le capital social de la firme familiale est une ressource fondamentale pour ce type d'organisations. Il désigne l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social avec eux, ou simplement en étant connu d'eux et ayant une bonne réputation (Baron et Markman, 2000)⁶⁴. Il se compose de trois dimensions à savoir :

- *La dimension structurelle* : c'est le réseau formé par les relations entre les acteurs ; elle s'intéresse à la structure de ce réseau.
- *La dimension relationnelle* : elle traduit la nature des relations que les acteurs ont développé entre eux à travers leur histoire, les sentiments d'obligation, de confiance, de normes,...etc.
- *La dimension cognitive* : un ensemble de ressources fournissant une représentation partagée et un système de représentation entre les acteurs.

Le capital social représente un concept unificateur qui permet de cerner les sources de plusieurs avantages attribués à l'entreprise familiale. L'exemple que nous prenons est celui des ressources humaines. Notons que le fondateur qui a des enfants, mais sans capital social, il aura des difficultés à former, intégrer et réussir le transfert de l'entreprise avec un système de valeur hybride (famille –entreprise) à son successeur.

Le capital financier patient : les entreprises familiales évitent le partage du capital avec des membres hors de la famille. Ceci se justifie par la priorité donnée à l'orientation-indépendance de l'entreprise familiale et qui se traduit aussi par un certain conservatisme, l'objectif ultime, étant le maintien des décisions stratégiques entre les mains de la famille entrepreneuriale. En effet, les choix financiers qu'opère une entreprise familiale peuvent suivre des raisonnements autres que la rationalité économique. Ainsi, ce conservatisme peut être source d'avantages et se convertit en une source de capital financier patient étalant la performance sur un horizon temporel long.

Le capital survivabilité : l'entreprise familiale implique les membres de la famille dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, cette implication émane d'un système de valeur que la famille

⁶⁴ Cité par Arrègle, 2004

étend vers l'entreprise. Les membres de la famille sont donc prêts à sacrifier et à supporter leur entreprise sans contrepartie pécuniaire immédiate. Ils peuvent également contribuer par des heures supplémentaires de travail, octroi de crédit gratuit à l'entreprise, etc. La sécurité est souvent garantie pour l'entreprise familiale.

La structure de gouvernance et coûts : généralement, l'absence des coûts d'agence se répercute positivement sur la performance de l'entreprise familiale. Les managers sont aussi les propriétaires ou les actionnaires, l'imbrication de la famille et l'entreprise peut être source d'un avantage compétitif.

Sans prétendre à l'exhaustivité, la familiness de l'entreprise familiale se résume aux points suivants (Habbershon et Williams, 1999) :

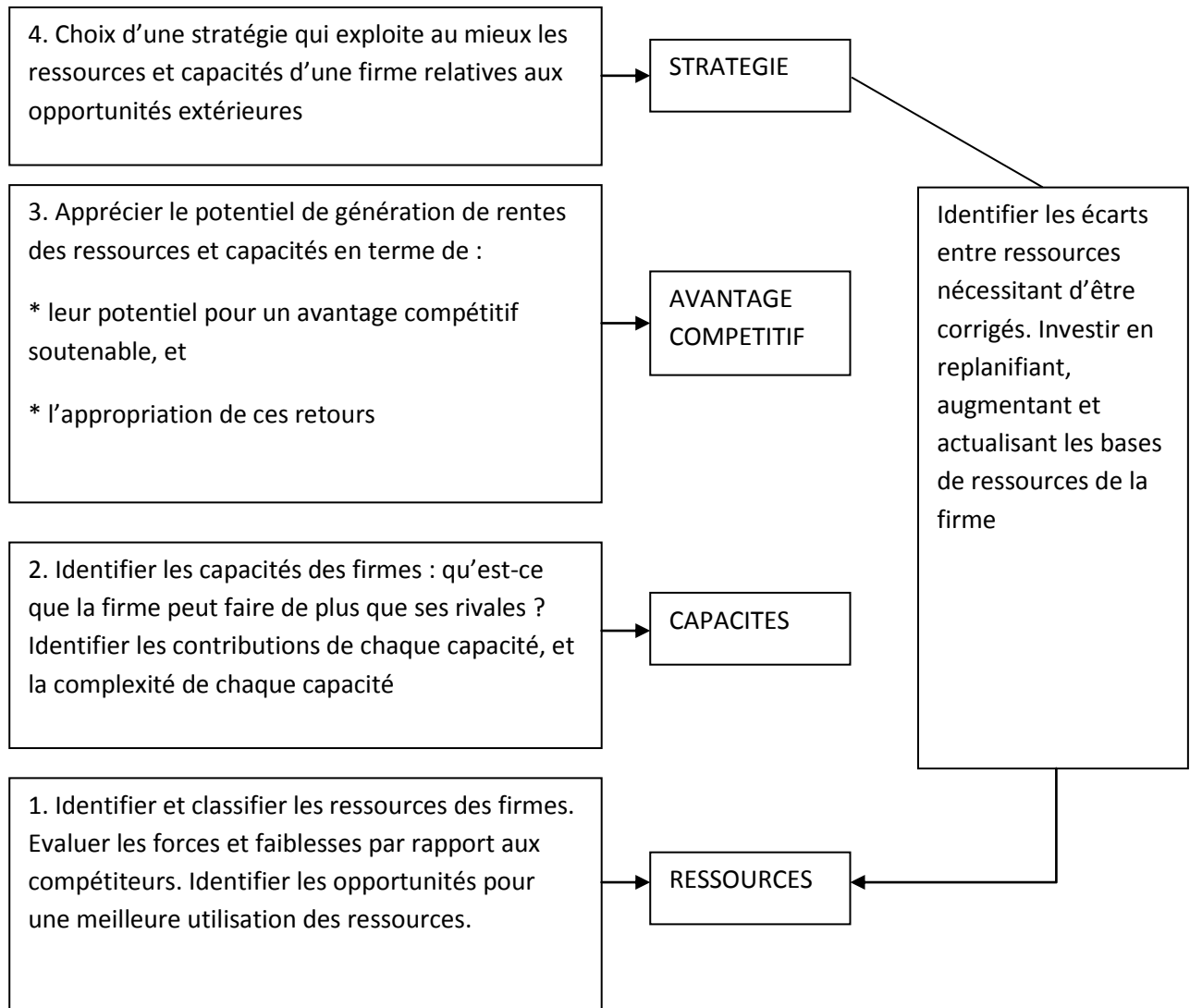
- la gestion des employés ;
- la création d'un accord sur les objectifs ;
- l'augmentation de la confiance ;
- l'encouragement de la participation ;
- la socialisation des nouveaux employés ;
- le renforcement de la réputation ;
- l'unification de la structure des croyances du groupe ;
- l'engagement et l'implication ;
- l'augmentation de la flexibilité ;
- le support à la créativité ;
- le partage de la culture à travers les frontières ;
- le développement d'alliances ;
- le soutien à la recherche et développement (R&D).

Il est très utile de classer les ressources de l'entreprise familiale en quatre catégories principales : les ressources en capital physique, les ressources en capital humain, les ressources en capital organisationnel et enfin les ressources liées aux processus de l'entreprise (Grant, 1991 ; Barney, 1991).

Nous avons pu exploiter le premier chapitre de la première partie sur l'entreprise familiale pour mettre en valeur les caractéristiques de l'entreprise familiale que nous désignons de « familiness ». Nous avons aussi argumenté en faveur de la pertinence de l'approche fondée sur les ressources dans le contexte de l'entreprise familiale. Il reste à intégrer dans un dernier temps une autre variable qui est l'internationalisation de la PME familiale, et qui fera l'objet du prochain paragraphe (2).

En définitive, nous retenons le modèle de Grant (1991), qui a l'avantage de présenter, en détail, les différentes étapes processuelles d'obtention d'un avantage concurrentiel.

Figure 10 : Une approche basée sur les ressources pour l'analyse stratégique : un cadre pratique



Source : Grant, 1991

Paragraphe 2 : les ressources et les compétences de l'internationalisation de la PME familiale

Le développement international des PME fait l'objet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses recherches en management stratégique (Pantin, 2009). Cette prégnance des travaux de recherche va en parallèle avec la prégnance de la littérature consacrée à l'internationalisation des entreprises. Or, malgré le fait que les entreprises familiales (qu'elles soient PME ou non) forment l'essentiel du tissu économique mondial, elles n'ont reçu que très peu d'attention dans l'étude de leur comportement à l'international. Ceci ne remet pas en cause la base théorique dont nous disposons, en partant de travaux anciens de Hymer, de Casson ou de Vernon, mais laisse le débat ouvert. En effet, les apports de chaque modèle, traitant l'internationalisation, font preuve de portées et de limites qu'elles soient conceptuelles ou méthodologiques.

Nos objectifs prédéterminés dans l'introduction générale, à savoir l'étude de l'internationalisation de la PME familiale et sa réussite, nous mettent devant un besoin de synthèses des principaux modèles de l'internationalisation de PME. Nous suivrons donc une sélection des modèles les plus utilisés. Par la suite, chaque modèle constituera une base de connaissances permettant de dégager les points forts qui peuvent assurer la réussite d'une entreprise. En outre, la combinaison de ces conditions ainsi que les différentes ressources de la PME familiale, va déboucher sur un cadre d'analyse adapté à notre recherche et fondé sur les ressources et les compétences.

1. Les apports des économistes

Les premiers travaux sur l'internationalisation étaient ceux des économistes. L'essentiel de ces théories répondent à une question principale qui est le « Pourquoi ». Ainsi, Hymer (1976, 1960) s'intéresse aux firmes multinationales (FMN). Cet auteur fait un lien direct entre les imperfections structurelles des marchés qui procurent un pouvoir de marché à ces firmes en s'inscrivant dans des opérations internationales. Suivant le même raisonnement presque, Buckley et Casson (1976, 1979, 1985) proposent la théorie de l'internalisation. Les investissements directs à l'étranger d'une entreprise sont engendrés également par des imperfections du marché. Or, cette fois-ci, ces imperfections sont naturelles et non pas structurelles. Autrement dit, ces imperfections résident dans les coûts de transactions qui sont excessifs. Nous trouvons donc que ces dernières idées rejoignent celles du paradigme éclectique de Dunning (1988) intégrant des éléments d'imperfection des marchés de destination comme les coûts du pays hôte, les barrières à l'entrée, etc. De même, Dunning a

développé le paradigme OLI ('O' : ownership, 'L' : Location, 'I' : Internalization). Ce paradigme représente les différentes forces déterminantes de l'existence des firmes multinationales à savoir : les avantages spécifiques à l'entreprise (O), les avantages spécifiques des pays en enfin, les avantages de l'internalisation.

2. Les modèles séquentiels

Un bref aperçu sur les différents travaux de l'internationalisation, nous amène à conclure que les travaux pionniers, de Johanson Et Wiedersheim-Paul (1975), sont parmi les théories les plus citées. L'idée de ce modèle est que les opérations internationales d'une entreprise s'accroissent au fur et à mesure qu'elle gagne de l'expérience et du savoir dans l'arène internationale. En effet, cette expansion s'accompagne par des relations dépassant les frontières au fur et à mesure que la distance psychologique diminue.

Donc, les entreprises développent leur connaissance du marché international de façon incrémentale. Les stratégies des entreprises (plus précisément des PME) évoluent vers des formes de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition des connaissances nécessaires. Cette approche behavioriste est complétée par un deuxième modèle appelé le modèle de l'innovation ou « I-model » (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982). Ce modèle assimile le processus d'internationalisation à une innovation pour l'entreprise.

Ces différents modèles se basent sur la théorie behavioriste et répondent à une autre question qui est « comment ». Ils font de l'internationalisation un processus cumulatif et processuel. L'accumulation des connaissances et l'apprentissage, étant faits en des étapes, ils conditionnent le développement de l'entreprise à l'international. Or, de nombreux travaux ont relativisé, voire infirmé les apports de ces modèles séquentiels (Welch et Huault, 1988 ; Millington et Bayliss, 1999 ; Sullivan et Bauerschmidt, 1990, Leonidou et Katsikeas, 1990 ; Torrès, 1997 ; Ageroorn et Huault, 2002).

A partir des travaux de l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1990), ces deux auteurs ont essayé d'intégrer l'entreprise dans son réseau incitant à des relations intra-organisationnelles et aussi inter-organisationnelles. L'internationalisation est dès lors appréhendée comme un réseau se développant à travers des relations commerciales réalisées avec d'autres pays via trois étapes : la prolongation, la pénétration et l'intégration.

3. Les tendances actuelles

Les tendances actuelles de l'arène internationale sont multiples. La globalisation des marchés, la libéralisation des échanges, les avancées technologiques rapides et le développement du transport, ce sont tous des nouveaux enjeux et défis pour les entreprises qui veulent s'internationaliser. De même, la recherche sur l'internationalisation des PME a suivi ce développement et a connu l'émergence d'un nouveau paradigme qui se positionne entre la stratégie, l'entrepreneuriat et le management international. Ces entreprises, appelées également « international new ventures » (INVs) (Oviatt & McDougall, 1994), « global start-ups » (Oviatt & McDougall, 1995), ou « early internationalizing firms (Rialp, Josep, & Knight, 2004), s'internationalisent pratiquement dès leur début. En se précipitant ainsi dans l'arène internationale (Moen & Servais, 2002 ; Cité par), elles défient les théories traditionnelles de l'internationalisation, qui décrivent l'internationalisation de ces entreprises principalement comme un processus incrémental. Ce sont Oviatt et McDougall (1994), qui ont proposé un cadre théorique spécifique de ce nouveau paradigme « l'entrepreneuriat international »⁶⁵ qui se divise en deux sous-courants. Ils ont introduit le concept des International New Ventures (INV) : « Une entreprise qui, depuis sa création, tend à obtenir un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays » (Oviatt et McDougall, 1994)⁶⁶. Selon ces deux derniers auteurs, les jeunes entreprises qui disposent de ressources intangibles ont tendance à s'internationaliser rapidement et avec succès.

Dans le cadre d'un travail doctoral sur le thème des entreprises qui atteignent un niveau d'internationalisation élevé dès le début de leur existence, V. Servantine a opté pour un nouveau concept qui est « Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce » (EIRP). Elle le définit comme suit : « Les EIRP sont des entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements).

L'étude du processus d'internationalisation des PME familiales montre qu'il peut faire l'objet des modèles étagés d'Uppsala (U model) ou de l'innovation et même du cycle de vie

⁶⁵ « L'entrepreneuriat international est une combinaison de comportements innovateurs, proactifs et de prise de risque, qui dépasse les frontières et cherche à créer de la valeur dans les organisations » (McDougall et Oviatt, 2000).

⁶⁶ Cité par Zahra et al., 2000

international du produit (Vernon). Or, les travaux empiriques offrent quelques résultats contradictoires avec les prémisses des modèles séquentiels.

Face à la diversité des théories et des modèles, traitant de l'internationalisation et plus précisément des PME, l'approche fondée sur les ressources émerge comme un paradigme pouvant répondre à plusieurs contraintes rencontrées lors de l'utilisation des modèles classiques. Dans le même ordre d'idées, Etrillard (2004) déplore l'absence de prise en compte de la dimension entrepreneuriale dans les modèles de description du processus d'internationalisation. Il constate sur le terrain que, de plus en plus de PME s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels.

Non loin de cet esprit, Torrès (2004)⁶⁷ souligne que l'internationalisation des entreprises se fait de plus en plus précoce et que de très petites entreprises exportent dans de nombreux pays, l'année même de leur création ou en période de démarrage. Pour les désigner, il reprend les appellations d'International New Venture ou de Global Start-up.

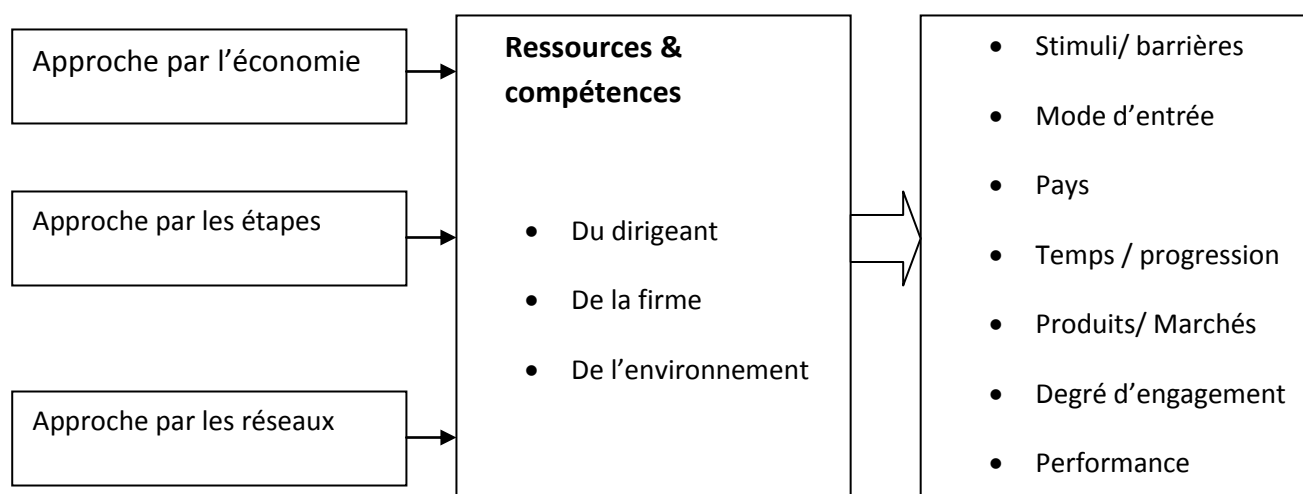
Généralement, les PME familiales ont des difficultés à accéder aux ressources. Ces difficultés peuvent provenir soit des caractéristiques de ces PME (aversion au risque, conservatisme, etc.), soit des jugements que les gens ont de ce type d'entreprises et des qualificatifs péjoratifs leur incombant (informalité, absence de transparence, népotisme, absence de professionnalisation, niveau de formation bas, etc.). *Alors comment explique-t-on la réussite de plusieurs PME familiales à l'échelle internationale et dans des contextes concurrentiels hostiles ?* C'est à ce niveau que les concepts de ressources et compétences prennent toute leur importance.

Ainsi, les entreprises sont des organisations aux caractéristiques spécifiques, intégrant des sous-systèmes aux différents systèmes de valeurs. Ces imbrications entre la famille et l'entreprise ne restent pas sans influence sur la croissance de l'entreprise et la trajectoire qu'elle parcourt. L'expansion internationale des entreprises dépend des ressources qu'elles détiennent. Ceci n'est pas l'apanage de l'approche fondée sur les ressources seulement. Nous pouvons argumenter ce point de vue de façon plus objective en citant les principales ressources que chaque modèle de l'internationalisation met en valeur. Le paradigme éclectique de Dunning analyse les avantages que l'entreprise peut avoir, qu'ils soient internes (capacités stratégiques de l'entreprise) ou externes (avantages du pays, barrières de toute sorte, etc.). De même, le U model d'Uppsala donne la priorité aux connaissances du marché

⁶⁷ Cité par Laghzaoui, 2009

étranger et place les sources informationnelles au premier rang des pré-requis de l'internationalisation des entreprises. Selon le même raisonnement, l'approche par les réseaux fait remarquer que plusieurs entreprises réussissent dans des activités basées sur les connaissances sans avoir les actifs nécessaires. Ces entreprises répondent à ces besoins par les relations mutuelles et les réseaux qu'elles tissent. Cette capacité, de tisser des réseaux, crée des interactions positives ainsi que des avantages compétitifs (O'Farrel et al., 1998) . Plus récemment, le courant de l'entrepreneuriat international n'empêche à ce raisonnement, et considère les ressources entrepreneuriales comme déterminants de l'internationalisation des PME. La figure n 11 montre que ces différentes typologies de ressources interviennent en amont et aussi en aval de la décision d'internationalisation (Laghzaoui, 2009).

Figure 11 : Ressources et compétences et dimensions d'internationalisation



Source : Laghzaoui, 2009

Paragraphe 3 : Opérationnalisation des concepts des ressources et des compétences pour la PME familiale internationale

A ce niveau, après avoir analysé des ressources subjectives de la PME familiale, appelées « familiness », nous nous fixons, pour dernier défi, de relever les ressources et les compétences qui sont déterminantes pour la réussite de l'internationalisation de ces entreprises. La voie que nous allons suivre, combine entre une analyse des ressources émanant des modèles théoriques de l'internationalisation des PME en général, par la suite, il convient d'analyser un ensemble de travaux théoriques sur l'internationalisation des entreprises familiales. Nous compléterons ces analyses par une étude des ressources spécifiques à l'internationalisation émanant de travaux empiriques.

Mitja et al., (2006) ont examiné les profils en termes de ressources. Ils ont procédé à une analyse comparative des firmes internationalisées et celles non-internationalisées sur un échantillon de PME slovénienne. Les résultats montrent que les différences de profils de ressources sont très claires pour les trois catégories de ressources à savoir : les ressources organisationnelles, les ressources financières, les ressources humaines et les ressources en capital social.

Les ressources organisationnelles désignent la structure, les processus et les systèmes permettant la circulation des flux d'information et motivant les membres de l'organisation (Andrews, 1971 ; cité par Ruzzier et al., 2006).

Les ressources financières : ce type de ressources peut être analysé selon la disponibilité des capitaux, les coûts des capitaux, la provenance de ces ressources, etc. L'engagement à l'international étant lié étroitement aux ressources financières dont dispose l'entreprise.

Les ressources humaines et en capital social: ces ressources interagissent entre elles. L'expérience de l'entrepreneur et celle des managers dans les marchés étrangers permettent d'inciter l'ensemble de l'organisation à s'adapter aux exigences du marché. Sachant que la formation initiale et l'expérience du personnel sont très déterminantes. Les réseaux et le relationnel complètent le rôle des ressources humaines et font même partie des compétences requises pour l'internationalisation.

Les résultats de Ruzzier et al. (2006) peuvent être résumés ainsi : les propriétaires-dirigeants des PME qui visent à développer leurs activités internationales ont besoin d'une base de ressources solides. La décision de l'internationalisation est certainement complexe et multidimensionnelle, le développement d'une seule ressource ne serait qu'une vision réductionniste du succès de la stratégie d'internationalisation.

Dans une autre perspective, Fernández et Nieto (2005) s'intéresse aux facteurs influençant l'internationalisation des PME familiales en Espagne. Fernández et Nieto ont étudié l'impact de la propriété familiale, de la seconde génération, de l'intégration d'une autre famille dans l'entreprise et des alliances sur le degré d'internationalisation des PME familiales. Les résultats de cette étude montrent que la structure de propriété familiale influence négativement sur le degré d'internationalisation de ces entreprises à cause du manque de ressources et de compétences nécessaires. La présence de la deuxième génération peut combler cet écart grâce à son ouverture et à ses connaissances. La deuxième option est celle des alliances avec les entreprises disposant des ressources dont les PME familiales en question ont besoin. Les PME familiales ont donc la possibilité de bénéficier des réseaux locaux pour renforcer leur position sur les marchés étrangers.

Cerato et Peva (2007) focalisent leur étude sur les facteurs affectant l'internationalisation de PME italiennes. Ils choisissent trois facteurs, autour des quels ces auteurs bâtissent leurs hypothèses : le management familial, le capital humain et la présence d'actionnaires étrangers. Cerato et Peva, tirent plusieurs conclusions. Tout d'abord, l'intégration de la famille propriétaire dans le management agit négativement sur le degré d'internationalisation de PME objets de l'étude. Or, dès que la décision de s'internationaliser devient effective, l'influence n'est plus significative. En suite, le niveau du capital humain et la présence des actionnaires étrangers ont tous un effet positif sur le degré d'internationalisation des PME, en termes de l'intensité d'exportation.

Graves et Thomas (2003) suivent le même raisonnement de l'étude de Cerato et Peva (2007), pour des PME familiales Australiennes. Les caractéristiques qu'ils étudient se présentent sous forme de variables indépendantes qui sont : l'innovation, l'intention de croître, la nature familiale, la taille et l'âge de l'entreprise. Les conclusions de cette étude montrent que les PME familiales ont moins de chance de s'internationaliser par rapport à leurs homologues non familiales. En outre, les PME familiales d'un âge et d'une taille importants, engagées dans l'innovation et dans des réseaux tout en ayant une orientation claire de croissance, ces entreprises s'internationalisent à un degré plus élevé. Ces résultats corroborent avec les propositions que nous avons avancées plus haut.

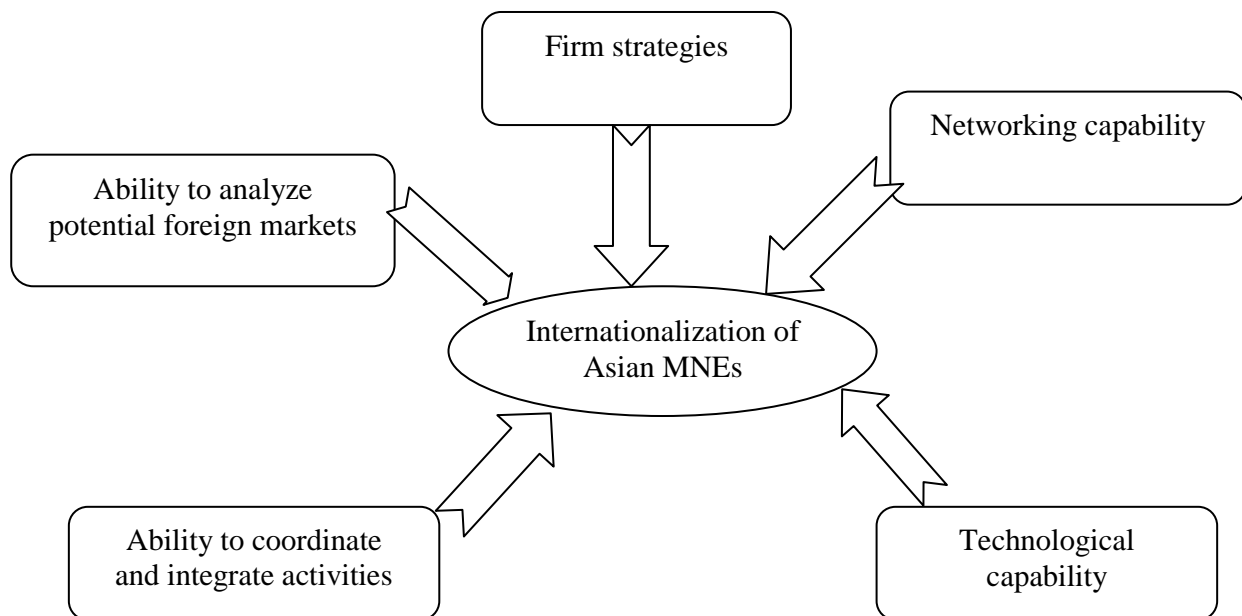
Jusqu'ici, il nous paraît que les travaux présentés illustrent suffisamment la relation entre l'interaction famille-entreprise et l'internationalisation des PME familiales. Il reste à savoir quelles sont les conditions qui procurent des avantages compétitifs sur les marchés étrangers, surtout les conditions spécifiques aux entreprises (Barney, 1991; Prahalad et Hamed, 1990 ; etc.). En ce sens, Thirawat et al. (2007) étudient les facteurs spécifiques aux entreprises asiatiques (Firms specific factors) en liaison avec l'internationalisation. La figure n°12 illustre les différentes catégories de facteurs.

Ainsi, Kotha et al. (2001) ont étudié le comportement d'internationalisation de 101 entreprises américaines d'internet. La direction prise par ces chercheurs n'est pas si loin de la notre. Ils ont creusé dans les sources d'avantages concurrentiels des entreprises de l'échantillon, il s'agit plus précisément des sources spécifiques aux entreprises, surtout les actifs intangibles. Ces derniers ont été opérationnalisés selon trois dimensions : la première est la réputation, la deuxième est le trafic représentant le nombre de visiteurs des sites web et enfin la technologie et les actifs basés sur la connaissance.

Les résultats peuvent être spécifiques à une activité spécifique qui est le secteur internet. Or, cela n'empêche pas d'emprunter quelques voies de cette étude, qui est arrivée à conclure que

les ressources intangibles sont des indicateurs déterminant le degré de l'internationalisation des entreprises. En plus de ces éléments intangibles, le nombre d'actions concurrentielles et de partenariats sont d'une signification importante.

Figure 12: Firm specific factors involved in the internationalization of Asian developing country MNEs



Source : Thirawat et al., 2007

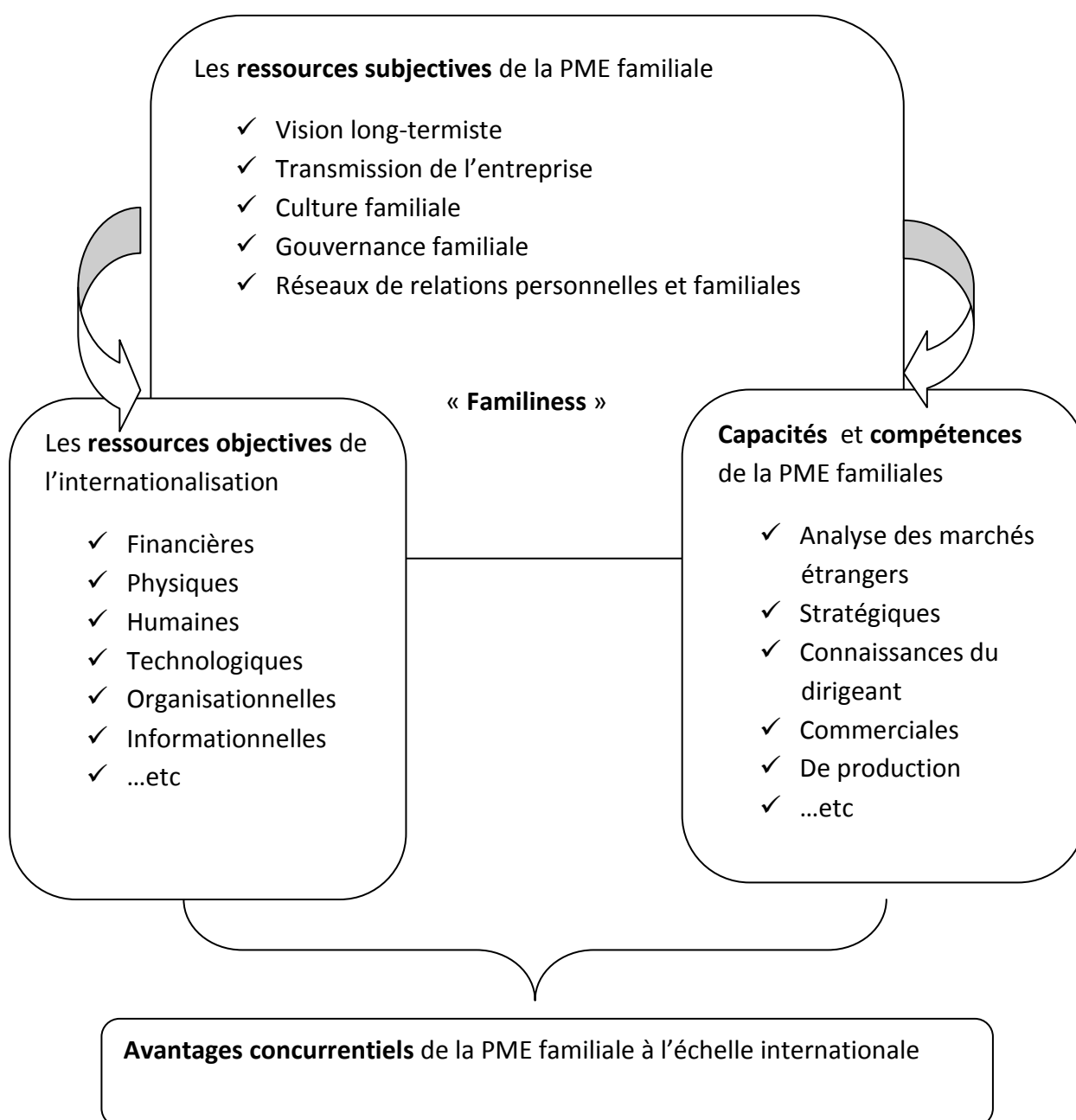
Enfin, Basly (2002) distingue les ressources subjectives de l'internationalisation de l'entreprise familiale, des ressources objectives. Les ressources subjectives traduisent les notions de « familiness » et d'idiosyncrasies déjà débattues plus haut. Il s'agit de : l'engagement à long terme de la famille entrepreneuriale pour assurer la transmission de l'affaire et la sécurité pour les membres de la famille. En effet, la transmission de l'affaire à travers les générations peut être un catalyseur de changement incitant l'entreprise familiale à se développer à l'échelle internationale.

Le développement international d'une entreprise dépend, outre l'expérience, du réseau social que l'entreprise est capable de construire ou d'intégrer. Ceci constitue un point de premier ordre pour l'entreprise familiale qui se caractérise par des relations personnelles et familiales assez importantes permettant de tisser des liens sociaux, ces derniers faciliteront nécessairement l'accès aux marchés étrangers. Les entreprises familiales présentent des spécificités culturelles qui agissent, directement ou indirectement, sur leur stratégie, ainsi que sur leur mode de gestion. D'autre part, les ressources subjectives interagissent avec d'autres

ressources, dites objectives. Elles peuvent être de différentes natures : financières, humaines, technologiques ou organisationnelles.

Après ces développements, nous débouchons sur un cadre d'analyse fondé sur la théorie des ressources et des compétences, sur la littérature traitant l'internationalisation ainsi que celle étudiant l'entreprise familiale. Donc, les choix des ressources et des compétences pour saisir le cas d'entreprise choisi n'est pas fait au hasard. D'où le cadre d'analyse que nous mobilisons :

Figure 13 : Cadre d'analyse adapté de l'internationalisation de la PME familiale



Source : Compilation personnelle

Conclusion de la première partie

En guise de conclusion de cette première partie, nous pouvons confirmer l'utilité de l'approche conceptuelle que nous avons développée, celle fondée sur les ressources et les compétences. Cette première conclusion trouve son fondement dans les objectifs que nous avons fixé au départ, le choix de cette approche n'est pas un objectif en soi, mais nous estimons qu'il nous facilitera la pénétration d'un champ moins exploré en management qui est celui de l'entreprise familiale.

Cela ne va pas sans dire que les autres théories, ou approches conceptuelles, nous ont servi de base pour comprendre, d'une part, le fonctionnement de notre objet de recherche, la PME familiale (comme la théorie de 'agence et de l'intendance). D'autre part, ces différentes approches ont été des compléments pour mieux adapter notre cadre d'analyse qui combine des éléments très complexes liés à l'internationalisation, un phénomène multidimensionnel, en plus de la complexité de l'entreprise familiale.

Certes, les entreprises familiales n'ont pas les mêmes attributs des autres firmes non familiales. Nous confirmons donc la spécificité de ce type d'entreprise, et nous appelons « familiness » l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise familiale qui proviennent de l'interaction entre deux systèmes, ayant chacun des objectifs et des fonctionnements distincts, à savoir la famille et l'entreprise.

L'avantage concurrentiel des entreprises internationalisées, à l'heure actuelle, n'est plus à fonder sur les acquis d'hier ou même d'aujourd'hui, mais faut-il plutôt creuser en interne, s'auto-évaluer, tout en mettant l'excellence comme une finalité ne connaissant jamais l'impossible. Le management stratégique dans sa nouvelle approche « RBV » permet aux entreprises de raisonner « in-out ». L'environnement de l'entreprise reste une variable importante à prendre en considération dans les processus stratégiques des entreprises, sachant que cette variable peut remettre en cause la position d'une firme du jour au lendemain. Or, l'approche fondée sur les ressources permet de cerner cette turbulence environnementale, surtout lorsqu'il s'agit de l'arène internationale.

**DEUXIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE DE
L'INTERNATIONALISATION DE LA « SITI » PAR
L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES ET LES
COMPETENCES**

Introduction de la deuxième partie

Cette deuxième partie est l'occasion de mettre en œuvre le cadre d'analyse que nous avons développé dans la première partie. Nous sommes conscients des mesures à prendre pour mettre en œuvre notre corpus conceptuel, qui provoque beaucoup de questionnement liés à l'opérationnalisation des concepts de l'approche fondée sur les ressources. Le choix d'une méthodologie originale et propice à l'approche fondée sur les ressources est indispensable.

Nous procédons aussi à une analyse du secteur agroalimentaire. Cette analyse est une préalable permettant d'inscrire l'entreprise étudiée dans son environnement pour pouvoir compléter l'analyse. L'entreprise « SITI » sera présentée de façon à permettre de comprendre sa trajectoire et son développement dans le temps.

Le premier chapitre de cette deuxième partie est d'une importance majeure puisqu'il expose clairement les motivations et les fondements de nos choix méthodologiques. La première section présentera du secteur des industries agroalimentaires et ses tendances (§1), avec un bref aperçu sur le marché mondial des thés (§2). Ensuite, la méthodologie de notre recherche fera l'objet de la deuxième section.

Le deuxième chapitre portera sur la présentation des résultats obtenus de l'étude de cas ainsi que leur analyse. Le schéma que nous suivrons tient compte de trois éléments essentiels à savoir :

- L'interaction famille –entreprise et la « familiness » de l'entreprise (Section 1) ;
- Les ressources sur lesquels la « SITI » se base pour exporter (Section 2);
- Enfin, nous allons arriver aux capacités et aux compétences qui favorisent l'internationalisation de cette PME familiale (Section 3)

Chapitre 1 : Méthodologie et présentation du terrain d'étude empirique

Le chercheur est confronté à plusieurs défis au niveau d'un travail de recherche. En effet, le terrain empirique doit être approché de la manière la plus adéquate et qui permet d'atteindre les objectifs de la recherche, sur lesquels il s'est engagé au départ. Le principe de la rigueur exige que chaque étape du processus de la recherche soit raisonnée.

Le choix d'un terrain d'étude n'est pas neutre, de ce fait, une étude du secteur d'activité et de ces tendances serait indispensable. Nous présenterons dans un premier temps l'étude du secteur des industries agroalimentaires et les différentes mutations qu'il connaît. Nous complétons cette analyse sectorielle par un bref aperçu sur le marché mondial des thés. Ce dernier élément se justifie par l'activité de l'entreprise qui est le conditionnement des thés et qui combine entre les spécificités du secteur agroalimentaire et celles du marché des thés. Ensuite, nous présentons l'entreprise « sujet de l'étude » et de son évolution dans le temps ainsi que son organisation.

D'autre part, la deuxième section est purement méthodologique. Elle révélera la stratégie de la recherche que nous allons suivre ainsi que le cadre d'analyse mobilisé.

Section 1 : Intérêt du choix du secteur agroalimentaire et de la « SITI »

Cette section aura pour fonction d'analyser les points forts et les points du secteur ainsi, que sa structure (§1). En outre, une présentation des éléments essentiels sur l'entreprise « SIITI », fera l'objet de la deuxième paragraphe.

Paragraphe 1 : Présentation du secteur de l'agroalimentaire au Maroc

Le secteur des industries agroalimentaires (IAA), est un des piliers de l'économie marocaine, avec un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards de dirhams.

1. Poids du secteur de l'agroalimentaire dans l'économie marocaine

Le secteur des industries agroalimentaires (IAA), est un des piliers de l'économie marocaine, avec un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards de dirhams. Pourtant, Son poids relatif dans le PIB, reste très en deçà de celui des pays plus avancés. Il n'est que de 7,1% contre 15% en moyenne pour le secteur agricole primaire. Le Maroc, est certes un pays agricole. Mais il transforme peu. Si la valeur de la production agricole est de 76 milliards de DHS, celles des IAA, ne sont que de 59 milliards de DHS.

Le secteur des fruits et légumes, constitue l'un des principaux pôles de développement de l'agriculture marocaine. Bénéficiant d'atouts naturels, avec un climat très diversifié. D'infrastructures d'irrigation et d'équipements sous serres. Les producteurs nationaux disposent aussi d'une gamme très variée de spéculations horticoles et fruitières. Les plantations fruitières et les cultures maraîchères, occupent en effet, plus d'un million d'hectares soit 11% de la superficie agricole utile du pays.

Le Maroc, occupe le deuxième rang mondial pour les conserves d'olives, le premier pour les câpres et il est un producteur important pour les cornichons. Il est également le premier fournisseur européen de conserves d'abricots et le deuxième d'haricots vert transformés.

Les IAA, hors conserves de poisson, constituent le premier secteur d'activité industrielle, avec 30% de la valeur ajoutée et 12% de l'emploi permanent.

La contribution du secteur à l'investissement industriel est de 21%, mais sa part reste faible à l'exportation, puisque elle n'est que de 7%. Le secteur reste donc, en grande partie orienté sur le marché domestique, à l'exception de la branche de la transformation des fruits et légumes et les conserves de poissons.

Les 1741 établissements qui constituent les industries agroalimentaires au Maroc, ont réalisé en 2002, une production de plus de 51 milliards de DHS et ont dégagé plus de 12 milliards de DHS de valeur ajoutée. 299 de ces unités, travaillent avec l'extérieur et écoulent plus de 42% de leur production à l'étranger, soit près de 10 million de DHS, mais cela laisse à désirer vu les atouts dont dispose le pays.

2. Atouts et opportunités :

L'ensemble des industries agroalimentaires travaille aussi bien pour le marché local et ce afin d'assurer la satisfaction totale ou partielle des besoins du pays en produits alimentaires de base tels que le sucre, les huiles et les farines, que pour l'étranger dans une logique de valorisation des matières premières locales.

Le Maroc dispose d'une diversité d'atouts, lui permettant d'assurer la compétitivité de ce secteur, même avec des asymétries par rapport aux concurrents, en termes de forces d'infrastructures et de subventions gouvernementales. En effet, les conditions agro-climatiques sont très variées et une gamme très étendue de matières premières ,favorise le développement des industries agroalimentaires marocaines, en plus, la demande en denrées alimentaires est en augmentation dans le monde entier, tant en raison de la croissance démographique que de la hausse du pouvoir d'achat, ainsi que les habitudes de consommation changeant en faveur des produits transformés, ensuite, le gouvernement a mis en place un

projet de location de terres agricoles du domaine privé de l'état et offre des opportunités d'investissements dans de nouvelles catégories comme : le marché du "Bio", des produits de terroir, plantes aromatiques et médicinales, le secteur oléicole.

Enfin, il y a lieu de signaler l'importance du plan « Maroc vert » adopté en 2009.

3. Perspectives d'avenir du secteur agroalimentaire

L'augmentation ces dernières années de la consommation mondiale en matière de fruits et légumes transformés, ouvre de meilleures perspectives pour l'industrie marocaine, d'autant plus qu'elle intègre parfaitement les impératifs de qualité et d'hygiène.

La libéralisation du commerce international et la mise en œuvre des accords de zones de libre échange avec certains pays partenaires, présentent aussi de véritables opportunités d'accès des produits agricoles transformés marocains, en général et des conserves végétales en particulier à des marchés potentiels tels que, l'ALE avec les USA (accès au marché américain pour 100% des produits de la floriculture 84% des légumes et 86% des fruits), les ALE avec l'Union Européenne et avec certains pays Arabes et africains tel que l'Egypte, la Tunisie et la Jordanie offrent des opportunités considérables pour la commercialisation des produits agro-alimentaires marocains.

En plus, L'urbanisation croissante de la population marocaine et le changement de ses habitudes alimentaires, la croissance du tourisme (10 Million en 2010) et l'augmentation subséquente de la demande en produits agricoles transformés contribuent à l'épanouissement de l'industrie locale.

4. Un environnement favorable au partenariat

Le Maroc mobilise ses multiples atouts pour relever le défi de la compétitivité internationale et promouvoir le maximum d'investissements privés nationaux et étrangers. En effet, Les opérateurs publics et privés, conjuguent leurs efforts pour offrir à l'entreprise, un environnement favorable et attractif en capitalisant sur les atouts indéniables tels que, la situation géographique du Maroc, un cadre institutionnel assurant la stabilité et le progrès, une main d'œuvre compétente et réceptive aux nouvelles technologies, une infrastructure d'accueil et de communication de qualité et un marché intérieur en pleine croissance.

L'instauration de cet environnement favorable est basée sur le développement soutenu de l'économie nationale, la consolidation de ses équilibres macro-économiques fondamentaux, une plus grande ouverture sur l'extérieur, et la poursuite de nombreuses réformes du cadre juridique et institutionnel.

Parmi ces réformes et mesures entreprises par le Maroc dans la course à la compétitivité, on peut citer :

- L'ouverture des différents secteurs économiques au capital étranger;
- La libéralisation du commerce extérieur et du régime de change;
- La modernisation du cadre juridique de l'entreprise;
- La privatisation et le désengagement de l'Etat de certaines activités;
- Le désencadrement du crédit;
- La modernisation du secteur financier et de la Bourse des valeurs de Casablanca ;
- La mise à niveau des entreprises.

5. Les problèmes rencontrés par le secteur :

Malgré tous les atouts dont dispose le Maroc, l'industrie agroalimentaire reste sensible et rencontre différents problèmes :

- **le problème des approvisionnements en matières premières** : Le problème majeur des industries agroalimentaires reste les approvisionnements. En effet, L'articulation entre les agriculteurs et les transformateurs ne s'est jamais faite, ainsi que les relations entre ces deux maillons sont si conflictuelles qu'elles rendent impossible la construction de la filière et l'intervention prépondérante des intermédiaires.
- **Peu d'emballages**: l'industrie marocaine du conditionnement est très protégée et reste peu dynamique. En effet, Les coûts des emballages sont très élevés, en raison de la nécessité d'importer les matériaux de base, du prix de l'énergie et des situations de monopole ou quasi-monopole des fabricants. Raison pour laquelle, l'industrie locale des emballages, n'apparaît pas comme une source d'avantage concurrentiel pour la branche. Sans oublier la prédominance du Vrac au niveau du commerce (épices, hules, fruits secs,etc.).
- **Main d'œuvre** : c'est un handicap majeur pour le secteur agroalimentaire marocain. En effet, ce dernier souffre aujourd'hui d'une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, capable de maîtriser les machines et les outils technologiques, qui sont la structure de base d'une entreprise compétitive. Pour remédier à cette situation, un centre de formation a été mis en place en collaboration avec l'OFPPT, pour former des ouvriers qualifiés.
- **Management peu dynamique**: Si les patrons se plaignent d'un manque de compétences, le jugement que l'on porte sur eux, n'est guère plus flatteur. Ils sont Peu innovants et conservateurs et souffrent surtout d'une absence d'approche marketing. La part du chiffre d'affaires réalisée en vrac par les entreprises du secteur reste importante : 50% pour les

olives, 90% pour les câpres, 100% pour les jus. Une situation préoccupante par rapport à des pays concurrents, comme la Turquie, où la majorité des entreprises font de l'exportation en emballages divisionnaires et sous marque une priorité.

6. Le secteur agroalimentaire côté en bourse

Le secteur agroalimentaire côté en bourse a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 19,36 milliards de DH, contre 17,2 en 2007 et 15,4 en 2006. Donc il inscrit une progression du chiffre d'affaires de 11,3%. Cette croissance, a permis au résultat opérationnel, de croître aussi de 17,3 en 2008. Malgré la conjoncture difficile et le renchérissement des prix des matières premières et des emballages, le secteur côté continue son développement. Or la capacité bénéficiaire du secteur s'est établie à 1.56 milliards de DH, soit une hausse de 9.9% par rapport à 2007.

Paragraphe 2 : Aperçu sur le marché mondial du thé

Le marché où opère l'entreprise SITI est celui des thés et des infusions, mais l'insuffisance d'informations publiées sur les infusions nous pousse à se contenter seulement d'un bref aperçu sur le marché des thés.

La production mondiale de thé a encore une fois atteint des sommets en 2005, avec une hausse de plus de 3% qui, selon les estimations, lui a permis de s'établir à 3,5 millions de tonnes. Mais en contre partie, le commerce mondial du thé ne s'est guère développé en cette année. En effet, les exportations nettes s'élevant à 1,53 million de tonnes, contre 1,52 million de tonnes en 2004, les importations mondiales nettes de thé ont connu une hausse légère de 1,9% en 2005, pour atteindre 1,39 million de tonnes.

Tableau 2: importation du thé au Maroc entre 2001 et 2005

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Importations en milliers de tonnes	41,0	43,6	44,7	45,5	48,01

Source : FAO « Situation actuelle de marché de thé et perspectives à moyens terme », groupe intergouvernementale sur le thé, 17ème session, Nairobi, Kenya, 2006.

Ces dix dernières années, la consommation mondiale de thé a augmenté à un rythme annuel de 2,25%. L'Inde, est demeurée en 2005 le plus grand consommateur de thé au monde, avec 22 % de la consommation mondiale, devant la Chine (20%), la Fédération de Russie arrive en troisième position, loin derrière avec guère plus de 5%, suivie du Japon (4,5%), du Pakistan, du Royaume-Uni (3,8%) et des États-Unis(3%).

D'après les prévisions, la production mondiale de thé noir, devrait progresser plus lentement ces dix prochaines années qu'au cours de la décennie écoulée. On s'attend à un taux de croissance de 1,8% par an pendant la période 2005-2016, si bien que la production devrait atteindre 2,97 millions de tonnes, alors que le taux de croissance annuel, a été de 2,3 % pendant la période 1995-2005.

En Afrique, on pense que la croissance annuelle de la production, ralentira pour se situer à 1,4 %, ce qui correspond aux probables scénarios de croissance des plantations arrivées à maturité et contraste avec la croissance accélérée qu'a connue la région ces dix dernières années, du fait de l'expansion des superficies cultivées. Selon les projections, la production kényenne devrait progresser de 1,7% par an et s'établir à 395 000 tonnes en 2016. Cette hausse tient en partie à la poursuite, bien que moins rapide, de l'expansion des superficies observées ces cinq dernières années. Le Malawi, l'Ouganda et la Tanzanie, figurent également parmi les principaux pays producteurs de la région, et leur production devrait atteindre respectivement, 50 000 tonnes, 38 000 tonnes et 34 000 tonnes, à l'horizon 2016.

Au Maroc, le tissu industriel est composé de nombreuses petites filières dominées par deux principales, l'agroalimentaire et le textile. Celles-ci représentent, à elles seules, plus de 50% du PIB industriel, plus de 70% des emplois formels et plus de 75% des Exportations. Le secteur agroalimentaire constitue donc l'un des piliers de l'économie marocaine (avec un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards de dirhams). C'est le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays (30% de la valeur ajoutée et 12% de l'emploi permanent hors conserve de poisson).

Paragraphe 3 : Présentation de la SITI

La SITI (Société Impériale des Thés et des Infusions) est la nouvelle dénomination de la société SOABIMEX qui a été créée en 1979 grâce à son fondateur Mr Mustapha EL BAROUDI. La société a démarré son activité de conditionnement dans un fondouk de la médina avec 12 ouvrières et n'avait qu'un client unique : le Groupe « Yves Rocher ».

Depuis sa création, l'entreprise n'a cessé de progresser et a connu différentes transformations dont les principales sont les suivantes :

- **1979-1981** : SOABIMEX a démarré comme une société à responsabilité limitée avec un capital de 400.000 dirhams. Son activité initiale, était le conditionnement de la verveine et des bains d'algues pour son premier client Yves Rocher.
- **1981-1990** : la société qui a connu un énorme succès a été rachetée par le groupe Yves Rocher en 1982. Suite à cela la société a enregistré une augmentation de son effectif qui a atteint 119 personnes et de son capital qui est passé de 400000 à 700000 dirhams. Suite à cela la société a diversifié ses activités en créant de nouveaux départements à savoir : le département des accessoires pour la confection des trousseaux pochettes pour femmes, le département lingerie qui produisait des linges pour maison et de la lingerie pour le groupe François Saget, le département de la haute couture, le département infusions qui est devenu depuis lors l'activité principale de l'entreprise.
- **1991-1999** : pour des raisons de concurrence et de rentabilité SOABIMEX décida de filialiser ses activités de textiles dans le but de réduire ses charges de structure et de se concentrer sur son métier de base à savoir la production des thés et des infusions.
- **2000** : le changement de la dénomination sociale de l'entreprise au 01 octobre qui est devenue SITI : société impériale des thés et des infusions et augmentation du capital à 1.600.000 dirhams. En plus, la société a procédé à une restructuration qui a abouti à la création du département administratif et financier et à une rationalisation du fonctionnement du service personnel .l'activité de SITI, s'est limitée depuis ce moment à la production de sachets de thés et infusions naturels ou aromatisés.
- **2001-2006** :l'entreprise, n'a cessé de s'améliorer et elle a procédé à l'industrialisation progressive de son processus de production.
- **En 2007** : SITI sert des clients dans les quatre coins du monde

1. L'activité de SITI

Implantée à Marrakech, la SITI est spécialisée dans l'emballage et le conditionnement des thés et des infusions, des plantes médicinales et des algues en sachets coton et en sachets nylon cousus avec une qualité inégale vu leurs caractéristiques:

- Des sachets en matières textiles biodégradables
- Des mailles larges permettent une meilleure circulation des arômes
- Un volume de sachets permettant aux plantes de gonfler
- Une transparence qui garantie la qualité des plantes conditionnées

Afin d'assurer cette qualité de produits l'entreprise se base sur deux piliers essentiels :

- **les ressources humaines** : une main d'œuvre expérimentée, caractérisée par un turn-over faible qui permet à l'entreprise de capitaliser sur l'effet d'apprentissage et d'obtenir des gains de rendement.

- **le processus industriel** : il est entièrement réinventé et les machines sont modifiées pour satisfaire les besoins spécifiques de l'entreprise. En plus de ce qui précède une équipe de techniciens performants, des règles strictes de qualité, ont permis à la SITI d'asseoir sa réputation en matière de qualité et des savoir-faire en instaurant les nouveaux systèmes de management de la qualité(ISO , HACCP ,....).

La SITI est aujourd'hui leader mondial dans ce secteur et exporte 99% de sa production, principalement vers le marché européen et américain.

La « SITI » travaille sous les marques de ces clients qui sont des multinationales et des marques mondiales de thé haut de gamme, dont certaines sont citées dans le tableau N° 3.

Pour ce qui est du marché marocain, l'entreprise ne travaille que pour deux marques qui sont :

- Plantami : qu'on retrouve dans les magasins de la grande distribution, en particulier à MARJANE;
- Tchaba : elle est vendue dans un magasin de luxe à Marrakech et aussi exportée vers le moyen orient, la France et l'Italie.

Tableau 3 : les clients de la « SITI »

Pays	Clients
Amérique	<ul style="list-style-type: none"> • Mighty leaf tea
France	<ul style="list-style-type: none"> • Yves rocher • Les palais des thés • Goûts d'ailleurs
Italie	<ul style="list-style-type: none"> • La via del tea • Blend
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> • Geburder Wollenhaupt • Halssen et Lyon
Dubaï	<ul style="list-style-type: none"> • SAVA
Australie	<ul style="list-style-type: none"> • Peter Polaco Head Office

Source : document interne à la société.

2. Certifications qualité obtenues par SITI

Compte tenu des enjeux du marché et afin d'accroître la satisfaction de ses clients et respecter les exigences réglementaires, la société a fait de la qualité le cœur de son métier et a mis en place un système de management qualité.

Dans ce souci permanent de la qualité, la SITI a créé deux laboratoires d'analyse, le premier est interne et s'occupe du contrôle physico-chimique, du contrôle du poids et du conditionnement et veille à l'hygiène du personnel aussi bien que des lieux de travail, des matières et des machines.

Le deuxième laboratoire est installé à la faculté des sciences de l'université caddi ayyad à Marrakech, il réalise les contrôles micro -biologiques et chimiques (résidus de pesticides, métaux lourds, etc.).

Cette démarche qualité a abouti à la certification de l'entreprise à plusieurs reprises par des organismes de certification accrédités, nationaux et étrangers (Tableau 4).

Tableau 4 : Les certifications obtenues par la « SITI »

1999	certification par qualité France pour le conditionnement des produits biologiques et la mise en place de la méthode HACCP;
2001	certification ISO 9002 versions 2000 par BVQI
2001	Certification ISO 9001 par BVQI et obtention du prix national de la qualité dans une même perspective, la société prépare actuellement un système de management environnemental pour avoir la certification ISO 14000.
2004	Certification selon la norme DS3027 par BVQI, France, pour la sécurité alimentaire

3. L'environnement externe de la SITI

- **Les fournisseuses** : ce marché procure à la SITI les matières premières nécessaires à la production (comme les algues et les plantes) ; la majeure partie des approvisionnements proviennent de l'étranger, sauf les produits cosmétiques qui sont importés de la France comme produit fini. La société est en contact avec ce marché via le service transit.
- **les clients** : tous les produits de SITI sont destinés à l'étranger les principaux clients sont "Yves rocher "et pages.

- **le marché de travail** : la SITI, recrute selon sa nouvelle politique des lauréats et des diplômés spécialisés, surtout au niveau des services et département de production. Chaque responsable de département embauche selon les besoins et le service personnel ne fait que rédiger les contrats de travail suite à la demande du chef du département.
- **le marché financier** : il est constitué principalement par des banques et des assurances. La SITI traite des opérations bancaires avec la SGMB et BMCE. Concernant l'assurance elle traite avec un cabinet de contage international.
- **les pouvoirs publics** : la SITI est en relation avec l'administration fiscale , la douane (transit) et les services officiels de contrôle qualité(répression des fraudes et EACCE)
- **la concurrence directe** : pour les infusions, le marché marocain n'est pas vraiment friand de ce type de besoin, plutôt tourné vers le thé à la menthe et le café, et de plus, la totalité des produits de SITI sont exportés.

Section 2 : Stratégie de la recherche et sa mise en œuvre

La méthodologie et le contexte de l'étude, doivent maintenant être présentés, afin de rendre compte des étapes de la démarche suivie et de juger de la pertinence des outils utilisés pour répondre à nos questions de recherche.

L'approche par les ressources est devenue un sujet prépondérant. En ce sens, Rouse et Daellenbach soulignent que plus de 100 articles publiés par an, relatant de l'approche par les ressources (cité par Maltese, 2004).

De leur part, Quelin et Arrègle (2000) font référence à un trop faible développement de modèles, pouvant faire l'objet de recueils de données, de tests et de mesures afin d'en valider les principales hypothèses. Il y a donc un besoin de solidité conceptuelle pour aboutir à des modèles théoriques. Comme pour la théorie de l'agence et des coûts de transactions, l'approche par les ressources pousse à penser au problème de l'inobservable (Godfrey et Hill, 1995).

Cette section se fixe pour objectif de :

- Choisir une méthodologie permettant d'opérationnaliser les concepts de l'approche par les ressources ;
- Tenir compte de la spécificité de l'objet de recherche : qui est l'entreprise familiale.

Paragraphe 1 : Une approche interprétativiste pertinente

La réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990). Un défi pour la recherche dans l'entreprise familiale, consiste en la compréhension de l'interaction entre les familles, les individus et leur influence sur l'entreprise (Habbershon, Williams et McMillan, 2003). Dans le même sens d'idées, Copeland et blanc (1991) font valoir que la recherche sur l'entreprise familiale, diffère de la recherche sur d'autres types d'entreprises. Comprendre la dynamique de l'entreprise familiale, c'est reconnaître les décisions et les actions des personnes clés de l'entreprise, ainsi que les décisions et les actions des membres de la même famille.

La plupart des chercheurs, interprétativistes, considèrent la connaissance comme un produit social et historique, le matériel empirique vient à nous, chargés de la théorie, de la pratique et de la compréhension conceptuelle (Miles et Huberman, 1994; Denzin, 2001).

Le paradigme interprétativiste, présente la réalité organisationnelle, comme une construction sociale (Berger, Luckmann, 1966), donc, la réalité n'est pas objective mais subjective. La réalité organisationnelle est construite progressivement, à travers des interactions sociales, par les individus, ajustant progressivement leurs idées et perceptions. De ce point de vue, l'ambiguïté de la réalité doit être interprétée pour être compréhensible.

L'entreprise C'est « un système socialement construit de significations partagées » (Burrell et Morgan, 1979). Nous croyons en une réalité qui ne peut être indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe et l'expérimente. On peut alors parler d'hypothèse phénoménologique.

Paragraphe 2 : Une étude de cas exploratoire et approche qualitative

A partir d'un champ peu prospecté, la visée empirique de cette recherche, se veut exploratoire.

Une méthodologie qualitative, telle que l'étude de cas, peut représenter le meilleur moyen pour observer les effets non observables, et idiosyncratiques, sur la stratégie et la performance à l'international. Ceci se justifie aussi par le souci d'approfondir le phénomène étudié ainsi que sa complexité. La difficulté à pénétrer dans l'entreprise familiale, et plus généralement à obtenir des données confidentielles, limite nécessairement le nombre d'objets étudiés.

Donc, l'opportunité d'accès à un archétype, a renforcé l'option de centrer cette recherche sur le cas unique d'une entreprise familiale, une entreprise qui doit être engagée dans un processus d'internationalisation pour une durée non négligeable d'années. Le cas de la société

impériale des thés et des infusions « SITI » est très significatif, avec une existence de plus de 30 ans.

Paragraphe 3 : Méthodes de collecte des données

Les discours des acteurs de l'action stratégique, offrent une riche source d'informations pour comprendre les représentations véhiculées (Martinet, 1990 et 1992 ; Mounoud, 1997).

Pour notre cas, nous suivrons une triangulation des sources de données comme le souligne Eisenhardt (1989) : "Les études de cas combinent typiquement des méthodes de récoltes de données, tels que des archives, interviews, questionnaires ou encore observations".

En effet, les seuls discours des acteurs et la retranscription de leurs représentations émises constituent les données qualitatives originelles de cette étude.

L'opportunité d'entretiens avec le père et les quatre fils d'une entreprise familiale permettent de s'interroger sur les spécificités managériales de ce type d'organisation ainsi que leur développement à l'international.

Notre démarche consistera donc en six entretiens semi-directifs avec :

- **Les membres de la famille :**

- ✓ Le Président directeur général ;
- ✓ Le directeur général;
- ✓ Le directeur de la production ;
- ✓ Et enfin le directeur financier.

- **Les membres hors de la famille :** le choix de ces membres ne s'est pas fait au hasard.

Notre revue de littérature et la consultation des travaux empiriques, nous ont amené à un constat omniprésent. Le système de management de la qualité, est parmi les éléments clés d'une entreprise, vu le changement qu'il peut induire, les résistances et les performances qui peuvent en découler. De ce fait, un acteur principal que nous avons identifié aussi à l'aide de l'organigramme de l'entreprise est la responsable qualité qui dirige le laboratoire-qualité.

Jusqu'ici, la vision stratégique et les clés du management sont abordables.

Un autre aspect que nous avons dégagé lors de la visite de l'entreprise, consiste en l'exploitation de deux sites éloignés l'un de l'autre, d'à peu près 500 mètres. Nous étions donc amenés à programmer un autre entretien avec l'adjointe de la direction de la production pour cerner les choses qui peuvent échapper dans les autres entretiens.

Les guides d'entretien ont été élaborés selon les objectifs de notre recherche (annexes 2, 3, 4, 5). Par la suite, nous les avons adaptés selon la nature de l'interlocuteur (membre de la famille ou non, sa fonction dans l'entreprise).

En définitive, notre exploration est complétée par une analyse du contenu des rapports et des documents internes, du site web de l'entreprise et l'observation à travers cinq visites régulières de l'entreprise. Ces visites se sont souvent suivies par des discussions sur le processus et la gestion des ateliers.

Paragraphe 4 : opérationnalisation du cadre conceptuel mobilisé

Ainsi, notre travail s'assigne pour objectif d'étudier les facteurs de réussite des PME familiales à l'international, dans le contexte marocain. Nous allons donc aborder l'impact des attributs familiaux sur la réussite et le développement de ce type d'entreprises et de son internationalisation.

La définition des concepts et des notions mobilisées par l'approche fondée sur les ressources ainsi que quelques travaux empiriques consultés au titre de la recherche, constituent la base de la démarche que nous allons suivre en plus du cadre d'analyse adapté

Rappelons les questions de recherche de ce mémoire :

Quelles sont les spécificités du comportement de la PME familiale ? Quelles sont les caractéristiques de sa stratégie ?

Quelles sont les spécificités de son internationalisation ? Comment peut-on concevoir l'entreprise familiale à l'aide de l'approche fondée sur les ressources et les compétences ? Comment fonde-t-elle son avantage concurrentiel ?

Chapitre 2 : Présentation et analyse des résultats de la recherche

Nous abordons le terrain empirique avec une grille rassemblant nos conclusions tirées de la partie théorique. Les sources de ces conclusions sont des travaux à la fois conceptuels et empiriques, visant ainsi à répondre aux questions de recherche de notre travail.

Le cadre d'analyse présenté, plus haut, résume la démarche que nous allons suivre au niveau de l'analyse des résultats de notre étude empirique effectuée au sein de la Société impériale des thés et des infusions « SITI ».

La première étape consiste en une analyse de la familiness et de la nature familiale de la « SITI » : cette étape serait primordiale. Elle nous permettra d'appréhender les caractéristiques liées à la famille gérant l'entreprise en question, pour pouvoir étudier leur influence sur son développement international.

La deuxième étape consiste en une description de l'essentiel des ressources dont dispose l'entreprise et qui constituent ses points forts, tout en se basant sur les documents internes et les propos des interlocuteurs interviewés.

La troisième phase relève d'une synthèse des dire des interviewés, par la suite nous les croisons avec le cadre conceptuel mobilisé. Par la suite, les développements précédents nous serviront de plate forme pour traiter les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise « SITI » en liaison avec le portefeuille de ressources qu'elle possède.

Section 1 : l'interaction famille –entreprise : une source de familiness « ressources subjectives »

La revue de littérature nous a permis de relever une idée très importante, c'est l'existence d'avantages éventuels spécifiques à l'entreprise familiale appelés familiness. L'aspect unique des entreprises familiales ou familiness traduit les différents processus organisationnels hérités de la nature familiale de l'entreprise et en quoi cet aspect familial agit sur les trois principaux éléments de l'approche fondée sur les ressources à savoir : les ressources, les compétences et les capacités. Donc, il faut tout d'abord relever cette nature familiale dans le cas de la SITI.

Paragraphe 1 : Aspect familial et vision de long terme

Comme toute notion, l'aspect familial reste lié généralement à des qualificatifs péjoratifs qui tiennent compte, parfois, d'a priori et non pas de réalités scientifiques ou d'expérience vécues. Les définitions de l'entreprise familiale conduisent parfois à des confusions, surtout lorsqu'il s'agit de constituer un échantillon d'entreprises familiales. Donc, quel est le critère que nous devons retenir ? Dans notre cas, nous étions armés lors des entretiens semi-directifs de plusieurs définitions et critères d'identification de ce type d'entreprise, mais nous avons laissé notre interlocuteur, dans chaque entretien, exprimer sa perception de la nature de l'entreprise (familiale ou non), ainsi que sa vision de l'influence de cette nature sur l'entreprise et sa performance globale.

« On est une entreprise familiale, puisqu'elle est détenue à 100% par la famille EL BAROUDI et les postes névralgiques, le PDG, le commercial, la production, le DG, la finance, sont occupés aussi par les membres de la famille ». Le directeur financier en argumentant

Or, il ne faut pas comprendre que cet aspect familial est toujours porteur d'avantages, il peut être aussi source de freins à la croissance (distinctive familiness vs destructive familiness). En ce sens, la responsable qualité nous éclaire en disant que :

« À vrai dire je ne vois pas l'aspect familial dans l'entreprise, car c'est vrai c'est une société familiale, mais dans le travail il y a des définitions des postes il y a des responsabilités à assumer et tout le monde travaille et essaye de faire son travail régulièrement. Nous faisons même des audits et tout le monde est contrôlé que ce soit le directeur, que ce soit moi-même ou le commercial...etc ».

La responsable du Laboratoire et de la qualité ajoute :

« Tout se passe de façon professionnelle et chacun a ses limites, ses responsabilités, a ses rapports à rendre à la direction générale. Il est audité comme tout le monde. On ne sent pas le sens négatif de la famille c'est-à-dire la précarité ».

Lorsque nous parlons d'entreprise familiale, il s'agit aussi d'un aspect lié au climat social au sein de l'entreprise, les Hommes se sentent comme en famille et traduisent ce sentiment en des relations de travail spécifiques avec les supérieurs hiérarchiques.

Dans le même ordre d'idées, le directeur de la production précise que : *« dans le contexte marocain où il y a toujours surtout dans la télé la notion de l'enfant gâté, moi je ne dis pas que ça n'existe pas, mais ce n'est pas le cas de notre Entreprise ».*

Le directeur de la production ajoute : *« Il faut que les gens comprennent qu'une entreprise familiale ressemble à l'entreprise normale, comme tous les acteurs principaux sont en bonnes termes ça devient un atout à conquérir ».*

Pour les familles entrepreneuriales, l'entreprise ne se limite à un simple investissement à buts économiques. Elles considèrent l'entreprise comme une source de sécurité aux membres de la famille tout en maintenant un aspect affectif permettant de soutenir l'entreprise. En effet, l'engagement familial envers l'affaire familiale est durable, nous le qualifions de « long-termiste ». Le premier objectif étant de pérenniser l'affaire familiale.

« Ce qui fait la réussite de notre entreprise, c'est que nous suivons une priorité qui est celle de la pérennité. Les clients ont toujours devant eux les mêmes personnes. Il n'y a pas de turnover, ce qui permet de développer des relations poussées avec des clients, une relation basée sur la confiance ». Confirme le DG de la 'SITI'

Les décisions dans l'entreprise familiales se prennent sur un horizon de très long terme (Basly, 2006), ce qui incite les dirigeants des entreprises familiales à réaliser des investissements étalés dans le temps grâce à l'absence de pression des actionnaires, en comparaison avec les entreprises non-familiales.

En ce sens, le directeur général de la SITI ajoute :

« Je mets le point sur la pérennité. Les entreprises non familiales, cherche de l'argent immédiat, ceci est dû à mon avis à la pression de l'actionnariat. Dans l'entreprise familiale on sait que le temps est un luxe. Ce qui nous permettra de développer des stratégies de long terme tout supportant de longues période difficile ou de crise ».

Toujours selon le DG : *« on est dans une vision à long terme, on ne prend pas les décisions au jour le jour. On essaye de voir comment l'entreprise va se positionner dans dix ans, quinze ans, pour cela, on a beaucoup d'investissement et de projets de modernisation. L'importance n'est pas de faire plus d'affaires aujourd'hui mais c'est que l'entreprise dure, nous voulons pérenniser l'entreprise. La pérennité c'est notre premier objectif, c'est le propre d'une entreprise familiale et on a envi de faire ça ».*

Paragraphe 2 : Processus de prise de décision et vision du dirigeant

Ce qui distingue, généralement, les PME familiales de celle non-familiales, c'est l'omniprésence et l'omnipotence du propriétaire dirigeant. Il en découle que la prise de décision obéit à certaines spécificités. Peut-on dire que tout tourne autour du propriétaire dirigeant ? L'existence de structure comme le conseil de famille attribue aux PME familiales

une certaine exception quant à la prise de décision qui peut connaître plus de délégation atténuant le népotisme qu'on leur attribue.

Le directeur de la production commente :

« On est assez développé à l'échelle internationale et aussi dans le domaine des thés et des infusions. Si les tâches sont centralisées autour d'une seule personne, ça aurait dû être beaucoup plus difficile, mais aujourd'hui chacun prend en charge des tâches propres à lui, il y a un certain niveau de décision qu'on peut prendre.

En effet, Mon adjointe a une grande liberté au niveau de la prise de décision au niveau de la production».

Et quand nous nous sommes posée la question sur le conseil de famille, la réponse du DG était enrichissante et permettant de visualiser au mieux le fonctionnement de l'entreprise en interaction avec la famille.

Le DG en commentant :

«Nous disposons d'un conseil de famille, mais ce n'est pas formalisé car on est que cinq personnes de la famille, ça se fait de façon plus informelle ».

Il importe donc de savoir comment se prennent les décisions au sein du conseil de famille.

Les décisions se prennent dans le conseil de famille au sein des réunions à l'unanimité. Le consensus émerge et on prend la décision. Le président directeur général joue le rôle d'arbitre pour trancher. A moins, le consensus se fait, on est dans une entreprise familiale et les discussions sont plus honnêtes », toujours selon le DG.

Le DG en parlant d'une deuxième forme de gouvernance au sein de l'entreprise familiale qui est le conseil d'administration au sein de la SITI explique que : *« En effet, le conseil d'administration n'est pas l'endroit où les décisions se prennent, il a un rôle formel qui est celui de respecter le règlement puisqu'on est une société anonyme ».*

Le directeur de la production ajoute : *« le conseil de famille, c'est la base aussi de la gestion de l'entreprise familiale dans notre cas. A chaque retour de mon frère, qui est le directeur commercial, on essaye de mettre le point sur les nouveautés, où on peut investir, quelles sont les possibilités d'affaires. Il est quelqu'un qui représente l'entreprise à l'extérieur et on essaye donc de faire un point général sur la situation ».*

La PME trouve son essence dans celle de son propriétaire dirigeant. La vision et le rôle du dirigeant fondateur de l'entreprise, qui est aussi le père de la famille, se résument dans les propos du DG: *« La vision réunit beaucoup de vue. Mon frère voyage beaucoup et apporte, ce qu'il sait et ce qu'il apprend. Donc chacun participe à cette vision dans le sens de sa*

spécialité et ses compétences. Mon père qui est le fondateur a sa propre expérience du marché local.

Le directeur commercial, de sa part, a une connaissance du marché international, et je suis spécialisé dans la gestion de projets...etc. il n'y a pas une seule personne qui impose sa propre vision à l'ensemble ».

En outre, le manque de formalisme est un autre aspect caractérisant le fonctionnement de la PME familiale, la communication, la prise de décision, etc. Mais cela peut contribuer autrement à la gestion de l'entreprise comme le note le PDG de la SITI :

« Ce que je peux vous dire, au niveau de la force de notre entreprise familiale, c'est la facilité de prise de décision. L'exemple des actions sociales est très parlant, on ne trouve pas de difficulté à prendre les décisions concernant les avantages que nous attribuons à nos employés et c'est un exemple parmi d'autre que je cite ici. En outre Ce n'est pas comme s'il y a des actionnaires de l'extérieur. Aussi, il n'y pas beaucoup de procédures dans notre cas, beaucoup de procédure à mon avis ça tue ».

Paragraphe 3 : L'interdépendance entre la planification et la culture familiale

L'entreprise est un système qui interagit avec les sous-systèmes le composant. En ce sens, la PME familiale combine des trajectoires différentes : la trajectoire de l'entreprise, de la famille et des individus. La vie de ce type d'entreprise est dite « path dependant ». Ce que l'entreprise vit aujourd'hui dépend de la trajectoire passée des individus qui la compose, de la famille et de l'entreprise. En d'autres termes, le parcours du dirigeant, sa formation, son vécu en famille sont des facteurs attribuant un caractère spécifique à chaque entreprise.

Le directeur de la production nous confie : *« Notre entreprise et notre réussite n'est pas une affaire qui date d'un an ou deux ans, ça fait trente ans que nous sommes sur le marché. C'est certainement un avantage qu'on détient. Il y a trente ans, on a commencé à un site à la medina, avant que le groupe Yves Rocher achète l'affaire de mon père. Le début était dans un ancien atelier dans les années 1970. Il faut donc pérenniser au maximum et faire évoluer l'affaire de notre père, c'est très important et c'est ce qui nous pousse à développer d'autres choses, de nouveaux produits, d'investir dans des machines pour maintenir notre position en avance par rapport aux concurrents ».*

Le PDG s'étale sur le point lié à la trajectoire historique de notre PME familiale étudiée : « En 1981 : avec les sachets étamines, les ventes ont explosé ce qui a poussé Yves rocher à

vouloir développer d'autres gammes. La Soabimex⁶⁸ est rachetée par Yves Rocher et ils m'ont donné des actions dans l'entreprise. Avec ce rachat, on recrutait plus, et les investissements deviennent importants surtout dans les machines ».

Par ailleurs, la vision de l'entrepreneur n'est pas neutre, il obéit à plusieurs facteurs de contingence. Il s'agit des informations et de l'expérience de l'entrepreneur. Malgré le rôle de cette vision elle reste souvent mal définie en raison de ses caractéristiques intrinsèques au sein des PME.

Le PDG de la SITI traduit l'origine de sa vision en déclarant : *« Le groupe Yves-rocher a racheté mon petit atelier en 1982, pour que nous devenons sous la nomination « SOABIMEX ». A cette époque, moi personnellement je n'ai eu qu'une formation technique. Je n'ai jamais fait de la gestion. De plus, j'avais un ami qui était un ingénieur, et c'est lui qui m'a supporté pour monter la première chaîne de fabrication pour proposer des produits en sachets étamines de haut de gamme. Ces derniers étaient derrière l'explosion de nos ventes en 1981. Le groupe Yves Rocher s'est rendu compte que nous pouvons assumer de la qualité et c'était un point de départ pour nous ».*

La trajectoire individuelle est sans doute d'une grande influence sur le parcours de l'entreprise. Malgré le manque de formation, le fondateur, avide de croissance pour son entreprise, s'est accroché et a franchi toutes les difficultés :

« Il y avait un facteur important qui est la confiance, le groupe Yves Rocher m'a confié la gestion pour cette raison et ils m'ont formé. Ils m'envoyaient deux personnes de haut calibre pour me former en gestion de trésorerie, en comptabilité, etc. ».

Le PDG continue en décrivant l'évolution de ses responsabilités dans l'entreprise : *« Au début je faisais tout, mais l'activité était restreinte. Par la suite, l'activité s'est développée et j'ai dû travailler jusqu'à 16 heures par jour. Je faisais tout, j'étais le seul gestionnaire, je m'occupais des achats, de la comptabilité, de la paie. Pour moi c'était une école extraordinaire. Malgré les difficultés, je me suis accroché».*

Les comportements des acteurs dans les entreprises sont souvent appréhendés comme individuels et non collectifs, ce qui justifie un certain risque d'individualisme. Or, dans le cas des PME familiales, nous sommes face à une réalité qui se complique. La culture de l'entreprise est l'élément qui assure la cohérence de l'ensemble et qui nous permettra de révéler les différents aspects tacites.

⁶⁸ Société Abbasia d'import et d'export, une ancienne nomination du groupe détenant la SITI actuellement, Yves rocher et d'autres unités.

Hall, Melin et Nordqvist (2001)⁶⁹ décrivent la culture dominante dans l'entreprise familiale comme résultant des croyances, des valeurs et des objectifs de la famille. L'influence du fondateur- propriétaire dirigeant étant d'une grande importance. En outre, son orientation et ses attitudes déterminent une grande partie des comportements de son entreprise dans sa globalité.

Le DG en argumentant d'une culture forte dit : *« c'est une culture qui est assez paternaliste, parce qu'on considère que les salariés font partie de la famille. On leur accorde un nombre d'avantages qui vont au-delà de ce que nous devons faire légalement (bonne mutuelle, tirage au sort au profit trois personnes pour le pèlerinage, la circoncision des enfants du personnel, on fête la Ächoura et on offre des cadeaux aux ouvriers). Ce sont des petits gestes mais ça montre qu'on est dans une entreprise où il ne s'agit pas d'une simple relation entreprise salarié mais de relations plus familiales ».*

Le DG Continue sur la même idée : *« Il y a aussi des salariés qui vont fêter cette année 2009 leur 30^{ème} anniversaire en entreprise. Une autre tradition est celle de la fête de Aachoura pendant la quelle on organise une journée et nous offrons aussi des cadeaux et des médailles pour les ouvrières qui passent 10 ans, 20 ans ou 30 ans en entreprise ».*

La culture est un concept multidimensionnel et laisse ses traces à tous les niveaux. L'entreprise d'aujourd'hui fait face à un environnement international turbulent et hostile, de ce fait, les dirigeants des entreprises ne se contentent plus de la simple pratique du management à l'ancienne. Ils introduisent de plus en plus d'éléments provenant de l'intelligence émotionnelle et permettant de maîtriser l'intérieur de leur organisation.

Bref, le challenge de ce siècle n'est pas technique, mais plutôt culturel. Par ailleurs, les entreprises familiales tiennent compte de ces nouvelles contraintes mais différemment, en combinant entre la culture familiale et celle de l'entreprise.

Les propos du directeur financier apportent énormément à ce point : *« La culture chez nous se base sur une culture familiale, tout le monde le sait. Ils connaissent le PDG 'Lhaj El Baroudi' qui est un père pour eux. Les employés savent que c'est plutôt familial. Ceci constitue un avantage. Quand nos employés ont des soucis mêmes chez eux, ils peuvent venir nous en faire part. On est très réceptif, donc il y a le côté familial qui joue sur les employés ».*

La littérature sur l'entreprise familiale traite du conservatisme de l'entreprise familiale de différentes manières. Ce conservatisme est définie selon Timur (1988) comme l'attachement aux choix du passé (Cité par Basly,2007). Cette aversion à tester les choses nouvelles et à une

⁶⁹ Cité par Thomas et Graves, 2004

prudence élevée, peut donner lieu à des résistances, mais assure aussi un certain nombre de conformités et de valeurs qui prédominent.

La PME familiale, étant une entreprise à une dimension humaine, attribue à la culture familiale une place prépondérante. Mais faut-il encore être entrepreneur tout en étant conservateur, ou dormir sur ses lauriers ?

Par ailleurs, la succession de l'entreprise familiale n'est pas une simple transmission d'une propriété, il s'agit d'un transfert de valeurs et d'objectifs. Donc, l'entreprise qui planifie sa succession peut éviter les effets néfastes du conservatisme du fondateur. Il s'agit d'un renouvellement des postures stratégiques et de la culture organisationnelle.

« Il y a déjà la religion, notre famille est assez conservatrice, il y a déjà les piliers de l'Islam, tout ce qui est prière etc. Nous avons une mosquée ici à l'usine, et tout le monde vient prier avec nous, tout ça se répercute sur l'usine. Donc il y a tout l'aspect religieux qui vient s'interférer avec le travail. Pour nous c'est indispensable d'entendre l'appel à la prière dans les bureaux, à chaque heure de prière, les gens qui peuvent faire la prière viennent sinon ils peuvent la faire dans leur bureau. Donc on est ouvert en ce sens, tout cela pour vous dire qu'il y a l'esprit familial qui est conservateur et qui se répercute sur l'entreprise et ce n'est qu'un exemple. Il y a aussi l'exemple du pèlerinage, il y a une tombola pour envoyer deux ou trois personnes à l'HAJJ par an, donc ça c'est une tradition. Ce sont des facteurs d'encouragement et de motivation qui se répercutent positivement sur notre entreprise ».

Les entreprises familiales disposent de plusieurs façons de planifier leur succession. Le choix dépend donc de la qualité du prédécesseur et de son futur successeur ainsi que de la situation de l'entreprise. Généralement, la première phase consiste en la préparation et le transfert du management aux personnes susceptibles d'achever le parcours du fondateur.

Lors de nos entretiens, la succession n'était pas abordée directement, mais nous avons pu relever des indicateurs très intéressants liés au transfert du management ainsi que de l'expérience.

Le directeur de la production en racontant son parcours note que : *« le fait que moi aujourd'hui je m'occupe de la production, ou mon frère s'occupe de la finance, ce n'est pas planifié à vrai dire. Donc chacun est allé faire ses études d'après ses convictions, d'après ce qu'il voulait faire. Moi personnellement j'ai une formation en informatique mais aujourd'hui je gère la production de l'entreprise et j'ai commencé par gérer tout le côté informatique. J'ai intégré directement le service qui est concerné, petit à petit en développant des logiciels sur*

mesure pour la gestion de la production, je me suis retrouvé naturellement à gérer la production ».

Le directeur financier de sa part ajoute : *« Quand j'étais en master je faisais l'aller et le retour entre la France et le Maroc et je viens une fois tous les six mois pour faire la clôture, superviser les comptes et présenter les documents de fin d'exercice. La situation je la reçois par mail, je viens sur place pour une semaine. Mon parcours était planifié. J'ai obtenu aussi un BBA en France à Paris et après un master d'audit et contrôle de gestion. Je savais que je devrais faire face à tous ce qui ressort de la finance, donc c'était vraiment planifié dès le début. En terminant mes études, je suis entré directement pour le poste de directeur financier qui a été pris par le directeur général.*

Concernant la motivation et l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, le directeur de la production continue en disant que: *« la réussite découle d'une certaine motivation, tout le monde est motivé. Nous avons récupéré une Mercedes avec un moteur à deux chevaux, et on a essayé d'y mettre un moteur qui va avec la carcasse pour faire avancer un peu les choses, c'est ce que mon père nous disait lors de la reprise de l'entreprise en 2000 ».*

Paragraphe 4 : synthèse des ressources subjectives de la « SITTI »

La SITTI comme la décrit le DG est une Grosse PME familiale. Ce statut de PME n'est pas nouveau puisqu'il date de plusieurs années. Mais le caractère familial constitue le résultat de la transition qu'a connue l'entreprise en 2000, avec la reprise de la société de chez le groupe Yves Rocher. A partir de cette date, l'entreprise compte de plus en plus de membres de la famille qui gèrent des postes stratégiques allant du poste de PDG, de DG et arrivant au directeur financier et de la production.

A partir de cette date, l'entreprise connaît un changement énorme en termes de l'étendue de son activité ainsi qu'au niveau de sa structure. L'entreprise s'est internationalisée de façon plus audacieuse. La SITTI a su pénétrer avec succès beaucoup de marchés comme celui des Etats-unis, de l'Allemagne, de l'Asie, etc.

La famille reste très impliquée dans la gestion de l'entreprise même avec l'ouverture progressive à l'international, comme l'atteste les propos du DG : *« les membres de la famille sont très impliqués dans la gestion de l'entreprise puisqu'ils détiennent les postes stratégiques. Nous pouvons dire que la SITTI est dirigée par la famille au sens propre ».*

L'entreprise suit une logique de pérennisation de l'affaire. Les quatre fils du PDG gèrent de façon ouverte leurs postes et s'engagent de plus en plus dans des processus de modernisation à tous les niveaux. La trajectoire parcourue par le père-PDG dans sa relation avec le client français, auquel il assurait l'exclusivité auparavant, était d'une valeur précieuse et a agi sur son orientation entrepreneuriale.

Chacun des fils s'est spécialisé et a pris sous sa responsabilité une partie des objectifs de l'entreprise familiale.

La nature familiale de la SITI n'est pas à débattre, elle se résume dans les points suivants et qui représentent la notion de la familiness :

- La vision : le dirigeant est encore celui qui décide en cas de litige, mais généralement les quatre fils ont une grande marge de manœuvre. Il s'agit d'une vision de long terme qui combine entre les objectifs organisationnels et familiaux. Cette harmonie est assurée par une sorte de gouvernance pacifiée qui se résume dans le point suivant ;
- La gouvernance : la SITI compte un conseil d'administration qui remplit son rôle légale, mais le pouvoir décisionnel est entre les mains des membres de la famille. Le conseil de famille est informel et prend les décisions d'ordre stratégique (investissement) et parfois mêmes opérationnels (changement au niveau d'un atelier ou un recrutement exceptionnel).
- La culture organisationnelle : Le PDG souligne que *« L'ouvrier peut tout rendre, si on lui fait du bien il nous rend du bien, si on lui fait du mal il nous rendra du mal »*. cette culture prend son essence essentiellement de la culture familiale. En effet, il s'agit d'une famille-entrepreneur, conservatrice et attachée aux préceptes religieux de l'Islam. Cela se répercute sur l'entreprise directement. Les traditions au niveau de l'entreprise sont nombreuses, mais nous trouvons suffisant d'ajouter l'idée de l'adjointe de la production : *« je vous dis une chose, les gens qui étaient là ça fait longtemps, ils travaillent toujours à la SITI, il n'y pas beaucoup de départs. On s'est habitué à cette ambiance de travail. Il y a du respect, une chose qui n'est pas facile de trouver dans une autre entreprise, surtout pour une personne mariée ; Je trouve que c'est un avantage d'être gérée par la famille en entreprise »*.
- Les relations personnelles et les réseaux : l'entreprise assurait l'exclusivité à un grand groupe qui était Yves Rocher. La notoriété du groupe n'est pas redoutable. Ceci démontre la confiance que le groupe avait en l'entreprise et aussi juge du savoir faire de cette entité marocaine. Cette confiance provient généralement de la réputation du

PDG en tant que directeur de plusieurs entreprises et sa capacité d'adaptation aux différents contextes surtout avec des concurrents puissants. Citons un exemple : *« on avait une activité qui est les rouleaux de tombola, que le groupe Yves Rocher envoie avec les livraisons des produits cosmétiques. Alors, on a pu enlever le marché aux chinois grâce à des innovations simples, surtout au niveau des processus »*. Exemple cité lors de l'entretien avec le PDG.

Section 2 : Les ressources objectives de l'internationalisation de la « SITI »

Cette deuxième section s'intéresse à une deuxième catégorie de ressources à savoir les ressources objectives. Ce sont des ressources qui ne sont pas idiosyncrasiques pour l'entreprise familiale. Nous procéderons dans cette section de la manière suivante :

Tout d'abord, l'ensemble de ces ressources trouve ses origines dans la littérature sur les déterminants de l'internationalisation des entreprises et aussi dans les théories que nous avons présentées plus haut d'une part.

D'autre part, nous inscrivons ces ressources dans le contexte de l'entreprise familiale pour deux objectifs essentiels. Le premier objectif consiste à construire un portefeuille de ressources basé sur la perception des interlocuteurs interviewés. Par la suite nous étudions, chemin faisant, l'influence de l'aspect familial sur la possession et le management de ces ressources permettant de soutenir un avantage concurrentiel.

Paragraphe 1 : Une classification des ressources de la SITI

Nous présentons cette classification selon les fonctions de l'entreprise.

Les ressources financières : L'entreprise familiale et surtout les PME familiales, ont tendance à privilégier l'autofinancement au détriment d'autres choix financiers comme le capital risque ou l'ouverture de capital au sens large du terme. Ces choix se justifient par le contrôle qu'exercent les fournisseurs de fonds sur les entreprises. De ce fait, les problèmes d'agence peuvent émerger dans la relation Entreprise- financiers extérieurs. Bref, les PME familiales obéissent à l'hypothèse du financement hiérarchique qui a été développée par Myers et Majluf (1984)⁷⁰, de ce fait, elles favorisent les sources de financement internes pour des mesures de sécurité et d'indépendance.

Le directeur financier de la SITI nous confie : *« au début, les ressources étaient trop limitées, on a commencé avec un petit capital de 300000 DHS, on avait vraiment besoin de*

⁷⁰ Cité par Basly, 2007

financement. Il y avait heureusement des banques qui nous ont accompagnés et accordé des facilités de caisse, des avances sur marchandises. En fonction du développement de notre entreprise, les lignes de crédit ont augmenté et ils nous ont fait confiance. En conséquent, d'autres banques nous ont aussi fait confiance, cela n'empêche pas de dire qu'on a eu vraiment beaucoup de difficultés. Mais, grâce à notre chiffre d'affaires et à notre résultat que nous avons pu dépasser ces obstacles. Bref, le capital à la reprise n'était pas suffisant pour assurer la bonne marche de l'entreprise ».

Le conservatisme au niveau des choix de financement persiste au niveau de l'entreprise étudiée. Mais, la nature familiale fait que les autres options sont évaluées selon des critères parfois non économiques, visant à maintenir l'affaire entre les mains de l'entreprise.

Le directeur financier ajoute : *« il n'y a pas question de contracter d'autres sources de financement, surtout le capital risque. Ce sont des organismes qui deviennent des actionnaires dans l'entreprise et se retirent après. En effet, voulons toujours rester une entreprise familiale surtout qu'au départ il y avait un doute à propos de l'entreprise. L'autonomie de notre entreprise c'est quelque chose de primordiale et je crois que dans le futur nous devons rester une entreprise familiale ».*

Ainsi, le directeur financier enchaîne pour supporter les choix financiers de l'entreprise : *« Quand il s'agit de plusieurs actionnaires, il faut rendre des comptes et justifier tout investissement. On n'est pas prêt à ça. En outre, on ne peut pas permettre de rendre des comptes à quelqu'un d'autre. Les actionnaires veulent rentabiliser leurs investissements dans trois ans maximum, nous quand on fait des investissements, on patiente. On sait qu'il y a des potentiels et qu'il faut même cinq ans ou six ans avant que ça change, et en plus il y a des choses qu'on ne peut discuter que dans le cadre de la famille ».*

Cette orientation « indépendance », qui tient compte de la théorie de la dépendance vis-à- des ressources, nous éclaire au niveau des choix de financement qu'opère la SITI.

Les propos du directeur général rejoignent ceux du directeur financier, surtout en ce qui est de l'évolution de ces choix au fur et à mesure que l'activité de l'entreprise se développe à l'échelle internationale.

« Au départ, il y a eu un apport familial bien sûr mais ce qui finance le développement de l'entreprise c'est la rentabilité ou la capacité d'autofinancement qu'on dégager année après année. Les profits restent dans l'entreprise. On contracte l'endettement parfois pour l'achat de bâtiment ou le leasing pour les machines par exemple ».

Le DG continue en argumentant : « Ces choix se justifient. L'endettement c'est la dernière solution parce qu'elle réduit l'autonomie de l'entreprise. On essaye d'éviter l'endettement pour garder notre indépendance. Un autre mode est celui du capital risque qui se développe au Maroc. , On a été approché plusieurs fois par des capital-risqueurs mais on ne veut pas le contracter parce qu'on ne pense pas à ouvrir notre capital ».

Les ressources physiques et technologiques : Les entreprises soucieuses de leur position au niveau d'un marché, doivent tenir compte des avantages concurrentiels liés à une supériorité technologique. L'investissement dans les technologies pour une entreprise internationale n'est plus une option, mais c'est plutôt une exigence pour pouvoir atteindre les clients partout dans le monde et les desservir dans les meilleures circonstances. La notion de normes et de conformités apparaît en force à ce niveau.

Le directeur de la production nous explique : « Nous avons commencé il y a cinq ou six ans à automatiser tout ce qui peut être automatisé. Nous avons effectué des recherches avec des cabinets d'ingénieurs, et on travaillé même bien avant. Dès le début, mon père a essayé d'optimiser les processus de production. Mais depuis quelques années, on essaye d'automatiser, mettre en place des machines capables de faire le processus complet qu'on faisait jusqu'alors manuellement.

On a commencé à mettre en place ces machines et on obtient de bons résultats il y a deux ou trois ans. On a aussi des ateliers qu'on peut totalement automatiser. Ca veut dire qu'on a réussi à mettre en place des machines qui font les mêmes produits qu'on faisait à la main, il y a l'atelier dont la moitié de sa capacité de production est automatisée, et sur les années à venir, il serait complètement automatisé ». Selon les propos du directeur de la production.

Traditionnellement, les entreprises familiales n'ont pas recours à des technologies spécifiques ou des machines sophistiquées. Mais la question qui reste d'une très grande importance est de savoir comment les PME familiales, arrivent-elles à pallier à ces désavantages ?

Le DG s'exprime à ce niveau : *« On dispose de deux locaux. On utilise des machines différentes mais pas de machine standard. Ce sont des machines que nous achetons et nous adaptons à notre activité qui est particulière. On développe ces machines le plus souvent avec des cabinets spécialisés qui assurent le coté des études. En plus de ça, nous disposons d'un parc de machines d'environ 30 millions de DHS ».*

Les ressources humaines (RH) : Les PME familiales, se distinguent de leurs homologues non familiales par une politique de recrutement qui est distincte. Le népotisme caractérisant ces entreprises amène les dirigeants à recruter des personnes qui sont issues du cercle familial, dans l'objectif d'assurer une indépendance managériale de l'affaire familiale. En effet, la littérature note l'importance du dirigeant, de sa vision entrepreneuriale internationale, ainsi que de son engagement. Or, lorsque l'activité de l'entreprise atteint un certain niveau, le dirigeant, devant tout faire se trouve dans des arbitrages à faire. L'activité devenant non maîtrisable par une seule personne, qui devra planifier, décider et contrôler, la délégation devient indispensable et le recrutement de managers externes et professionnels devient indispensable pour la survie de l'entreprise.

Le directeur général, qui a sous sa responsabilité aussi la direction des RH nous dit : *« On a plusieurs compétences qui sont différentes. On a une équipe très compétente dans la qualité, on les a formés. Ils bénéficient chaque année d'ateliers de formations...etc. on investit beaucoup là-dessus, on a au niveau de l'encadrement, tous les métiers de la finance, la gestion de trésorerie, la gestion de production, la gestion de stock...etc. Mais ce qui fait aussi la richesse de l'entreprise ce sont les ouvrières qui sont là depuis longtemps et qui ont des savoir faire très particuliers et on arrive à des cadences de production très élevées.*

Notre politique de formation nous permet d'identifier les besoins en formation dans l'entreprise et on organise par la suite des ateliers en adéquation avec ces besoins».

Le manque de formalisme des pratiques ressources humaines échappe à plusieurs entreprises. Les PME familiales, de part leur taille limitée, n'accordent pas l'attention suffisante à la formalisation de leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

« Pour ce qui est de la gestion ce n'est pas formalisé mais pour nous, nous privilégions le recrutement et la promotion en interne, mais pas de gestion de carrière comme celle des grands groupes. Le recrutement suit les processus classiques puisque tout cela s'impose à travers les normes de la qualité. La motivation du personnel se fait sous plusieurs formes en plus de la motivation pécuniaire, les salariés ont accès à une prime qui est liée à la croissance de l'activité de l'entreprise », nous répond ainsi le directeur général et RH.

Les conflits et les tensions sont deux notions qui traduisent la qualité d'un milieu de travail. L'entreprise familiale peut être le milieu où le climat social reste une affaire interne émanant de la famille. En effet, les tensions sociales au travail risquent de nuire à tous les efforts que les managers fournissent pour améliorer le rendement des salariés au travail. Ce n'est plus un luxe de parler des conditions de travail, mais c'est devenu primordial

Le directeur de la production nous explique : « *Nous avons la fierté que ça fait plus de trente ans où on n'a jamais eu de crise de ressources humaines, ça prouve tout simplement que les gens se sentent bien, aiment leur travail. Ce sont des gens qui travaillaient avec une multinationale et du jour au lendemain, ils se sont retrouvés entrain de travailler avec une famille. Ils sont contents, si les gens sont motivés, contents, le rendement atteint les objectifs, c'est le rôle rempli par le département RH* ».

La familiness de la PME familiale n'est pas seulement un facteur touchant à sa gestion interne, par contre elle peut même contribuer à l'équilibre de l'entreprise avec son méso-environnement.

Le fondateur- PDG en s'exprimant sur la qualité de la gestion du personnel et de son climat de travail ajoute : « *On est ouvert, on écoute notre personnel, aussi je perçois positivement le rôle du syndicat, sachant que nos salariés font toujours le pas vers nous. En conséquent, notre entreprise ne connaît pas de tensions* ».

Les ressources organisationnelles : L'organisation du travail se fait sous différentes formes. Dans la PME familiale, le dirigeant est omnipotent et omniprésent. Tout tourne autour de lui, ce népotisme réduit les manœuvres de l'ensemble de l'organisation et risque de se traduire par un manque de planification stratégique. Or, le fait d'être entouré par des membres de la famille, peut constituer pour ce dirigeant un facteur incitant à la délégation, au moins en faveur des membres de la famille (fils, filles, femmes, etc.). Or, la planification comme nous l'avons montré dans la première partie prend différentes formes. De modestes actions qui paraissent comme simples peuvent être considérées comme faisant partie des plans stratégiques de l'entreprise (c'est le cas où le dirigeant initie la succession de façon implicite). L'organisation est constituée principalement d'Hommes. D'où vient le besoin de formalisation des comportements de ces individus pour que les actions de chacun conduisent à la réalisation des objectifs de l'organisation dans son ensemble.

La structure organisationnelle n'est pas indépendante du niveau de formalisation instaurée. La formalisation prend plusieurs formes. Selon (Mintzberg , 2002)⁷¹, cette formalisation peut être :

- Liée au poste : l'organisation spécifie le travail lui-même sous des descriptifs de poste par exemple ;

⁷¹ Mintzberg H. (2002), Structure et dynamique des organisations, 16^{ème} tirages

- Liée aux flux de travail : les spécifications seront cette fois-ci portées sur le travail lui-même ;
- Une formalisation par règlement : les règlements peuvent spécifier qui peut faire ou ne peut pas faire quoi, quand, où, avec qui, et avec la permission de qui.

L'objectif principal de cette formalisation est de réduire la variabilité. Notre premier intérêt à ce niveau était d'aborder l'organisation de la SITI en relation avec l'activité internationale de l'entreprise.

Le directeur général nous a apporté suffisamment de points qui relèvent de ces objectifs.

Ses propos à ce sujet sont : « *Il s'agit d'un certain nombre de fonctions en plus du département commercial dont le responsable est mon frère* ».

Le formalisme n'est pas un objectif en soi, il permet la coordination de l'activité. Une organisation très bien structurée est celle où les tâches sont bien définies et l'absence d'un membre ne touche à rien aux tâches des autres. Bref, c'est prévoir pour contrôler. Les PME familiales engagées dans une stratégie d'internationalisation font face à des exigences - client de différentes origines. Par conséquent, l'équité doit être assurée aux clients.

Le DG adhère à ces développements en commentant la relation entre l'organisation et l'internationalisation de l'entreprise : « *Nous essayons de suivre le changement à tous les niveaux, la qualité, la logistique, le transit...etc. donc l'internationalisation dictait l'organisation à suivre* ».

La SITI dispose de deux locaux de production, nous nous sommes donc posé la question sur la manière dont se fait la coordination d'une activité dispersée dans l'espace et nécessitant plus de ressources et d'expertise.

La réponse du DG était : « *Notre entreprise compte à peu près sept niveaux hiérarchiques. Les choses sont formalisées, il y a des descriptif de postes (une contrainte de l'ISO). Il y a des domaines où on délègue beaucoup comme la logistique, la qualité aussi. Au niveau de la production, il y a un contrôle plus fort. Mais cela n'empêche pas de dire qu'il y a une grande autonomie pour les personnes qui exécutent* ».

Concernant la coordination intra et inter- divisions, il ajoute : « *Quant à la coordination, elle se fait souvent par des réunions et l'écrit comme les notes écrites pour pouvoir laisser trace. Le téléphone est souvent utilisé pour la gestion du quotidien. Mais ce qui est assez important est formalisé* ».

D'un autre côté, le directeur financier aborde, lors de l'entretien, une notion très importante qui a dû nous échapper. Celle de la flexibilité en relation avec la formalisation et la définition des tâches, en prenant l'exemple du département financier.

Ses propos se présentent ainsi : *« Chacun sait comment coordonner ses tâches, et mêmes les cadres obéissent à des descriptifs de poste. Au niveau comptable ou financier, il y a des choses qui viennent après, par exemple du service des impôts, donc on voit la personne la plus apte à ça et on rajoute ça dans le descriptif. Donc chacun sait faire plusieurs choses et il y a une flexibilité. Je vous parle du schéma de mon service, le comptable et un fiscaliste s'autocontrôlent, et s'il y a des erreurs l'un contrôle automatiquement l'autre, donc il s'agit d'une imbrication entre ces acteurs ».*

Pour approcher de façon plus concrète les mécanismes de la coordination, nous avons demandé au directeur de la production de nous en parler. Il a préféré prendre l'exemple de son département pour nous expliciter les choses.

Le directeur de la production s'exprime ainsi : *« mon assistante s'occupe de tout ce qui est lancement de production et facturation, elle est beaucoup plus présente que moi au niveau des ateliers, donc elle contrôle la production et ses processus. Il y a une autre personne qui s'occupe de la matière première et du stock. Une autre personne s'occupe des comptes de gestion, c'est-à-dire le calcul des coûts. Chacun a ses responsabilités, moi je ne fais généralement que tracer les grandes lignes ».*

La dernière réponse nous a donné un signe sur le degré de délégation et nous avons voulu le confirmer, à travers une deuxième question insistant sur le même département de la production.

Le même responsable ajoute : *« il y a des choses qu'on peut déléguer et d'autres non, mais moi je délègue beaucoup. J'étais absent pour 15 jours pour acquérir des machines et tout marche très bien, sans m'appeler les gens se réunissent. S'il y a quelque chose de très important, il y a mon père. Pour moi, il faut que je délègue, il faut que je responsabilise les gens, pour qu'ils puissent prendre des décisions eux-mêmes, je n'aime pas quand on a toujours besoin de confirmation du supérieur hiérarchique. Il faut savoir bouger et surtout quand l'action est bonne pour l'entreprise ».*

L'attaché à la production complète le discours de son directeur en disant : *« on utilise beaucoup l'écrit, pour le traitement des commandes et c'est la base entre notre département et le client. Sinon on utilise le téléphone, on se déplace sur terrain et agit aussi mutuellement. Donc ce qui est beaucoup formalisé c'est entre nous et le client et le traitement des*

commandes. Concernant les ateliers, il est confié aux chefs des ateliers de nous remonter l'information si 'il y a des problèmes ou des remarques. Notre tâche c'est de s'assurer du déroulement et de la faisabilité pour répondre aux besoins des autres fonctions et des clients. Donc on n'est pas toujours obligé de laisser trace. Par exemple, le stock je peux savoir sa situation par logiciel "Maxima" ».

Section 3 : Capacités, compétences et avantages concurrentiels de la société « SITI »

Les ressources doivent remplir des conditions pour qu'elles soient sources d'avantages concurrentiels. Ces ressources peuvent constituer des points forts si elles permettent de saisir des opportunités de marché et de neutraliser les menaces environnementales. Une ressource qui est unique permettra à l'entreprise de réduire le nombre de concurrents actuels ou potentiels. Le caractère unique des actifs stratégiques d'une entreprise sont spécifiques à elle seule, donc il n'y aura pas de marché où ces actifs s'échangent.

Grant (1991), identifie les difficultés d'échange à partir de diverses sources :

« Immobilité géographique » : les coûts de relocalisation des firmes ayant acquis des ressources, impliquent un désavantage par rapport à celles qui les possèdent déjà.

« Information imparfaite » : la capacité d'une entreprise à accumuler des informations au cours du temps sur la productivité de ses ressources lui donne une connaissance supérieure par rapport à n'importe quel prospecteur de ressources en question.

« Ressources spécifiques à la firme » : les coûts de transaction générés à partir de l'immobilité et de l'imperfection de l'information affectent de manière décroissante la valeur d'une ressource transférée.

« Immobilité des capacités » : de par leur nature, les capacités envisagées à partir d'un ensemble de ressources reliées rend difficile leur transfert.

L'avantage concurrentiel traduit la création systématique de retours supérieurs à la normale. Notre objectif se situe à ce que Arrègle (1996), décrit comme : « l'identification des actifs stratégiques ou les ressources qui permettent de développer actuellement les avantages concurrentiels et qui ont certaines caractéristiques » (cité par Maltese, 2004).

Paragraphe 1 : les facteurs de réussite de l'internationalisation

Au niveau de notre approche empirique, nous avons évité d'utiliser le mot « avantage » concurrentiel dans les entretiens semi-directifs vu la lourdeur du terme. Pour ne pas induire à

confusion, nous avons choisi de parler de facteurs de réussite, ou source de supériorité par rapport aux concurrents.

Le PDG nous révèle sa perception des facteurs de réussite et commente : *« Dès les années 80, on a pu développer l'affaire grâce au rendement et la performance de nos ouvrières. Avec la contrainte par l'espace, on était amené à opter pour une organisation contraignante. Même avec toutes ces contraintes, on est arrivé à des performances surprenantes, à tel point qu'un ami français me disait que nos ouvrières sont imbattables, puisque elles ont su gérer la contrainte de l'espace même avec l'accroissement de l'activité. »*.

L'entreprise en question « SITI », comme nous l'avons signalé, n'a repris l'activité qu'en 2000. Or, avant, elle était sous le contrôle du groupe Yves Rocher, et le PDG actuel détenait des parts dans la société qu'elle gérât à l'époque « SOABIMEX ». La réussite de l'entreprise se traduit aussi par la relation client- fournisseur avec le groupe français.

Dans cette ordre d'idées, le PDG résume cette relation en disant : *« Il y avait un facteur très important derrière cette réussite de la relation avec le groupe français, c'est la confiance. Le groupe m'a confié la gestion pour cette raison et en plus, ils m'ont formé. Après je me suis retrouvé avec plus de 2000 personnes à gérer dans les différentes unités du groupe »*.

La même question, sur les facteurs de réussite de la « SITI » a eu pour réponse de la part du directeur de la production :

« La première chose pour moi c'est la qualité qui permet de pouvoir travailler avec des clients très exigeants, on a de la chance de commencer notre processus de certification qualité depuis longtemps, on a toutes les certifications, l'ISO 9001, l'IFS, HACCP, on a des certifications BIO, y comprise la qualité du service.

La deuxième chose, c'est la productivité. Je suis toujours à la recherche de moyens humains et matériels pour améliorer la productivité.

Le troisième élément c'est l'optimisation, je demande toujours aux gens qui travaillent avec moi d'améliorer leur capacité à ce niveau, l'optimisation de l'espace par exemple. C'est le mot qui vient souvent dans mon langage ».

Le degré d'engagement d'une entreprise à l'international peut se mesurer de différentes manières. D'une part, le chiffre d'affaires à l'export est un indicateur utile dans le cas d'une entreprise exportatrice. D'autre part, l'étendue géographique de cet engagement en nombres de pays desservis renseigne aussi sur l'activité internationale de l'entreprise.

Le DG, en présentant l'entreprise, nous explique : *« notre entreprise est spécialisée dans le conditionnement de thé haut de gamme, destiné à l'export. Donc nous sommes une entreprise qui exporte presque la totalité de sa production dans le monde entier, aux USA, en Europe (en France, en Italie, Angleterre, en Allemagne, en Irlande et puis vers l'Asie comme vers Singapour et d'autres marchés). Donc notre spécialité est d'importer des thés haut de gamme des pays producteurs, c'est-à-dire le Japon, la Chine, le Taiwan...etc; et on les travaille ici, on les conditionne et les réexporte dans le monde entier. Notre spécialité c'est le conditionnement, c'est le thé en sachet cousu à la main, c'est ce qui fait la différence avec les conditionnements de thés qui sont disponibles dans d'autres pays ».*

L'entreprise est engagée pleinement à l'export et aussi l'import des matières premières qui ne sont pas disponibles sur le territoire marocain.

Les estimations des parts de marché de l'entreprise à l'échelle internationale sont très significatives à ce niveau : *« c'est très dur d'annoncer des chiffres exacts sur la part de marché. Si on prend le marché des thés, c'est assez différent, il n'atteint même pas 0,01 %. Si on prend le marché des thés de luxe, là on est avec une part de marché autour de 3% à 5% de marché. Mais si on prend le marché du sachet cousu, là on a quasiment tout le marché, on est à 95% du marché. Mais il ne faut pas oublier que le marché des thés est énorme et il est composé essentiellement de produits bas de gamme ou le marché de masse. Or, sur le marché du sachet cousu qui est une niche du marché de luxe, on est toujours les leaders ».*

Les produits conditionnés, comme nous l'avons pu le remarquer lors des visites du laboratoire et des ateliers, sont des produits haut de gammes, destinés à des client- entreprises d'une renommée internationale. Citons l'exemple d'un client américain, « Mighty leaf tea ». Il importe donc de se demander, si le marché local est porteur ou si c'est la concurrence qui a poussé l'entreprise à prospecter d'autres marchés.

Le DG s'exprime ainsi: *« sur le marché local on a deux marques propres. On a une marque qui s'appelle « Plantami », disponible dans la grande distribution, Marjane , Acima , Metro , Aswak essalam , etc. On a une autre marque, « Tchaba » qui est disponible dans les cafés , hôtels et restaurants , souvent de luxe dans tout le Maroc en plus d'une boutique Tchaba à Marrakech ».*

L'activité internationale d'une entreprise opérant dans un secteur comme celui des thés et des infusions, n'est pas chose facile à réussir. La volatilité des prix et de la demande sont deux facteurs qui peuvent déstabiliser les attentes en termes de performance. Le DG a un autre

point de vue concernant ce marché et voit dans le choix d'une niche une voie plus sécurisée pour se différencier de la concurrence asiatique féroce :

« Avant même de lancer une entreprise, il faut étudier le marché pour voir les chances de l'entreprise sur le marché, si on a des avantages comparatifs ou non, puisque la concurrence est féroce en Inde, en Chine. Si on n'a pas des éléments en plus à offrir par rapport aux concurrents asiatiques, on ne va pas s'imposer. Ces concurrents ont des prix moins chers et il faut se positionner sur une niche particulière. Comme c'est le cas du textile, le Maroc fait le haut de gamme en comparaison avec les asiatiques ou en se basant sur l'avantage de proximité par rapport à l'Europe.

Le deuxième point le plus important est la qualité. S'il n'y a pas de conformité aux normes rien ne marchera. La qualité est un investissement, ça coûte de l'argent, un laboratoire, une équipe...etc. Il ne faut pas considérer ça comme une perte mais comme un investissement qui permet de continuer d'exister et d'assurer la pérennité.

Le troisième point c'est de garder une avancée par rapport aux concurrents. Les équipements, par exemple, deviennent obsolètes au bout de deux ou trois ans, il faut disposer d'une politique d'investissement et de modernisation pour maintenir nos capacités de production.

Le quatrième élément c'est le fait de travailler en famille mais à condition d'avoir la compétence, je veux dire faire des études et aussi avoir les aptitudes ».

La position de l'entreprise et le poste qu'occupe notre interlocuteur (DG), attestent d'une grande capacité d'analyse de la concurrence et d'une grande connaissance des forces de l'entreprise.

La question des facteurs de réussite certes est ouverte, mais elle nous permet d'ouvrir les discussions pour cerner tous les éléments pouvant contribuer à nos objectifs.

Le directeur financier, un des membres de la famille, touche à un autre aspect de façon plus holiste mais significative, il s'agit de l'aspect familial. Il nous explique :

« On a de la chance d'avoir un président qui délègue, tout ne tourne pas autour de lui. Il délègue pour le directeur commercial, qui peut prendre les décisions lui-même, concernant les nouveaux clients, les marchés à atteindre, etc. Cette délégation fait que notre entreprise familiale est basée sur la confiance et chacun prend ses décisions qu'il estime adéquates, sans remonter toujours et systématiquement au PDG, sauf pour les grands projets. Ceci dit que l'esprit familial reste mais autour des personnes clés qui ont leur vision eux-mêmes ».

Quand nous avons demandé une énumération des attributs dont bénéficient l'entreprise, notre interlocuteur répond : *« je peux résumer ces différents éléments comme suit : la compétence, le dévouement, la confiance, la marge de manœuvre, car chacun peut prendre ses décisions à part sans consulter l'autre tout en ayant dans la tête que c'est la bonne démarche à suivre. Il y a aussi l'autonomie, le travail d'équipe et la cohérence des idées ».*

Paragraphe 2 : Les capacités de l'internationalisation et le management familial dans la société « SITI »

Jusqu'ici, nous avons pu aborder l'essentiel de notre thème. Il reste donc à intégrer une variable très importante dans l'internationalisation, c'est la variable environnementale. Ce dernier paragraphe est une dernière étape, visant à synthétiser nos résultats et à approfondir l'apport de l'approche que nous avons exploité.

Détenir les ressources est une priorité, mais savoir les gérer, les coordonner et les allouer, est une nécessité de premier ordre. L'objectif ultime étant la performance, les PME familiales disposent de compétences et de capacités organisationnelles exceptionnelles, pouvant être source d'avantages concurrentiels dans l'arène internationale.

Les capacités d'analyse du marché étranger : Avoir l'accès à l'information au niveau d'un marché constitue un avantage concurrentiel très important. La difficulté n'étant pas de détenir seulement les informations, mais d'avoir une capacité d'analyse de ces informations. La vitesse de réception et d'exécution forme des indicateurs de performance d'un système d'information de l'entreprise, surtout sur les marchés étrangers. La « SITI » n'en est pas exclue. Le DG nous répond : *« On utilise souvent des magazines professionnels mais la base est notre directeur commercial qui nous assure énormément d'informations sur le marché international, il fait tous les salons professionnels, il rencontre beaucoup de monde. Une autre source est l'audit client que nous recevons, et ces gens nous apportent beaucoup en nous disant voilà ce qui se passe au niveau international...etc. et moins fréquents les sources gouvernementales comme le bulletin de la CGEM, la SMAEX ou l'ASMEX ».*

Après avoir signalé le rôle de la veille concurrentielle, le DG nous affirme : *« La veille concurrentielle pour nous n'est pas assez formalisée, mais nous arrivons comme même à nous adapter. les raisons derrière ceci est la particularité du marché où nous opérons, c'est un marché où les acteurs sont bien connus ».*

Pour confirmer cette capacité d'analyse, citons la perception de notre interlocuteur des tendances du secteur et de l'environnement d'affaire :

« Le secteur d'activité ou nous opérons tend vers une forte croissance du marché haut de gamme puisqu'il y a une forte croissance de la demande et la tendance est de faire des produits de plus en plus spéciaux. Autrement dit, les gens buvaient des thés simples, maintenant on tend vers des thés et des mélanges plus sophistiqués, avec des fruits et avec des arômes, des mélanges de plusieurs thés différents, fruits secs. Aussi on tend vers une diversité de l'offre, par exemple auparavant, la gamme de produit se composait de 4 ou 5 produits, maintenant il y a plus de 25 produits. Les gammes s'élargissent. La principale caractéristique du marché international est qu'il devient de plus en plus concurrentiel ».

La capacité d'innovation : l'innovation prend soit la forme d'un changement radical, soit la forme incrémentale. Dans des périodes de crises, les entreprises innovantes disposent de plus de chance de survivre, elles arrivent à se distinguer, et à suivre le cycle de vie des produits qui devient de plus en plus court.

Le directeur de la production étant le mieux placé pour nous répondre, il nous cite un exemple très récent :

« Je travaille personnellement sur un nouveau projet confidentiel qui concerne un processus très important au sein de l'entreprise et depuis quelques mois, j'ai pu trouver une solution pour l'automatiser, à ce moment là nous pensons sérieusement à breveter le processus. Pour l'instant les machines que nous avons, nous ne pouvons pas les breveter car c'est des fabricants qui ont déjà des brevets qui nous fournissent ces machines. Maintenant il s'agit d'une invention en interne et on va penser à ce qu'il faut faire pour l'automatisation de ce processus qui est très important ».

Il ajoute : *« On innove aussi en mettant en place les machines NASA qui fabriquent des machines pyramides soudées, mais l'innovation qu'on a ajouté par rapport à ces produits est la personnalisation des étiquettes, ce sont des machines qui peuvent être achetées par n'importe quelle marque de thés. Le fait d'ajouter une étiquette personnalisée est une grande valeur ajoutée par rapport à nos clients, on propose un produit différent de celui de la concurrence. Ce que nous proposons aujourd'hui à un client c'est la personnalisation du produit par une étiquettes qu'on adosse à l'aide de la colle alimentaire manuellement, avec des stylos spécialisés. C'est une innovation interne ».*

L'innovation concerne aussi la matière première utilisée, les processus, les produits et aussi les procédures. La forme la plus présente à la « SITI » est celle des processus ainsi que la matière première utilisée. Le directeur de la production commente : *« quand on a commencé,*

on faisait des sachets coton cousus, on a innové au niveau de la matière utilisée. La découverte du sachet-cristal biodégradable, a permis à la société de connaître le développement qu'elle a connu aujourd'hui, parce que ce type de sachets a connu un très grand succès sur le marché américain, donc, aujourd'hui il fait partie de nos principaux clients. On essaye toujours d'innover, on va lancer très prochainement les sachets bourse, on a fait en interne des machines semi-automatiques, c'est un nouveau produit que nous allons lancer sur le marché du thé ».

Les capacités relationnelles et de réseaux : cette capacité traduit les acquis de l'entreprise en termes d'expérience et de relations avec d'autres partenaires. L'intégration des PME dans des réseaux leur offre une possibilité de bénéficier des ressources qui leur incombent. En effet, les relations commerciales réalisées avec d'autres pays constituent l'essentiel de ces relations surtout dans le cadre d'une relation client- fournisseur. Ces capacités ont des effets sur d'autres éléments à savoir l'apprentissage organisationnel, le changement de structure, le transfert de savoir-faire, etc. En outre, ces capacités peuvent être à l'origine du déclenchement d'un processus d'internationalisation ou de l'expansion du territoire d'activité des entreprises.

En effet, la qualité devient de plus en plus l'apanage de toutes les organisations. Or, les coûts que ces projets de certification peuvent engendrer, risquent de décourager les entreprises à s'y engager, et de facto à réussir l'expansion vers d'autres marchés où les normes qualité sont indispensables.

Le directeur financier de la « SITI » nous fait part de ses propos à ce niveau : *« Un exemple de cette relation étroite avec les fournisseurs est celui des vergers de Marrakech avec qui on a développé une démarche qualité et on l'a accompagné pour nous fournir de la menthe biologique ».*

Il ajoute dans le même sens d'idées : *« Les fournisseurs s'engagent à nous livrer une certaine quantité, on n'a pas de problème même pour les fournisseurs étrangers, quand la marchandise arrive on suit les mêmes procédures que pour les fournisseurs locaux ».*

La responsable du laboratoire traduit ce même point et ajoute :

« Les clients assurent des audits, ils nous donnent les délais et par la suite ils viennent pour revoir le système et sa fiabilité. C'est un suivi et des audits qui sont planifiés, soit une fois par an ou une fois tous les deux ».

La relation de l'entreprise familiale se base en général sur la notion de l'honneur, ceci est présent même dans plusieurs pratiques. Le démarrage après la reprise de la société en est la meilleure illustration. En ce sens, le directeur financier commente :

« Les raisons derrière la facilité de contracter les financements bancaires était la confiance. Le PDG qui a été très connu et il n 'a pas eu de difficulté à convaincre les banques à nous suivre c'était à l'origine un capital- confiance. En plus de ça, Mon père a réussi plusieurs autres entreprises ».

Les différents attributs présentés justifient la position de l'entreprise au niveau mondial. Cette notoriété s'est traduite par une croissance spectaculaire du chiffre d'affaire à l'export à partir de 2000. L'entreprise suit l'évolution du marché et arrive sûrement à satisfaire ses clients.

Le DG en s'exprimant : *« Si on veut continuer à exister, on ne peut pas dire à nos clients voilà ce qu'on propose, mais on écoute nos clients. Notre catalogue c'est ce que veut le client. On s'adapte à leurs exigences en termes de marketing... etc. on ne limite pas notre offre ».*

Cela justifie la gamme de produits dont dispose la « SITI ». Le DG ajoute :

« On a quelque 500 produits, on suit la demande et c'est la seule façon de réussir ».

Les propos du directeur financier vont dans le même sens et confirment : *« dans un contexte de crise on a senti son influence, mais maintenant on essaye de doper les marchés, de proposer d'autres produits, c'est ce qui nous permet de sortir la tête de l'eau et de faire face à la crise, et ça c'est une force du directeur commercial qui essaye toujours de trouver d'autres ébauches. Nous développons d'autres produits même avec nos clients actuels et on les encourage à ça, on coopère avec eux et cette relation est basée sur la confiance et la capacité d'écoute ».*

La réussite de l'entreprise dépend en grande partie de la satisfaction de ses clients. La durée de la relation avec les clients montre ceci. La « SITI » n'a pas cessé de prospecter les clients partout dans le monde par l'intermédiaire d'un fils du PDG qui assure la fonction commerciale. C'est quelqu'un qui se déplace, qui assure le contact avec les clients et qui apporte des nouveaux. Et l'engagement de l'entreprise dans d'autres activités très prochainement illustre cette capacité. En effet, de plus l'étendue de l'exportation croît et les investissements de l'entreprise doivent suivre. Les certifications- qualité sont un exemple très significatif.

Nous illustrons ces propos par les arguments de la responsable du laboratoire :

« Notre service qualité est au centre du fonctionnement de l'entreprise. On travaille avec tout le monde. On est attaché à la direction car on est le porte parole de la direction et si jamais on a une exigence elle doit être appliquée à tous les niveaux. En effet, on ne permet pas de dire non à la qualité, et si on dit non à la qualité c'est comme si on dit non à la direction ».

L'engagement de la direction est un axe de développement à l'international de l'entreprise.

La responsable du laboratoire ajoute : *« il n'y a pas un cas d'échec, on planifie tout. Si on a des besoins en formations on les fait. Parfois pour les premières démarches qualités que ce soit l'ISO 9001 ou l'HACCP, on a du travail avec des experts en la matière en faisant appel à des cabinets de conseil mais par la suite nous disposons d'une équipe bien formée et on arrive à se débrouiller tout seul pour les autres certifications ».*

Conclusion de la deuxième partie :

La stratégie d'internationalisation de l'entreprise familiale n'est pas seulement ce qu'elle est dans un contexte de PME non familiales. L'interaction de la famille et de l'entreprise crée un contexte prégnant en connaissances sur le comportement de ce type d'entreprises à l'international.

Cette deuxième partie nous a été une occasion de mise en œuvre de notre cadre conceptuel, dans un cas d'entreprise familiale. Cette dernière peut être qualifiée de PME familiale moderne. La société « SITI » s'est largement internationalisée dans la même année où la famille a repris l'affaire. Or, ceci n'empêche de dire que les modèles séquentiels peuvent apporter énormément à l'analyse de ce processus. Ce dernier a commencé avec un apprentissage qui a débuté depuis 1979, avec l'expérience tirée de la relation avec un groupe d'une grande notoriété. L'entreprise possède, en effet, un portefeuille de ressources constitué de ressources tangibles et intangibles.

Les conclusions que nous avons tiré se présentent dans les points qui suivent :

Tout d'abord, les facteurs spécifiques à l'entreprise contribuent à expliquer sa réussite à l'international. La familiness qui traduit les attributs liés à la nature familiale de l'entreprise est un facteur à double effet. Il peut soit favoriser la marche de l'entreprise, soit il freine le processus d'expansion à l'échelle internationale.

Il découle de ces attributs un ensemble de sources de supériorité de la « SITI » dans son secteur. Ce qui caractérise ces ressources c'est qu'elles sont intangibles ou du moins tangibles liées à d'autres ressources intangibles qui interagissent entre elles. De cette interaction, l'entreprise se procure un avantage concurrentiel. Nous rejoignons l'idée de Barney sur la valeur qu'une ressource peut avoir en liaison avec l'inimitabilité de cette ressource. Or, si on tient compte du marché de facteurs stratégiques de Barney (1986), nous dirons que la familiness est, certainement une ressource intangible, mais qui ne s'échange pas sur le marché des facteurs stratégiques.

Ainsi, le propriétaire-dirigeant, étant la personne centrale de l'analyse du comportement stratégique des entreprises de petite et de moyenne dimension, il constitue aussi la clé de l'implémentation d'une stratégie d'internationalisation et de sa réussite. En effet, la vision entrepreneuriale du fondateur, son orientation internationale, son expérience, ce sont tous des éléments que nous jugeons déterminant pour réussir et même s'engager à l'international.

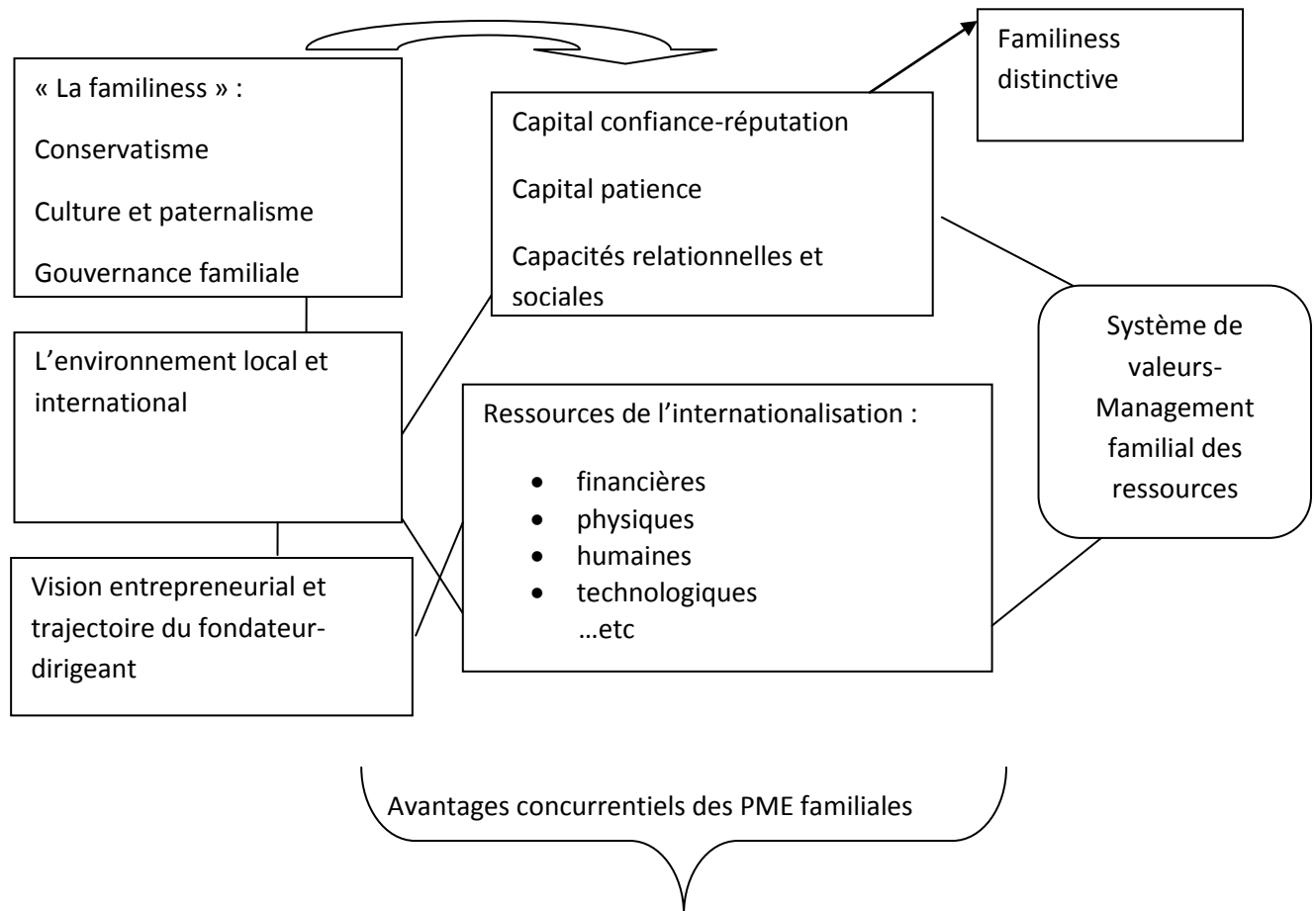
Par ailleurs, l'histoire de ce dirigeant, son parcours, ainsi que la trajectoire de la famille interagissent. Une interaction illustrant une réalité marquante qui veut que le comportement à l'international des PME n'échappe pas au phénomène de « path dependency ».

Le caractère non transférable de certaines ressources objectives des PME familiales obéit au critère de l'interconnexion des actifs de Dierickx et cool (1989) et de l'ambiguïté causale.

Cette ambiguïté peut être appréhendée comme un portefeuille de ressources, ce dernier étant le reflet des différentes routines et processus intra et inter-organisationnels.

Nous résumons les conclusions de cette deuxième partie dans un schéma illustratif qui reprend en quelque sorte notre cadre d'analyse adapté, qui, loin de représenter la réalité de la PME familiale dans sa globalité, mais met l'accent sur la nécessité de prendre l'internationalisation de ce type d'organisation dans sa dimension holiste.

Figure 14 : Les multi-dimensionnalité de l'internationalisation des PME familiales



Sources : compilation Personnelle

Conclusions générales :

Les entreprises familiales, est un champ qui regagne de l'intérêt dans la communauté des chercheurs, provenant de différentes disciplines.

Le présent thème de l'internationalisation, à notre connaissance, est rarement abordé dans le contexte marocain, et surtout dans les PME familiales. D'où vient l'ambition portée au thème. Nous avons pu mettre l'accent sur la multiplicité des approches et des théories traitant l'entreprise familiale. Or, l'absence d'un programme de recherche unifié laisse ce champ ouvert aux différentes voies et maintient le caractère encore flou de ce type d'entreprise

Pour une PME familiale comme la « SITI », elle dispose de différentes ressources, capacités et compétences, qu'elle a su intégrer à travers un management, certes, familial, mais moderne. L'entreprise familiale croise entre trajectoire individuelle, d'entreprise et familiale. Nous avons pu relever la coexistence et l'interaction entre ces trois éléments pour consolider la position de l'entreprise ainsi que sa stratégie à l'international. Or, le stock de départ en ressource ne suffit pas pour générer des rentes durables, faut-il encore gérer, allouer et intégrer ces ressources. D'où le rôle du management des ressources dans l'entreprise familiale.

Enseignements de la recherche :

L'importance de ce thème justifie l'importance de développer une approche conceptuelle plus adaptée. Ceci nous a poussé à mobiliser un corpus théorique diversifié, pour pouvoir sortir avec des conclusions qui contribueront à ce domaine de recherche et que nous rassemblerons dans trois points :

La littérature sur l'entreprise familiale tend à accréditer l'idée de la difficulté que ce type d'entreprise rencontre lorsqu'il s'agit de l'internationalisation. Cette difficulté trouve son origine dans la structure de propriété ainsi que le contrôle familial. Or, l'organisation peut être particulière par les actifs qu'elle détient. La voie que nous avons proposé est celle de l'approche fondée sur les ressources, qui connaît un développement marquant dans le management stratégique. Une telle approche peut expliquer les différences de performances entre firmes, faisant partie de la même industrie et étant de dimensions comparables.

Ainsi, l'avantage concurrentiel d'une entreprise trouve une nouvelle vue selon l'approche fondée sur les ressources. L'environnement n'est plus une contrainte à prendre à éviter mais faut-il encore le saisir.

L'internationalisation, une stratégie qui n'est pas comme les autres, nécessite une vision holiste, en tenant compte des deux dimensions de l'entreprise, internes et externes. L'approche fondée sur les ressources reprend l'essentiel des autres théories (étapistes, réseaux, économiques), pour les intégrer et construire un corpus théorique plus apte à saisir le phénomène dans son ensemble.

D'un autre côté, les PME sont souvent qualifiées d'être des entreprises solaires, vue l'omniprésence et l'omnipotence du propriétaire dirigeant, à tous les niveaux de la prise de décision. La personnalité forte du dirigeant est un facteur de motivation. Ainsi, il peut transmettre aux autres les connaissances qu'il a acquies, surtout lorsqu'il s'agit des membres de la famille. Nous supportons cette idée par la priorité qu'accorde la PME familiale aux connaissances tacites, une chose qui traduit le manque de formalisme.

En effet, la nature familiale de la PME atténue la réticence du dirigeant aux différentes pratiques permettant d'assurer une meilleure gestion de l'activité internationale de son entreprise. Le dirigeant de la PME familiale tend à intégrer plus de membres de la famille dans l'entreprise, pour des objectifs de maintien du contrôle familial ou de transfert de son expérience à son futur successeur. Un tel transfert, peut être un gage de confiance et de croissance, permettant ainsi de modérer la nature conservatrice de la famille.

En outre, nous avons pu relever une variable très importante qui est celle de la culture. L'entreprise familiale, en combinant la culture familiale à celle de l'entreprise, peut bâtir son développement sur celui de ses membres qui se sentent fortement impliqués au travail comme en famille.

Limites de la recherche :

Notre recherche porte un certain nombre de limites qui méritent d'être citées dont l'objectif d'y remédier dans les travaux de recherche à venir :

Tout d'abord, d'un côté méthodologique, le choix de l'étude de cas permet un approfondissement du phénomène étudié dans son contexte, ce qui contribue à la validité interne de la recherche. Or, une seule étude de cas apporte des propositions à venir, mais ne permet pas d'extrapoler les résultats avec aisance sur d'autres cas. L'intégration d'autres études de cas va améliorer nécessairement les présents apports.

Ainsi, la réussite de l'internationalisation de l'entreprise familiale peut se mesurer aussi par la satisfaction des clients étrangers, l'intégration des entreprises avec qui la « SITI » travaille permettra de mieux cerner la problématique de notre recherche et de compléter notre analyse.

Enfin, la dernière limite tient à l'opérationnalisation de l'approche fondée sur les ressources. Cette difficulté provient essentiellement de la prolifération des travaux de recherche, proposant, chacun, des concepts qu'ils attribuent à cette approche. Donc, quels concepts font-ils réellement partie de cette approche. Or, nous n'avons pas tardé sur ce problème qui est lié aux notions, et nous avons considéré que tout ce que l'entreprise peut détenir (compétences, ressources, actifs stratégiques, etc.), représente une voie d'améliorer la position de l'entreprise sur un marché très concurrentiel.

Perspectives de la recherche :

Ce travail de recherche n'est qu'une base permettant le développement d'investigations futures.

L'entreprise familiale n'est pas dénuée d'intérêt. Dans le contexte marocain, le manque des études sur ce type d'entreprises nous incite à proposer deux voies qui nous paraissent prioritaires :

La première est de se concentrer sur un niveau plus macroéconomique, qui mettra plus le point sur les données et les statistiques sur les entreprises.

La deuxième qui est liée directement à notre travail est celle d'une prise en considération de deux dimensions influençant, à notre sens, l'internationalisation des PME familiales à savoir : D'une part, l'attitude entrepreneuriale du fondateur et sa vision : elles sont à la base de la décision de s'internationaliser. Surtout que l'environnement économique actuel est turbulent. Les PME familiales rassemblent entre la vision du dirigeant et l'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise.

D'autre part, le « path dependency » en tant que déterminant du comportement de l'entreprise, basé sur son histoire passée, ce concept permettra, pour des études futures, de cerner les motivations ainsi que les catalyseurs de l'engagement de ces PME à l'échelle internationale.

La performance, étant un critère permettant de représenter le succès, il importe donc, d'insister sur les critères de performance et qui permettront, en multipliant les cas étudiés, de distinguer entre les entreprises performantes et non performantes. Enfin, nous pouvons arriver à étudier l'intensité de la relation entre la structure de propriété, les ressources de l'entreprise et la performance.

Une dernière piste que nous proposons, va dans la même lignée de nos raisonnements. Elle consiste en la focalisation sur l'approche des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) . Ce que cette approche peut apporter consiste en deux points essentiels :

- Mettre en avant les études empiriques, qui s'intéressent au développement, à long terme, des PME familiales à l'international selon des perspectives longitudinales.
- Les ressources déterminant la réussite, dans l'arène internationale, évoluent dans le temps. L'approche par les capacités dynamiques nous serait utile pour cerner l'interaction entre une technologie, l'apprentissage organisationnel collectif et les processus organisationnels.

Bibliographie

Amit Raphael et Schoemaker Paul J.H. Strategic assets and organizational rent, Strategic management journal, vol.14, 33-46, 1993.

Anger V.L. ; Frery F. ; Gazengel A. et Olivier A. Conduire le diagnostic global de l'entreprise, éd d'Organisation, 2001.

Aronoff Craig L. et Ward John L., Preparing your family business for strategic change, 1997.

Arrègle Jean L., Very P., Raytcheva.S, Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur, papier de recherche, Edec Nice, 2002.

Barney jay, Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, Management science, vol.32, N°10, 1231-1241, 1986

Barney Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, vol.17, N°1, 99-120, 1991.

Barney Jay B., Arikan Asli M. , The resource-based view: Origins and implications, 2001.

BASLY Sami , " Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique ", Paper presented at the AFFI International Conference (French Finance Association), June 26-27, 2006 a, Poitiers, France.

Basly Sami, L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, thèse soutenue en 2005.

Basly Sami, l'internationalisation de la PME familiale: Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, these soutenu en 2005.

Basly Sami, L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance, AIMS, 2006.

Basly Sami, « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familial », article accepté au congrès de l'AFFI, Bordeaux, juin 2007.

Basly Sami, L'internationalisation de la PME familiale : la décision et ses facteurs d'émergence, premier colloque international ESCI, 2007.

Bégin Lucie, La succesion dans la PME familiale : par intérêt et par passion, 2006.

Belussi Fiorenza, Sammarra Alessia , The international growth of family business: Do firm-specific and context-specific factors make a difference, 2008.

Bernard Catry et Airelle Buff, Le gouvernement de l'entreprise familiale, édition Publi-union, 1996.

Blumentritt Tim, The relationship between boards and planning in family businesses, 2006.

Boissin JP, Système de valeurs du management familial en PME, 5^e CIPME, 2000.

Bouasla Ettibari, Auto-emploi et entreprise familiale en milieu urbain au Maroc, Essais et études N° 35, publications de la faculté des lettres et des sciences humaines – Rabat.

Brundin Ethel, Samuelson Emilia F. & Melin Leif, The family ownership logic : Core characteristics of family-controlled business, CeFEO working paper, 2008.

Bughin, C., Colot, O., Finet, A., « Analyse de la théorie de l'enracinement des dirigeants en fonction du caractère familial des entreprises non cotées : le cas de la Belgique », Actes des 2^{èmes} Journées Georges Doriot, 2008.

Cadieux Louise et Lorrain Jean, La succession dans les PME familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur, 7^{ème} CIFEPM - 27, 28 et 29 Octobre, 2004.

Cerrato Daniele et Piva mariacristina, The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership, 2007.

Chrisman James J., Chua Jess H, Sharma Pramodita, Current trends and future directions in family business management studies : towards a theory of the family firm, Coleman white paper series, 2003.

Crenn Marta, LA VISION STRATEGIQUE DANS LA REPRISE DE PME : ETUDE APPLIQUEE A LA REPRISE FAMILIALE ET NON FAMILIALE, 2008.

Creplet Frédéric et Mehmanpazir Babak, Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale, 1998.

D. Denisson et al, Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, Family business review, 2004.

Denise K. Rouvinez et J. Ward, Les entreprises familiales, Que sais-je, traduit de l'anglais par C. Brandenburg et al, 2004.

Dierickx Ingemar et Cool Karel, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, Management science, vol.35, N°12, 1504-1511, 1989.

Dunning Jhon H, The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, Journal of international business studies, spring, 1988.

Dunning John H, The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions, Journal of international business studies, Spring, 1988

Dyer Gibb W, Examining the "family effect" on firm performance, Family business review, vol. 9, N°4, 2006.

EISENHARDT K. (1989), " Agency Theory: An Assessment and Review ", Academy of Management Review, 14, pp. 57-74.

Emmanuel Métais, Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique, 2002.

Enquête mondiale de Price waterhouseCoopers(2007) auprès des entreprises familiales – 2007/08.

F.Ammesse, A.Avadikyan, P. Cohendet, Ressources et compétences et stratégie de la firme : une discussion de l'opposition entre la vision porterienne et la vision fondée sur les compétences, 2006.

FAMA E., et JENSEN M. (1983), "Separation of Ownership and Control ", Journal of Law and Economics, 26, pp. 301–325.

François Pantin, La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétence stratégiques et compétences opérationnelle, 2005.

Gaël GUEGUEN, Environnement et management strategique des pme : le cas du secteur internet, thèse soutenue en 2001.

Gallo Miguel A., Arino Africa, Manez Isabel et Cappuyns Kristin (2004), Internationalization via strategic alliances in family business.

Gallo Miguel A., Cappuyns Kristin, Characteristics of successful family business, 2004.

Gélinier Octave, La réussite des entreprises familiales: les moyennes entreprises patrimoniales, un atout pour l'avenir, edition Maxima, 1996.

Gérard Hirigoyen, Biais comportementaux dans l'entreprise familial: antécédents et impacts, 2007.

Gersick Kelin E, Generation to generation, 1997.

Gersick Kelin E., Lansberg ivan, Desjardins Michele, Dunn Barbara, Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business, 1999.

Gómez Gonzalo (2002), TYPOLOGIES OF FAMILY BUSINESS: "A CONCEPTUAL FRAMEWORK BASED ON TRUST AND STRATEGIC.

Grant, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." california management review, 1991, 33(3), pp. 114.

Graves Chris , Thomas jill, venturing beyond the backyard: Internationalisation of the family business, 2003.

Habbershon Timothy G., Williams Mary L, A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, Family business review, 1999.

Habbershon Timothy G., Williams Mary, MacMillan Ian C, A unified systems theory of family firm performance, 2003

Hayton James C, Explaining competitive advantage in family firms: the effectuation paradox, 2006.

Hourmat Allah Hind, Contribution à l'étude des facteurs de contingence de l'étude de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc, thèse soutenue en 2009.

Ines Belghith Masmoudi, Taxonomie de conseils d'administration et performance ; effet médiateur de l'enracinement et du conflit dans le cas des établissements hôteliers en Tunisie : Proposition d'un cadre théorique, 2008.

ISABELLE HUAULT, Embeddedness et théorie de l'entreprise :Autour des travaux de Mark Granovetter, Lareg, En quête de théories, 1998.

James J.Chrisman, Jess H. Chua & Pramodita Sharma, Current trends and future directions in family business management studies : toward a theory of the family firm, Coleman white paper series, 2003.

Johanson Jan, Wiedersheim-Paul Finn,The internationalization of the firm : four swedish cases, The journal of management studies, 1975.

José Allouche et Bruno Amann, l'entreprise familiale : un état de l'art, Finance, Contrôle, Stratégie, 2000.

Joseph H. Astrachan, Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrniotis, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, Family business review, 2002.

Juilien Pierre A, PME: Bilan et Perspectives, edition Economica, 1994.

Karray Henda née Ellouze, Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien, AIMS, 2004.

Kor Yasmin Y. et Mahoney Joseph T, Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management, Journal of management studies, 2004.

Lin Caroline T.S., Smyrniotis kosmas X, Antecedents and consequences of market orientation, learning and entrepreneurial orientation: family versus nonfamily emerging fast-growth firms, 2005.

Lockett Andy, Wiklund Johan , Davidsson Per, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), 2007.

Lussier Robet N., Sonfield Matthew C, Family business management activities, styles and characteristics: a factory analysis study, 2004.

Lwango Albert B.R, Entreprise familiale: une littérature autonome à fonder sur les objectifs familiaux, 9^{ième} CIFEPME, 2008.

Mahoney Joseph T, The management of resources and the resource of management, Journal of business research 33, 91-101, 1995.

MALTESE Lionel, Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français, thèse de doctorat soutenue en 2004.

Marchesnay, M, Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétence, Essai de praxéologie, Les Editions de l'ADREG, 2002.

Marian Jones & Pavlos Dimatritos, Emerging paradigms in international entrepreneurship, the McGill International entrepreneurship series, 2004.

Maurice SAÏAS et Emmanuel MÉTAIS, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, 2001.

Mbengue Ababacar, Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux, 2005.

Meijaard J., Uhlaner L., Flören R., Diephuis B. et Sanders B, The relationship between successor and planing characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs, 2005.

Métais Emmanuel, Christophe ROUX-DUFORT, vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention.

Michel Marchesnay, Management Stratégique, éd Eyrolles, 1993.

Michël Porter, Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, éd Economica, 1982.

Mintzberg Henry, Structure et dynamique des organisations, 16ème tirage, 2002.

Mohamed BAYAD et Denis J. GARAND, VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME ET PROCESSUS DECISIONNEL : DE L'IMAGE A L'ACTION, 4^{ème} CIPFME 1998.

Mustakallio Mikko, Autio Erkkö, Zahra Shaker A, Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making, family business review, 2002.

NALDI LUCIA, Growth through Internationalization : a Knowledge Perspective on SMEs, Jibs dissertation series, 2008.

Nicholson Nigel, Understanding the Family Firm – A New Framework for Theory and Research, AMR submission, August 2003.

Pailot Philipe, Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques " des dirigeants de pme lors des transmissions d'entreprise, 1998.

PANTIN François (2009), Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante.

Peng mike W, The resource-based view and international business, journal of management 27, pp803-829, 2001.

Pieper Torsten M, Corporate governance in family firms : a littérature review, 2003.

Prahalad C.K. et Hamel Gary, The core competence of the corporation, Harvard business review, 1990.

Randel S. Carlock & John L. Ward, Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, Macmillan Press Ltd, 2001.

Raphael Amit et Paul J.H Shoemaker, Strategic assets and organizational rents, Strategic management journal, 1993.

Raymond Poisson, Zhan Su, Yvon Gasse PME SUR DES MARCHÉS ÉMERGENTS: LE MODÈLE DE PORTER MIS À L'ÉPREUVE, 2005.

Raymond Poisson, Zhan Su, Yvon Gasse, PME SUR DES MARCHÉS ÉMERGENTS: LE MODÈLE DE PORTER MIS À L'ÉPREUVE, 2005.

Robert Wtterwulge, La P.M.E : une entreprise humaine, édition DeBoeck université, 1998.

Ruzzier Mitja, Hisrich Robert D., Antoncic Bostjan, SME internationalization research: past, present, and future, 2006.

Saâdi Mohamed S., Éléments d'analyse des entreprises personnelles et familiales marocaines, revue Gestion et Société, N°9. PP 65-75.

Seoudi iman, Hueun Matthias et Carlsson Bo, Penrose revisited : A re-appraisal of the resource perspective, faculty of management technology of Cairo, 2008.

Sharma Pramodita, Stakeholder mapping technique: toward the development of family firm typology, 2003.

Sharma Pramodita, An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, 2004.

Sharma Pramodita, Irving Gregory P, Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences, 2005.

Sirmon David G., Hitt Michael A, Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, 2003

Solveiga Buoziute-Rafanaviciene, Asta Pundziene, Linas Turauskas, Relation between the attributes of executive successor and organizational performance, 2009.

Strategor, politique générale de l'entreprise, éditions Dunod, 1997.

Teece David J., Pisano Gary et Shuen Amy, Strategic management journal, vol.18, 509-533, 1997.

Thierry Isckia, De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View »: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ?, working paper, 2008.

Thirawat Nipawaman, Robins Frederick et Baume Georges, Firm specific factors of thai food processors, 2007.

Thomas Jill, Graves Chris , Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture, 2004.

Torres Olivier, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, 1997.

Torres Olivier, PME, de nouvelles approches, éditions Economica, 1998.

Tywniak Stephane A, Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, 1998.

Wernerfelt Berger, A resource-based view of the firm, Strategic management journal, vol.5, N°2, 171-180, 1984.

Westhead Paul, Wright Mike et Ucbasaran Deniz , The internationalization of new and small firms: a resource-based view, Journal of business venturing, vol .16 pp 33-358, 2001.

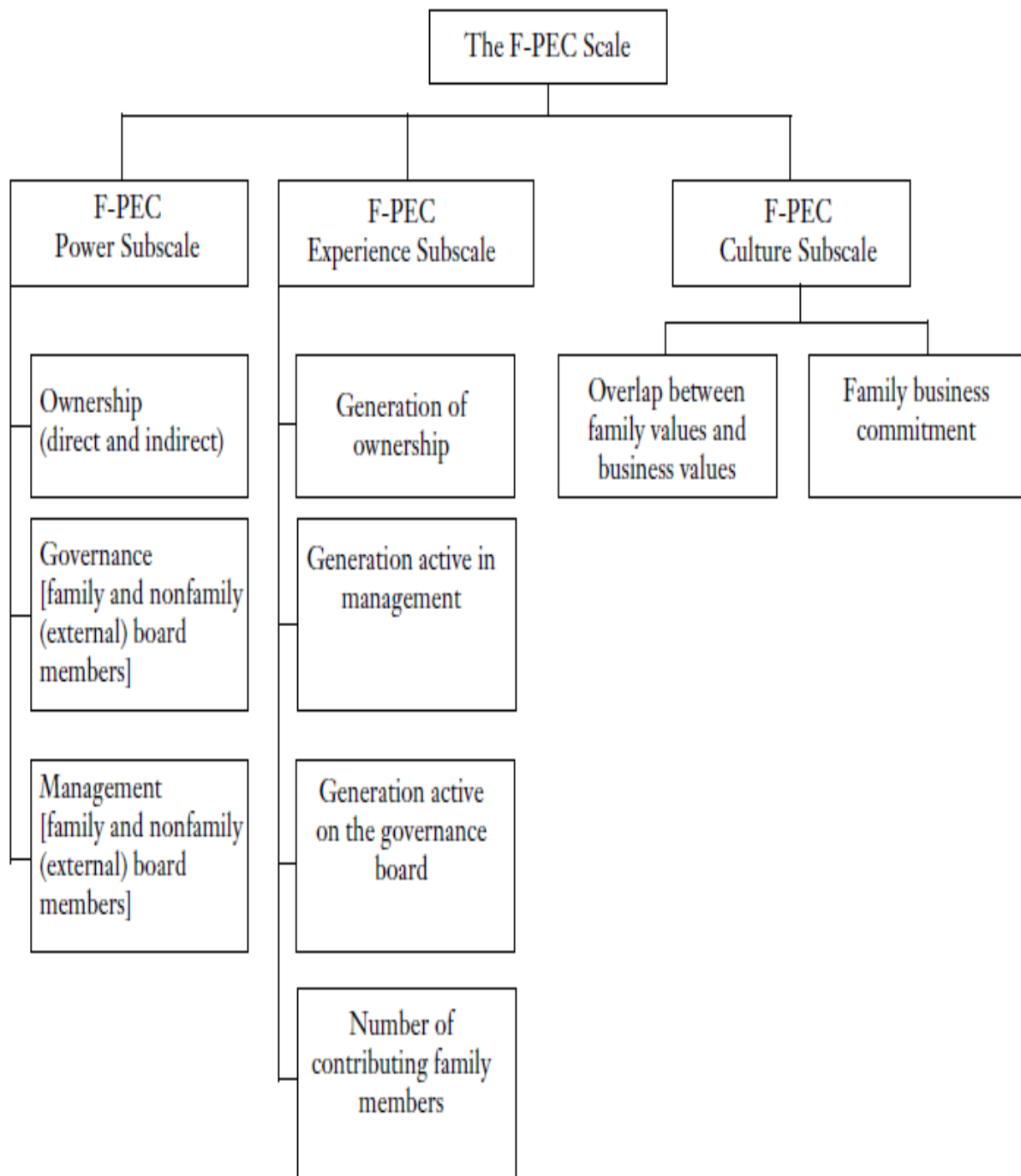
Yin Robert K, Applications of case study research, 2003.

Zahra Shaker A., hayton James C. , Salvato Carlo, Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture, 2004.

Zahra Shaker A., Ireland R. Duane, Hitt Michael A, international expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance, academy of management journal, 2000.

Annexes

Annexe 1 : The F-PEC Scale



Source: Astrachan et al., 2002

Annexe 2 : Guide d'entretien avec le Président directeur général de la SITI

La présente recherche a pour objectif d'explorer la spécificité de l'entreprise familiale et de son internationalisation en exploitant l'approche fondée sur les ressources et les compétences dont elle dispose. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux ressources subjectives (familiness) et objectives de l'entreprise pour pouvoir comprendre les sources de la réussite de l'entreprise.

Notre mission n'est ni d'évaluer l'entreprise ni d'émettre des jugements de valeur sur la manière dont elle est gérée. Notre tâche consistera à ressortir les éléments permettant de répondre à l'objectif surmentionné.

A- Informations générales sur l'entreprise et son secteur d'activité

- Quels sont aujourd'hui les métiers de base de l'entreprise ? (nature des métiers, part du métier dans le CA, activité, consommation des ressources, évolutions...) ?
- Comment se présente actuellement la structure générale de l'entreprise ? (Départements, niveaux hiérarchiques, fonctions, responsables) ?
- Quels sont vos concurrents ? Qu'en est-il de la part de marché de votre entreprise ?
- Quelles sont les tendances et les caractéristiques du secteur d'activité où opère votre entreprise ?

B- Historique de l'internationalisation de l'entreprise

- A quand remonte la première opération internationale ? (exportation), avec quel client ? Le type de la relation et du mode d'entrée ? Comment s'est-elle déroulée ?
- Quelles étaient les motivations ?
- Avez-vous rencontré des obstacles ? Les avez-vous dépassés ? Comment

C- La vision du dirigeant

- Informations sur le dirigeant (âge, expérience, niveau d'instruction et diplômes, langues parlées, loisirs, situations matrimoniale, nombre d'enfants)
- Quelles sont les caractéristiques et les tendances du secteur d'activité de l'entreprise ?
- Sur quoi vous êtes basé pour exporter ? (ressources et moyens/internes et externes)
- Comment perceviez-vous l'environnement des affaires au début ? Et actuellement ?

- Quels sont les changements que vous avez apporté?
- Existe-t-il une définition des objectifs (long terme- court terme)
- Comment prenez –vous les décisions (Planification, improvisation...etc)?
- Qu’est ce que vous avez appris de cette expérience ?
- Avez-vous réussi vos plans ?
- Quelles sont vos prévisions pour le futur de l’entreprise et du secteur ?quels sont vos besoins en compétences ? En connaissances ? En ressources?
- En global, quelles sont selon vous les qualités requises pour réussir l’internationalisation ?

D- La trajectoire familiale

- Votre entreprise est-elle familiale ? Pourquoi ? - quelle est le classement de la génération ? La structure de propriété ?
- Comment les décisions concernant l’internationalisation et du quotidien sont prises ?
- Etes-vous attachés aux traditions ? Par exemple ?
- *En bref, quelles sont les attributs de l’entreprise familiale que vous jugez essentiels pour réussir son internationalisation ?*

Autres :

- Pouvez-vous nous donner par ordre d’importance les ressources et les compétences clés pour réussir à l’international ?
- Existente-ils des éléments qui vous paraissent importants et que nous n’avons pas évoqué au niveau de l’entrevue ?

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le directeur général de la SITI

A- Informations générales sur l'entreprise et son secteur d'activité

- Quel est le cœur du métier de l'entreprise ? Les gammes de produits ?
- Quel est la part du chiffre d'affaire à l'export ?
- Quel est le nombre de clients actuels à l'export ? Quel est le nombre de pays desservis ?
- Quels sont vos concurrents ? Qu'en est-il de la part de marché de votre entreprise ?
- Quelles sont les tendances et les caractéristiques du secteur d'activité où opère votre entreprise ?
- Comment perceviez-vous l'environnement des affaires au début ? Actuellement ?

B- La vision du dirigeant et la trajectoire familiale

- Comment se fait la prise de décision ? Planifiez-vous ?
- Qu'est-ce que vous avez appris de cette expérience ?
- *En global, quelles sont selon vous les qualités requises pour réussir l'internationalisation ?*
- Votre entreprise est-elle familiale ? Pourquoi ?
- Quel est le classement de la génération ? La structure de propriété ?
- Combien de membres de la famille sont-ils impliqués dans la gestion de l'entreprise ? Quels sont les niveaux et les degrés d'implication ?
- Existe-t-il un conseil d'administration ? Un conseil de famille ? Leurs rôles ?
- Comment les décisions concernant l'internationalisation et du quotidien sont prises ?
- Êtes-vous attachés aux traditions ? Qu'en est-il de la culture familiale et de sa présence en entreprise ?
- *En bref, quelles sont les attributs de l'entreprise familiale que vous jugez essentiels pour réussir son internationalisation ?*

C- Les ressources et les compétences et la performance de l'entreprise

- Considérez-vous que votre internationalisation a réussi ? Pourquoi ? Quels sont les raisons derrière cette réussite ?

- Que faites-vous pour maintenir cet avantage concurrentiel ?
- Existe-il une relation entre la réussite et les ressources et les compétences dont dispose votre entreprise ?

❖ **Ressources financières :**

- Quels sont les sources de financement que vous contractez ? Pourquoi ?

❖ **Ressources physiques :**

- Que pouvez-vous nous dire à propos des ressources physiques (locaux, MP, machines...etc.) ?

❖ **Ressources humaines :**

- Quelle est la nomenclature des compétences dont vous disposez ?
- Qu'est ce qui rend vos ressources humaines à jour avec les besoin de votre internationalisation ?

❖ **Ressources technologiques et innovation :**

- Quelles technologies utilisez-vous ? Procurent-elles un avantage technologique ?
- Qu'en est-il des technologies de l'information ?
- A quels niveaux innovez-vous ? Par exemple ?

❖ **Ressources organisationnelles :**

- Est-ce que la façon dont est organisée votre entreprise prend en compte l'internationalisation de votre activité ? Sous quelle forme ? Depuis quand ?
- Combien de niveaux hiérarchiques compte votre entreprise ? Et quel type d'organisation adoptez-vous (en fonction, départements, services,...etc.) ?
- Ces différentes divisions ont-elles une certaine indépendance et une marge de manœuvre ? Sont-elles imbriquées les unes aux autres ?
- Le dirigeant délègue-t-il ? À quel niveau ?
- Comment se fait la coordination entre ces différentes divisions (horizontale) ? Entre les différents niveaux hiérarchiques (verticale) ?
- Fixez-vous des objectifs à atteindre pour ces divisions ? les contrôlez-vous ?
- Existent-elles des procédures et des règles ?
- Pouvez-vous nous donner une idée sur le fonctionnement du système d'information de votre entreprise ? Est-il efficace ?

❖ **Autres ressources intangibles : ressources informationnelle et réseaux, marketing, logistique, qualité produits et service**

- Quelles sont les sources d'information sur les marchés étrangers ? sont-elles suffisantes ?
- Pratiquez-vous une veille (concurrentielle ...etc.) ? Comment ?
- Avez –vous des relations étroites avec d'autres partenaires (réseaux / partenariats) ? Lesquels ? Qu'est ce que ca vous apporte ?
- Qu'en est-il de la prospection, de la commercialisation ?
- Quels sont les certifications-qualité dont vous disposez ? quand ? qu'est ce qui justifie cet engagement dans ces projets qualité ?

D- Autres :

- Pouvez-vous nous donner par ordre d'importance les ressources et les compétences clés pour réussir à l'international ?
- Existent-ils des éléments qui vous paraissent importants et que nous n'avons pas évoqué au niveau de l'entrevue ?

Annexe 4 : Guide d'entretien destiné au directeur de production et au directeur financier

Informations générales sur l'entreprise et son secteur d'activité

- Quel est le cœur du métier de l'entreprise ? Les gammes de produits ?
- Quel est le nombre de clients actuels à l'export ?
- Quels sont vos concurrents ? Qu'en est-il de la part de marché de votre entreprise ?
- Quelles sont les tendances et les caractéristiques du secteur d'activité où opère votre entreprise ?

E- La fonction production et l'internationalisation de la PMEF

- Comment se fait la prise de décision ?
- Le dirigeant délègue-t-il ? À quel niveau ? Jusqu'à où ?
- Comment se fait la coordination entre ces différentes divisions (horizontale) ? Entre les différents niveaux hiérarchiques (verticale) ?
- Existent-elles des procédures et des règles ?

F- La trajectoire familiale

- Votre entreprise est-elle familiale ? Pourquoi ?
- Quel est le classement de la génération ? La structure de propriété ?
- Combien de membres de la famille sont-ils impliqués dans la gestion de l'entreprise ? Quels sont les niveaux et les degrés d'implication ?
- Êtes-vous attachés aux traditions ? Qu'en est-il de la culture familiale et de sa présence en entreprise ?
- *En bref, quelles sont les attributs de l'entreprise familiale que vous jugez essentiels pour réussir son internationalisation ?*

G- Les ressources et les compétences et la performance de l'entreprise

- Considérez-vous que votre internationalisation a réussi ? Pourquoi ? Quels sont les raisons derrière cette réussite ?

❖ Ressources physiques et Ressources humaines :

- Que pouvez-vous nous dire à propos des ressources physiques (locaux, MP, machines...etc.) ?

- Qu'est ce qui rend vos ressources humaines à jour avec les besoin de votre internationalisation ?

❖ **Ressources technologiques et innovation :**

- Quelles technologies utilisez-vous ? Procurent-elles un avantage technologique ?
- Qu'en est-il des technologies de l'information ?
- A quels niveaux innovez-vous ? Par exemple ?

H- Autres :

- Pouvez-vous nous donner par ordre d'importance les ressources et les compétences clés pour réussir à l'international ?
- Existent-ils des éléments qui vous paraissent importants et que nous n'avons pas évoqué au niveau de l'entrevue ?

N.B : Ce guide a été adressé et adapté au directeur financier et de la production ainsi qu'à l'attachée à la production. Chacun selon le poste qu'il occupe

Annexe 5 : Guide d'entretien avec le responsable qualité de la SITI

Informations générales

- Quel est le cœur du métier de l'entreprise ? Les gammes de produits ?
- Quelles sont les tendances et les caractéristiques du secteur d'activité ou opère votre entreprise ?

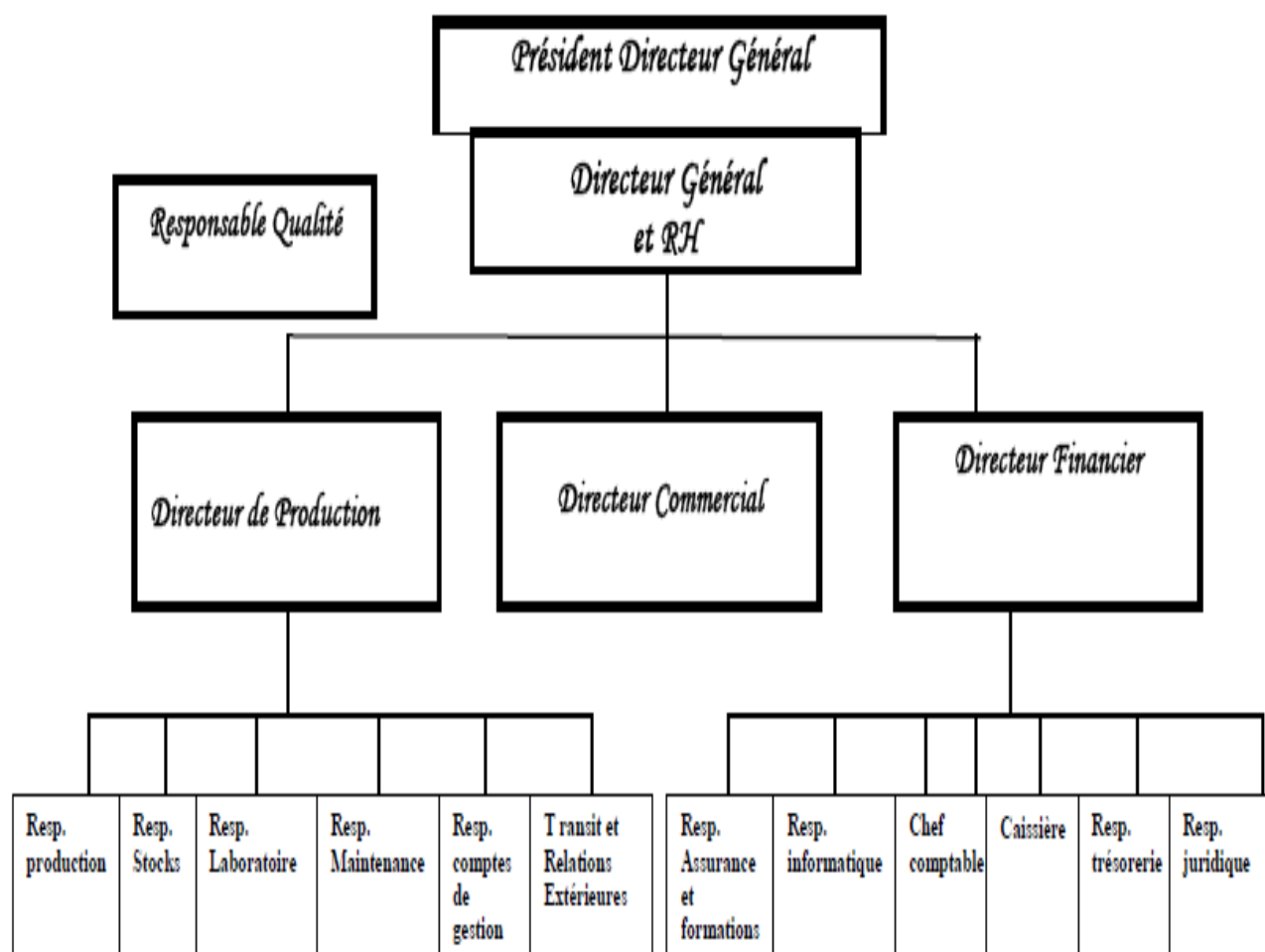
La qualité en entreprise

- Quel est le rôle de votre département ? combien de personnes y travaillent ?
- Comment assurez-vous les tâches au quotidien ?
- Quels sont les certifications-qualité dont vous disposez ? quand ? qu'est ce qui justifie cet engagement dans ces projets qualité ?
- Ces projets ont-ils tous réussi ? pourquoi ?

La qualité et la performance de l'entreprise familiale

- Quelles étaient les effets (+ et -) sur la culture d'entreprise ?
- Quels sont les défis que doit relever l'entreprise ?
- Qu'en est-il des audits clients ? leur fréquence et leur fonction ?
- Quels sont les points forts de votre entreprise ? en termes de ressources ?
- Votre entreprise est-elle familiale ? Pourquoi ?
- *En bref, quelles sont les attributs de l'entreprise familiale que vous jugez essentiels pour réussir son internationalisation ?*

Annexe 6 : L'organigramme de la SITI



Liste des figures :

Figure 1: Family business universe	23
Figure 2: Different goals: Family system versus business system.....	24
Figure 3 : le modèle des trois cercles de Davis.....	25
Figure 4 : Le modèle des quatre cercles : intégration d'un cercle de l'individu.....	26
Figure 5 : la vision de l'entreprise familiale.....	27
Figure 6 : la succession de l'entreprise familiale : le modèle de McGivern (1989)	35
Figure 7 : Interaction des objectifs "Famille-Entreprise"	36
Figure 8 :unified systems model of firm performance.....	56
Figure 9 : L'influence de la famille sur la performance de l'entreprise.....	57
Figure 10 : Une approche basée sur les ressources pour l'analyse stratégique : un cadre pratique.....	62
Figure 11 : Ressources et compétences et dimensions d'internationalisation.....	67
Figure 12: Firm specific factors involved in the internationalization of Asian developing country MNEs.....	70
Figure 13 : Cadre d'analyse adapté de l'internationalisation de la PME familiale.....	71
Figure 14 : Les multi-dimensionnalité de l'internationalisation des PME familiales.....	116

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les facteurs liées à la famille et la performance de l'entreprise	23
Tableau 2: Importation du thé au Maroc entre 2001 et 2005	79
Tableau 3 : Les clients de la « SITI »	82
Tableau 4 : Les certifications obtenues par la « SITI »	83

Table des matières :

Remerciements	4
Sommaire	6
INTRODUCTION GENERALE.....	8
PREMIERE PARTIE : ETUDE THEORIQUE L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE ET L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES	14
Introduction de la première partie	15
Chapitre premier : Analyse théorique de la PME familiale : entre diversité conceptuelle et spécificités managériales	16
Section 1 : Eléments de conceptualisation et poids économique de la PME familiale.....	16
Paragraphe 1 : Importance économique des PME familiales.....	16
Paragraphe2 : les différentes approches de définitions de la PME	18
Paragraphe 3 : Les critères d'identification de la PME familiale	20
Section 2 : L'interaction "famille-entreprise" et styles de gouvernance	23
Paragraphe 1 : l'interaction famille-entreprise et la diversité de modèles.....	23
1. Le dilemme fondamental de l'entreprise familiale	23
Le modèle des trois cercles de J.Davis.....	24
Autres modèles d'analyse de l'entreprise familiale.....	26
Paragraphe 2: les spécificités et la complexité de la gouvernance de l'entreprise familiale.....	27
Section 3 : Horizon temporel et postures stratégiques de la PME familiale.....	29
Paragraphe 1 : La décision et horizon temporel	30
Paragraphe 2 : La vision long terme et succession de la PME familiale	31
Motivations de la succession.....	32
Le processus de succession	34
Paragraphe 3 : Planification stratégique dans la PME familiale	35
Chapitre 2 : L'internationalisation de la PME familiale : Un cadre d'analyse fondé sur les ressources et les compétences.....	38
Section 1 : la controverse entre la vision par l'industrie et l'approche par les ressources	38
Paragraphe 1 : Le déterminisme de l'approche du Porter	38
1. Les apports de Porter.....	38
2. Limites de l'approche Porterienne	39

Paragraphe 2 : L'émergence d'une approche volontariste :	40
Section 2 : L'approche fondée sur les ressources et les compétences entre précurseurs et courants en émergence	42
Paragraphe 1 : Les principaux courants précurseurs	42
Paragraphe 2 : les fondements de l'approche fondée sur les ressources	46
Section 3 : L'analyse de l'internationalisation de la PME familiale.....	54
Paragraphe 1 : Spécificités et sources de l'avantage concurrentiel des entreprises familiales	55
Paragraphe 2 : les ressources et les compétences de l'internationalisation de la PME familiale.....	63
1. Les apports des économistes	63
2. Les modèles séquentiels	64
3. Les tendances actuelles	65
Paragraphe 3 : Opérationnalisation des concepts des ressources et des compétences pour la PME familiale internationale	67
Conclusion de la première partie	72
DEUXIEME PARTIE: ETUDE EMPIRIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DE LA « SITI » PAR L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES	73
Introduction de la deuxième partie	74
Chapitre 1 : Méthodologie et présentation du terrain d'étude empirique	75
Section 1 : Intérêt du choix du secteur agroalimentaire et de la « SITI ».....	75
Paragraphe 1 : Présentation du secteur de l'agroalimentaire au Maroc	75
1. Poids du secteur de l'agroalimentaire dans l'économie marocaine.....	75
2. Atouts et opportunités :	76
3. Perspectives d'avenir du secteur agroalimentaire.....	77
4. Un environnement favorable au partenariat	77
5. Les problèmes rencontrés par le secteur :	78
6. Le secteur agroalimentaire côté en bourse	79
Paragraphe 2 : Aperçu sur le marché mondial du thé.....	79
Paragraphe 3 : Présentation de la SITI	80
1. L'activité de SITI.....	81
2. Certifications qualité obtenues par SITI.....	83
3. L'environnement externe de la SITI	83

Section 2 : Stratégie de la recherche et sa mise en œuvre.....	84
Paragraphe 1 : Une approche interprétativiste pertinente	85
Paragraphe 2 : Une étude de cas exploratoire et approche qualitative.....	85
Paragraphe 3 : Méthodes de collecte des données	86
Chapitre 2 : Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	88
Section 1 : l'interaction famille –entreprise : une source de familiness « ressources subjectives »	88
Paragraphe 1 : Aspect familial et vision de long terme.....	89
Paragraphe 2 : Processus de prise de décision et vision du dirigeant.....	90
Paragraphe 3 : L'interdépendance entre la planification et la culture familiale.....	92
Paragraphe 4 : synthèse des ressources subjectives de la « SITTI ».....	96
Section 2 : Les ressources objectives de l'internationalisation de la « SITI ».....	98
Paragraphe 1 : Une classification des ressources de la SITI	98
Section 3 : Capacités, compétences et avantages concurrentiels de la société « SITI ».	105
Paragraphe 1 : les facteurs de réussite de l'internationalisation.....	105
Paragraphe 2 : Les capacités de l'internationalisation et le management familial dans la société « SITI »	109
Conclusion de la deuxième partie :.....	114
Conclusions générales :.....	117
Enseignements de la recherche :	117
Limites de la recherche :	118
Perspectives de la recherche :.....	119
Bibliographie	121
Annexes	129
Liste des figures :	140
Liste des tableaux :.....	141
Table des matières :.....	142