

Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement : Une analyse théorique

Resilience of family firms to crises and development challenges : A theoretical analysis

Yawovi AWUDI, (*Doctorant en Sciences de Gestion*)
Université de Lomé, Togo

Yao Mensah KOUNETSRON, (*Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion*)
Université de Lomé, Togo

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Lomé Togo (Lomé) 1515 Lomé Togo
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AWUDI, Y., & KOUNETSRON, Y. M. (2022). Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement : Une analyse théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-1), 247-267. https://doi.org/10.5281/zenodo.7395852
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 06, 2022 Published online: December 05, 2022

Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement : Une analyse théorique

Résumé :

Dans un contexte de crise, les défis de consolidations des acquis s'accroissent et surtout celui de maintien des emplois et de poursuite de la croissance. La crise de la COVID-19 constitue à nos yeux l'une des crises majeures qui a énormément bouleversé et mis à nu les mécanismes traditionnels d'intervention des pouvoirs publics partout dans le monde. Plusieurs entreprises furent fermées, et la récession a été globale. La nécessité de résilience des entreprises dans nos économies devient palpable. Dans ce contexte, certaines formes d'organisation du travail et de la production se positionneraient plus résilientes et vers lesquelles une attention pourra se révéler stratégiquement avantageuse pour les économies. L'entreprise familiale, par ses particularités intrinsèques liées à la structure de son capital, sa culture, sa stratégie, sa gouvernance, sa pérennité, ses rôles joués sur le plan social, économique et ressources humaines, se révèle théoriquement une forme d'organisation résiliente malgré les difficultés propres à elle.

L'objectif de cet article, est d'appréhender d'un point de vue théorique, la capacité de résilience des entreprises familiales face aux crises et particulièrement celle de la maladie pandémique à COVID-19, au travers de leur capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation. Pour parvenir à nos résultats, nous avons opté pour l'analyse de leur capacité à la lumière de quelques théories de la finance organisationnelle afin d'apprécier ce point de vue, et leur répercussion sur le potentiel de résilience de ces entités. L'implication pratique de cette recherche sera une mise en lumière des capacités des entreprises familiales et de permettre aux décideurs de développer des mécanismes d'incitations à la constitution de cette forme d'entreprise pour booster, soutenir et protéger nos économies.

L'originalité de cet article réside du fait qu'il combine l'appréciation de trois dimensions de la résilience organisationnelle et ouvre une piste pour des recherches empiriques pour tester la robustesse de cette position théorique.

Mots clés : Entreprise familiale, Résilience organisationnelle, Pérennité organisationnelle, Développement.

Classification JEL : M10

Type de l'article : article théorique

Abstract:

In a context of crisis, the challenges of consolidating gains increase and especially that of maintaining jobs and pursuing growth. The crisis of the COVID-19 constitutes in our eyes one of the major crises that has enormously upset and exposed the traditional mechanisms of intervention of public authorities everywhere in the world. Many companies were closed, and the recession was global. The need for resilience of business in our economies is becoming palpable. In this context, some forms of organization of work and production would be more resilient and towards which attention could be strategically advantageous for economies. The family firm, through its intrinsic characteristics linked to the structure of its capital, its culture, its strategy, its governance, its durability, its social, economic and human resources roles, theoretically reveals itself as a resilient form of organization despite its own difficulties.

The objective of this article is to understand, from a theoretical point of view, the resilience of family businesses in the face of crises, particularly that of the COVID-19 pandemic disease, through their capacity for absorption, renewal and appropriation. To achieve our results, we opted for the analysis of their capacity in the light of some theories of organizational finance in order to appreciate this point of view, and their repercussion on the resilience potential of these entities. The practical implication of this research will be to shed light on the capabilities of family businesses and to enable policy makers to develop incentive mechanisms for the formation of this form of enterprise, to boost, sustain and protect our economies.

The originality of this article lies in the fact that it combines the appreciation of three dimensions of organizational resilience and opens a path for empirical research to test the robustness of this theoretical position.

Keywords: Family business, Organizational resilience, Organizational sustainability, Development

JEL Classification: M10

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Les crises en général, surtout celles ayant, ou incluant des dimensions économiques et financières, ont de grandes conséquences sur les grands équilibres et les prix (Hyafil, 2009) (1). La crise sanitaire de la COVID-19 que le monde entier a connu récemment a démontré la fragilité des systèmes économiques et mis à nu certains mécanismes d'ajustement. La faible robustesse et l'insuffisante résilience de certaines formes d'organisation économiques ont été challengées. Dans un tel contexte où chaque société et chaque entreprise ou groupe ont subi différemment les coups de la crise, il faut noter que certaines formes d'organisation du travail (et du capital) ont mieux réagi que d'autres. On peut donc légitimement se poser la question de savoir, quelles sont les types d'entreprises capables de résister le mieux, aux crises et situations imprévues dans une économie ? La question de la résilience, et particulièrement celle des entreprises familiales a intéressé des auteurs qui l'ont abordé sous diverses approches. Amann et Jaussaud (2012) (2) ont analysé leur potentiel de résilience sous un angle financier. La résilience ne se limite pas seulement à cet angle. Elle va en effet au-delà des crises financières, car ces entreprises familiales connaissent généralement diverses crises tout au long de leur existence. Les racines de ces crises se trouvent dans l'organisation entrepreneuriale elle-même, les interactions actionnariales et familiales, et mêmes à la croisée de ces sous-systèmes. Pour surmonter les dangers rencontrés, ces entreprises devront renforcer leur niveau de résilience sur plusieurs fronts : entrepreneurial, émotionnel, social et financier. Leur résilience face aux crises a été aussi traitée dans la littérature sous l'angle de leurs capacités d'absorption et de renouvellement face à la crise financière survenue en 2008 (Bauweraerts et Colot, 2014) (3). Cette étude met en évidence la supériorité des entreprises familiales dans l'affrontement de situations exogènes qui surviennent dans les économies. Le but de cet article est de mettre ce type d'entreprise, les entreprises familiales, sous le projecteur afin de susciter ou justifier l'opportunité d'une éventuelle revalorisation. La problématique centrale de cet article est l'appréhension, d'un point de vue théorique, de la capacité de résilience des entreprises familiales face à la crise de la pandémie de la COVID-19, au travers de leur capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation. Cela permettra de s'exprimer sur la question de savoir si les entreprises familiales sont une typologie appropriée d'entreprise capable de faire preuve d'une résilience et d'une pérennité pour soutenir le développement, même en situation de crise. Après une clarification conceptuelle, une analyse des arguments théoriques en faveur des entreprises familiales sera exposée afin de justifier de leur potentiel de résilience en situation de crises. Enfin une conclusion fera la synthèse des points vus avancés.

2. Le concept du développement et ses enjeux :

2.1. Le concept :

Lorsque les psychologues parlent du « développement de l'intelligence », les mathématiciens du « développement d'une équation », les photographes du « développement d'une pellicule » et les gynécologues et sages-femmes « du développement d'un fœtus », etc ... le sens qu'ils donnent au mot « développement » devient clair, voire unique, et tous ceux qui appartiennent au même champ professionnel partagent la même définition. Quand il s'agit du court mot-concept « développement », tel qu'il s'est progressivement imposé dans le langage ordinaire, il désigne tantôt un état, tantôt un processus, connotés l'un et l'autre par les notions de bien-être, de progrès, de justice sociale, de croissance économique, d'épanouissement personnel, voire d'équilibre écologique (Rist, 2013) (4).

Le concept de développement désigne l'ensemble des transformations techniques, sociales, territoriales, démographiques et culturelles accompagnant la croissance de la production. Il traduit l'aspect structurel et qualitatif de la croissance et peut être associé à l'idée de progrès économique et social. Après avoir longtemps privilégié les indicateurs quantitatifs, et spécialement la croissance de la production de richesses (le PIB), le concept de développement s'est élargi pour inclure différentes dimensions constitutives du bien-être, comme l'état global de santé des populations, les niveaux d'instruction, et d'une manière plus générale, les conditions de vie.

2.2. Les enjeux du développement :

L'Afrique qui a passé le cap du milliard d'habitants en 2009, est devenue à partir des années 2010 la deuxième région la plus peuplée au monde après l'Asie (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2017) (5). L'augmentation de la population mondiale sera quasi exclusivement alimentée par ces deux continents au cours des prochaines décennies. Si la population asiatique est estimée à 4,7 milliards pour l'Asie en 2100, celle de l'Afrique, devrait passer à 4,3 milliards dans le même temps, selon le scénario médian de l'ONU (Pison, 2019) (6). En Afrique subsaharienne, la population âgée de moins de 25 ans représente environ 63 % de la population, soit plus de 540 millions de personnes (Beaujeu et al, 2011) (7), et celle de moins de 15 ans représente 42% de la population, soit environ 460 millions de personnes. Cette caractéristique peut représenter pour un pays une chance ou un facteur de déstabilisation, selon sa capacité à offrir des opportunités viables et décentes à la population en âge de travailler, selon Koba, Djoufelkit et Rabier (2019, p. 2) (8). Une population très jeune et massive rime avec les enjeux de l'emploi, du logement, des troubles sociaux et politiques. Dans le contexte de la COVID-

19, se sont accentués les défis liés à la santé et à la mortalité (insuffisance de centres de santé et de prise en charge des malades, insuffisance de personnel soignant et du budget alloué à la santé, etc), au chômage (mise en évidence d'une faible protection des emplois, d'un faible niveau d'agilité et d'adaptation des entreprises pour maintenir les emplois, etc), au financement des économies (baisse de recettes intérieures, faiblesse des moyens pour des interventions urgentes de l'Etat sur les questions de santé publique et de sécurité, financement difficile de la relance de l'économie, etc) et à la pauvreté. Des inégalités se sont accrues en temps record. Dans ces conditions, il revient aux états d'identifier des mécanismes proactifs, testés robustes et solides pour affronter des crises de la gamme de celle de la COVID-19. Les États devraient disposer de réserves suffisantes pour accompagner les entreprises en période de récession globalisées, et développer des mécanismes tant institutionnels, stratégiques, que fiscaux et réglementaires pour soutenir les entreprises.

Un autre grand enjeu du développement pour l'Afrique, est celui de la transformation des produits locaux ; celui donc de son industrialisation. « L'Afrique se trouve à l'extrémité inférieure de la chaîne de valeur mondiale, sa part dans la manufacture mondiale n'étant que de 1,9 % environ. Les économies africaines demeurent trop largement tributaires des produits de base. Entre 2011-2013, les produits manufacturés représentaient seulement 18,5 % des exportations, tandis que 62 % de l'ensemble des importations étaient des produits manufacturés, un déséquilibre commercial qui dépouille le continent de ses richesses. Pour libérer leur plein potentiel, les pays africains doivent lancer un programme audacieux tiré par des investissements dans la transformation industrielle sous l'égide du secteur privé. Il s'offre à l'Afrique une réelle opportunité de créer des emplois et de promouvoir la transformation économique inclusive par le développement de la manufacture au niveau national, et à travers un processus d'industrialisation axé sur les produits de base, en tirant parti des ressources du continent et des opportunités qu'offrent les changements qui s'observent dans la structure de la production mondiale » (Akinwumi, BOAD, 2015) (9). On ne peut parler d'industrialisation sans parler de pollution de l'environnement, et sans parler de développement durable. Le développement durable doit être perçu comme une des constructions sociales essentielles du 21^e siècle. « La notion de développement durable préfère mettre l'accent sur un développement qui ne se définit pas seulement par les seules forces et demandes du marché et de la consommation, mais qui vise une distribution plus équilibrée des ressources, des pouvoirs et des richesses dans le monde. Il s'agit donc d'un projet global qui valorise un modèle redistributif à portée sociale plutôt qu'une seule réponse capitaliste à un problème de croissance » (Paixão-Barradas et Melles, 2019, p.20) (10). Il devenait important de développer des approches stratégiques ou de nouvelles façons de concevoir et produire les biens en intégrant des dimensions écologiques. Pour

plus d'efficacité dans ce contexte, on se tournera donc vers des énergies alternatives telles que le solaire et la puissance humaine, on recherchera l'optimisation des processus.

3. Nécessité de résilience des entreprises pour un développement

Le rapport entre la pérennité des entreprises qui animent nos économies et le développement de nos États semble être évident. Cette pérennité est favorisée par une résilience face aux défis tant de l'environnement économique qu'intrinsèques aux entreprises. Une chose est de créer des entreprises, une autre est que ces entreprises créées demeurent dans la durée, survivent aux difficultés de parcours pour poursuivre la croissance et ainsi soutenir le développement de l'économie nationale. Il est aisé de voir les efforts de nos gouvernements, surtout subsahariens dans l'encouragement de l'entrepreneuriat, surtout des jeunes afin de lutter contre le chômage de plus en plus ravageant. Toutefois, on note un déséquilibre entre les efforts d'incitation à la création, et ceux de consolidation et de sauvetage des entreprises en difficultés. Alors que le développement implique la consolidation des acquis et une poursuite de la croissance. Déjà suffisamment sous la braise des difficultés de l'emploi des jeunes et de manière plus élargie de l'emploi décent, l'Afrique devrait être proactivement sensible et défenseuse des fermetures des entreprises déjà en activité et qui épongent une partie des chercheurs d'emploi, notamment les petites et moyennes entreprises. Chaque PME fermée, empire la situation.

4. Des types d'entreprises à même de résister aux crises ?

Evidemment oui. Bien que cette affirmation soit relative à des circonstances et approches, elle n'en demeure quand même pas moins vraie au vu des réalités démontrées par certaines formes d'organisation entrepreneuriales durant des périodes de conjoncture et de difficultés globalisées dans les économies (Bauweraerts et Colot, 2015, (11). Les PME par exemple, sont considérées comme des structures offrant aux économies, un moyen efficace pour lutter contre le chômage en raison de leur capacité d'adaptation aux situations de crise grâce à leur flexibilité, à leur dynamisme et à leur souplesse (Kumps et Wtterwulghé, 1988) (12). D'autres parlent des grandes entreprises qui disposent de grands moyens financiers et de réserves suffisantes pour faire face à des moments de régression des ventes et chiffres d'affaires. Il y a aussi d'autres exemples, formes ou statuts juridiques qui pourront être cités. Nous en faisons une économie dans ce contexte. Notons que dans cette émergence

de formes d'entreprises relativement résilientes et à forte capacité d'adaptabilité, par leur nature, se positionnent les entreprises dites familiales.

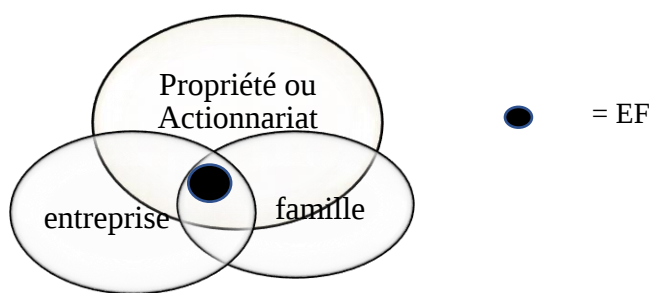
5. L'Entreprise familiale, une typologie d'entreprise avec des avantages stratégiques pour les enjeux du développement en Afrique

La supériorité des performances financières, environnementales et sociales des entreprises familiales par rapport à celles de leurs homologues non familiales pendant la pandémie de Covid-19 était loin de surprendre. Un rapport du Crédit Suisse Family 1000 confirme les conclusions d'études antérieures orientées sur les comportements des entreprises familiales durant quelques différentes crises passées (Labaki, 2020) (13). L'analyse de la robustesse des entreprises familiales et les arguments en sa faveur pour affronter les enjeux du développement sera appréhendée par ses capacités de résilience, facteur de sa pérennité.

5.1. Le concept d'entreprise familiale :

L'entreprise familiale est une forme d'entreprise se situant à la croisée de la famille et de l'entreprise. De manière plus élargie, on ajoute la propriété à ce carrefour. Pour d'autres encore, la composante management est à ce rendez-vous. En réalité, Gérer une PME familiale revient à s'employer à un arbitrage constant entre les valeurs, les normes, les principes et les objectifs de ces sous-systèmes. L'ensemble peut ainsi être représenté :

Figure 1 : L'entreprise familiale à la croisée de trois systèmes.



Source : par nos soins

Pour Habbershon et al. (2003) cités par Mahmoud-Jouini & Mignon (2009, p. 27) (14), l'entreprise familiale est perçue comme un système composé de sous-systèmes : (i) "famille" caractérisé par l'histoire, les traditions, le cycle de vie familial, (ii) "entreprise" qui est fait de stratégies et de structures servant à

créer de la valeur ainsi que leur maintien et maintenance, et (iii) “individus” membres de la famille, dispersés chacun par son centre d’intérêt, ses connaissances et aptitudes, son degré d’influence sur l’entreprise observable par le niveau d’implication dans le contrôle de l’entreprise par le capital ou par la direction.

Le concept d’EF est difficile à définir de manière unique car regroupant des unités présentant des spécificités les unes que les autres. Les différentes définitions affichent tout de même quelques convergences permettant quand-même de mettre une différence entre elles et les entreprises non familiales (ENF). Pour la définir, les auteurs ont utilisé plusieurs critères : d’aucuns adoptent des définitions monocritères et d’autres, des définitions pluri-critères. Ainsi, pour les uns, il suffit que l’entreprise soit la propriété d’une seule personne ou appartienne à un groupe de personnes issues d’une même famille pour parler d’EF, ou que l’entreprise soit sous le contrôle d’une ou de plusieurs familles, ou encore qu’il y ait des imbrications entre la famille et l’entreprise avec de fortes interactions, ou que la transmission de l’entreprise est effectuée ou projetée à au moins un membre la prochaine génération de la famille-proprétaire (Koffi et Lorrain, 2005) (15). Pour les auteurs privilégiant les définitions pluri-critères, il faudra la présence d’une combinaison de deux ou plusieurs des critères ci-dessus dans une entreprise pour la considérer comme entreprise familiale (Koffi, 2008) (16).

Nous retiendrons qu’est familiale, une entreprise qui est sous le contrôle total ou majoritaire d’individus unis par les liens de sang ou par alliance, dont la gestion est assurée par un membre au moins de ce cercle familial et d’autres membres y travaillent et, celle au sujet de laquelle les dirigeants affichent une volonté ferme de transmettre l’entreprise à la génération suivante de la famille.

5.2. Le concept de résilience organisationnelle :

Selon Bégin et Chabaud (2010) (17), la résilience est la capacité d’une entreprise à faire face à l’inattendu. Opérationnaliser la résilience organisationnelle fut un pari difficile pour les chercheurs. Bégin et Chabaud (op. cit.) parviennent à la décomposer en trois dimensions ou aptitudes : la capacité d’absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d’appropriation. La résilience organisationnelle traduit donc la capacité d’une organisation à absorber, répondre, et aussi tirer profit d’événements survenus par suite de changements de l’environnement (Bauweraerts & Colot, 2014, p. 200) (op. cit). Les entreprises résilientes se caractérisent par une certaine longévité, qui est aussi une caractéristique recherchée ou identifiable dans la stratégie de l’entreprise familiale.

5.3. Les concepts de pérennité et pérennité organisationnelle :

Encore désigné par longévité, survie, la pérennité est l'état de quelque chose qui dure dans le temps. La pérennité est à la fois ambiguë et polyphone. Dans ce sens, une analyse des perceptions qu'en ont les dirigeants a conduit Mignon (2009) (18) distingua deux types de pérennités à savoir la *pérennité du pouvoir* (donc de direction et de contrôle par le patrimoine), la *pérennité de projet* (des activités/produits/marques/services/processus de production et la pérennité organisationnelle). Au sens commun, parler de pérennité oriente vers l'idée de non-disparition d'entité. Toutefois, on ne doit pas perdre de vue qu'une entreprise peut ne pas avoir fermé ses portes, mais perdu l'essentiel de son identité : la pérennité est là aussi pointée. Dans le même sens, une entreprise peut avoir fermé ses portes, mais son invention continue avec la même désignation et la même composition. On peut toujours parler de pérennité. La pérennité organisationnelle est globalement la viabilisation dans la durée, des organisations, systèmes et structures dans lesquels s'insèrent les hommes détenteurs de savoirs tacites servant à la réalisation des différents activités et projets.

5.4. Les particularités distinctives de l'entreprise familiale et leurs impacts avantageux sur la résilience organisationnelle

L'EF affiche des caractères qui lui sont propres ou qui sont les plus poussés chez elle. Ces caractères, selon notre analyse théorique dans cet article, positionneraient les entreprises familiales dans une typologie offrant des avantages pour une quête de développement de nos économies africaines encore à l'étape traditionnelle ou transitoire dans le mieux des cas, à travers ses capacités de résilience, surtout en situation de crises.

5.4.1. Résilience des EF par leur capacité d'absorption :

Comme son nom l'indique, elle est la capacité d'une organisation à absorber les informations utiles dans l'environnement externe, particulièrement dans des périodes de turbulences et de crises, et à les exploiter pour sa survie. En situation de crises, cela revient à une entreprise à être en mesure d'identifier et faire face aux contraintes imposées par un environnement afin d'assurer sa survie. Par un certain nombre de ses caractéristiques endogènes, les entreprises familiales disposeraient d'aptitudes et d'avantages leur fournissant cette capacité d'absorption.

5.4.1.1. Du point de vue de la structure du capital social des EF

Nous ne pouvons parler de la structure du capital des EF sans parler de la théorie des droits de propriété. Le but principal de cette théorie est de montrer les incidences des différentes définitions de la propriété (privée ou publique)

sur le comportement des agents et sur le type de structure à même d'assurer la coordination entre agents. Des recherches mettent en évidence que certaines ressources des entreprises familiales sont difficilement inimitables, rares et faiblement substituables, car imbriquées dans des relations sociales complexes comme, à titre illustratif, ceux souvent identifiés entre membres d'une même famille (Mahmoud-Jouini et Mignon 2009) (19). Selon la théorie des ressources, une bonne implication des membres d'une entreprise peut conduire à des avantages compétitifs durables. Cette implication est induite par la culture participative et la confiance qui sont très observées chez les entreprises familiales. Il est aussi mis en évidence que dans le contexte des entreprises familiales, il y a la présence d'un "capital familial" caractérisé par des liens plus forts, plus intenses et plus durables que ceux généralement observés chez leurs homologues non familiales. Les loyautés multigénérationnelles traduisent le principe de base dit de la résilience sociale. En septembre 2020, Rania Labaki (op. cit.), Directrice de l'EDHEC Family Business Centre, EDHEC Business School, affirmait qu'en adaptant le concept des « loyautés invisibles » en psychanalyse familiale aux entreprises familiales, elles sont arrivées dans leurs recherches à découvrir que les familles tendent à élargir l'espace de ces loyautés au-delà du cercle familial intergénérationnel pour intégrer celui des parties prenantes. En termes d'influence des parties prenantes, l'urgence des réclamations (kounetsron, 2011) (20), des crédits, intérêts et dividendes par apporteurs de capitaux familiaux est moindre par rapport à celui des autres formes de sociétés. De même Labaki (2020) (op. cit.) ajoute qu'au fil des décennies, les parties prenantes établissent des relations de confiance avec le noyau familial et s'y greffent voire le pérenniser à travers les générations. De ces affinités acquises naît un soutien infaillible à l'entreprise en termes d'écoute et d'aide, au temps de difficultés passagères. Les entreprises familiales sont de cette manière préservées dans un environnement de conciliations grâce à l'appui de parties prenantes indulgentes. Ainsi, en situation de crises, une compréhension toute naturelle s'établit, laissant le temps à l'entreprise de se relancer et rebondir.

La visée des dirigeants familiaux de réaliser une pérennité de pouvoir par le maintien du contrôle de leur entreprise par le capital et par la direction, les pousse souvent à constituer des réserves en période de prospérité afin de pouvoir éjecter des fonds propres en périodes de turbulences. Aussi, les entreprises familiales sont plus enclines à disposer de liquidités immédiatement mobilisables car elles souhaitent limiter les risques associés aux structures financières plus risquées (Amann et Jaussaud, 2012) (op.cit). En ce qui concerne les ressources potentiellement mobilisables, afin d'assurer la poursuite des activités en situation de crises, l'entreprise familiale sait se rabattre sur capital familial qu'il soit financier ou humain.

Le dirigeant de l'entreprise familiale est motivé par la volonté de transmettre une entreprise pérenne et viable aux générations suivantes (Miller et Le Breton-Miller, 2005) (21). Cela conduit à une meilleure gestion des EF même en situation de crise. En ce sens, Amann et Jaussaud (op. cit.) suggèrent et démontrent que cette orientation à long terme combinée aux ressources et compétences idiosyncratiques des entreprises familiales mène à de meilleurs niveaux de performance en période de crise.

5.4.1.2. Du point de vue des critères et structures de prise de décision :

Pour ce qui est des fondements et des critères de décisions, les EF sont réputés privilégier la dimension affective et émotionnelle lors des prises de décision et l'informel y règne s'agissant de la structure adoptée par l'organisation. Les relations personnelles et les décisions prises lors des réunions et rencontres imprévues, interactions privées, rendent difficiles l'institutionnalisation de structures organisationnelles et l'établissement des lignes d'autorité. Toutefois, la faiblesse de la bureaucratie et la souplesse de la communication rendent les décisions plus rapides, ce qui permet de réagir plus rapidement aux changements de l'environnement.

5.4.1.3. Du point de vue de la compétition et de la concurrence :

Les interactions des systèmes familles et entreprises permettent à l'EF de développer des capacités idiosyncratiques qui génèrent la différenciation et des avantages compétitifs durables. Ils disposent aussi d'avantages concurrentiels à cause de leurs réseaux de relations et de l'attachement de chaque membre à la chose commune et donc un drainage de leurs relations personnelles vers le business familial. Cela leur garantit aussi une veille informationnelle. La spécificité du capital de l'EF constitue un garde-fou à l'entrée de leur domaine d'activité et facilite le développement d'un avantage concurrentiel sur le long terme (Mahmoud-Jouini, S., & Mignon, S., 2009) (22). Aussi, la gestion des connaissances et leur transfert procurent un avantage concurrentiel aux entreprises familiales. Les connaissances, quoiqu'immatérielles, constituent un réel patrimoine et son autogestion par les entreprises familiales leur confère une réelle plus-value dans un monde de compétition exacerbée (Flament et al., 2006) (23).

5.4.1.4. Du point de vue naturel :

Sur le plan naturel, il l'on peut soutenir que l'entreprise familiale a souvent été le repli de toute économie en temps de crises aiguës. Ce fondement s'explique par le fait que l'entreprise familiale est au cœur de l'organisation de l'organisation de l'économie du fait que l'entrepreneur est d'abord un preneur de risques. C'est ce que traduisent Guitton et Vitry (1991) (24) en disant que, « *l'entrepreneur est une personne (entreprise individuelle) ou un groupement*

de personnes (entreprise sociétaire) qui supporte les risques de l'affaire ». Cependant, prendre de tels risques avec de tierces personnes nécessite de construire au préalable une relation de confiance, ne fût-ce que le minimum de départ. Alors que la famille, c'est le premier creuset où se noue la confiance entre les individus : confiance entre mari et femme, confiance entre frères et sœurs, cousins, etc. En situation de crises, les risques économiques et financiers s'élèvent et il devient impérieux de les supporter avec des individus de confiance. Ainsi tout naturellement, l'EF se présente comme une forme d'environnement et d'entreprise idéale dans laquelle les risques et les crises sont mieux supportés et partagés.

5.4.2. Résilience des EF par leur capacité de renouvellement :

La capacité de renouvellement est l'aptitude d'une organisation à pouvoir apporter des solutions innovantes lorsqu'elle se confronte à des situations inhabituelles. Faire preuve de résilience équivaut pour entreprise d'être capable de résister au choc tout en essayant de corriger par l'innovation les sources d'inefficiences ou d'inefficacité dans les activités ou processus existants et/ou développer de nouvelles activités. Les EF semblent être un cadre adapté pour ces gymnastiques.

Les entreprises familiales affichent une culture forte, ouverte, fondée sur des valeurs partagées d'une génération à une autre, et semblent donc être un catalyseur d'innovations. Les propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales sont motivés par un certain altruisme, une vision collectiviste et long-termiste (Davis et al., 1997) (25) qui les guide dans leurs choix idiosyncrasiques en matière d'innovation. Notons également que les entreprises familiales ont des caractéristiques organisationnelles plus favorables à l'innovation que les entreprises non familiales, de sorte qu'elles essaient davantage d'idées innovantes (Gudmundson et al. 2003) (26). Les innovations sont la mère des inventions, des révolutions industrielles, et ainsi du développement à terme. Des chercheurs affirment que les entreprises familiales sont plus créatives, proactives et innovantes que les non-familiales (Basly S., 2005) (27).

Les dirigeants familiaux sont enclins à réaliser des investissements qui, pour la plupart du temps bénéficieraient à la génération suivante, ayant à l'esprit l'hypothèse selon laquelle la propriété restera au sein de la famille (James, 1999, p. 42) (28). Cela les pousse à réaliser des investissements à risque de sous-optimalité réduit. L'anticipation du transfert futur de l'entreprise à un membre de la famille pousse les décideurs des EF à des décisions qui améliorent la viabilité de la firme avec le temps (Basly, op.cit).

Les entreprises familiales se distinguent par une vision axée sur la volonté de pérenniser l'entreprise au bénéfice de la descendance. C'est donc aussi la vision à long terme de cette alliance qui les emmène à développer la différenciation

familiale qui est créatrice de valeur à travers les générations (Chua et al., 1999) (29).

La transmission des valeurs de génération en génération produit des caractéristiques culturelles relativement stables au sein de ce genre d'entreprise. Ces valeurs, noyau dur immuable, sont les caractéristiques d'une entreprise pérenne. Mais paradoxalement, cette stabilité permet d'augmenter la flexibilité de l'entreprise familiale. Les valeurs identitaires et culturelles propres à la famille, étant relativement invariables et influençant l'EF, elles constituent, par la même occasion, des filtres d'analyse (Mignon, 2001) (30) et un ensemble de capacités dynamiques (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007, p. 915) (31) conduisant à influencer ou à façonner les décisions stratégiques et la stratégie globale dans son ensemble. Cette aptitude est beaucoup mise en exergue en situation de crises, pour survivre.

Une structure de propriété familiale favorise la continuité et une orientation long-termiste, influençant ainsi la stratégie globale de l'entreprise. Les entreprises familiales ont une appétence au risque relativement moins élevée que les entreprises non familiales, parce qu'en leur sein, la non-tolérance à la mise en péril de la pérennité de l'entreprise portant atteinte au patrimoine des générations à venir prend le dessus sur les procédures de prise de décision formelles et systématiques. Le fait d'absence de diversification dans les EF et que le dirigeant-propriétaire réalise à la fois un investissement humain et financier dans la même organisation, il préférerait privilégier des investissements et des financements peu risqués, de peur de perdre à la fois son emploi et son investissement financier par ses prises de décisions. Ce niveau d'appétence au risque représente un avantage stratégique des EF pour la sécurisation des emplois, même en situation de crises.

5.4.3. Résilience des EF par leur capacité d'appropriation :

La capacité d'appropriation est le fait pour une entreprise de tirer avantage des apprentissages acquis des crises antérieures.

Le fait que l'EF combine en son sein plusieurs générations, et l'effet d'Éphémère, cela permet de disposer d'une mémoire et des expériences sur lesquelles s'adosser face à de nouvelles crises.

Du point de vue de la gouvernance, alors qu'une entreprise individuelle est dirigée par un entrepreneur-propriétaire n'acceptant généralement pas de déléguer une petite portion de son pouvoir, une entreprise familiale quant à elle, est dirigée par un collectif formel ou informel. Même si une personne a clairement été responsabilisée pour la gestion de l'entreprise, les autres membres ont le pouvoir de demander une injonction contre les décisions de l'entreprise. Une telle injonction recadre et restreint la latitude des décisions arbitraires d'une personne, constituant ainsi une force stratégique. Ainsi, plusieurs sources d'informations, plusieurs expériences, et plusieurs angles

d'analyses interviennent pour conforter la capacité d'appropriation de l'EF. La prise de décisions, même inhabituelles, devient aisée grâce à la prise en main du contrôle par quelques personnes, ce qui en fin de compte réduit les coûts de la gouvernance. Ces bénéfices de gouvernance sont donc clairement rentables d'un point de vue économique. De plus, les propriétaires peuvent influencer à plusieurs niveaux, amenant l'entreprise à prendre de meilleures décisions, que ce soit au niveau de la direction, du conseil d'administration ou des propriétaires eux-mêmes. Ainsi, la gouvernance des entreprises familiales favorise les partenariats à travers le système global, ce qui facilite l'application de stratégies pouvant être plus efficaces sur le long terme, malgré les coûts liés ou les risques immédiats. Bien que la diversité des rôles joués par la famille complexifie le système, elle fournit également des liens importants entre les différents domaines de gouvernance.

Globalement, les arguments développés en faveur de ce type d'entreprise découlent non seulement de ses caractéristiques idiosyncrasiques, mais aussi et surtout de l'importance de ses rôles socio-économiques dans nos économies. Ces rôles certes ne lui confèrent pas une capacité directement repliable à aux trois précédentes, mais néanmoins, sont indirectement et constituent une forte capacité de support à son environnement tant interne qu'externe, mais en situation de chocs extérieurs. C'est une forme de résilience que nous pouvons rattacher à la résilience par la capacité d'appropriation.

En effet, sur le plan social, Les EF représentent un modèle souhaité pour le futur, principalement à cause des valeurs qu'elles dégagent et de leur degré qualitatif d'engagement dans leurs environnements communautaire (Aronoff et Ward 1994) (32). Les entreprises familiales sont jugées de mieux s'impliquer dans la gouvernance sociale et sociétale. Elles participent également à l'amélioration de la qualité de vie en démontrant un sens de responsabilité plus poussé envers aussi bien leurs employés que la communauté dans laquelle elles résident par les divers supports aux institutions et organismes socio-culturels et de santé publique (Astrachan, 1988) (33). Elles s'occupent le mieux de l'intérêt des parties prenantes et de l'environnement tout en s'investissant au mieux dans le développement durable. Elles participent dans diverses économies, à la prospérité économique et psychologique des communautés desquels elles proviennent. Il faut noter que la famille, en effet, constitue un rempart pour la sécurité de ses membres face à la vulnérabilité à laquelle les impose l'environnement économique et social. En cas de crises, leurs interventions auprès des membres de la famille ne s'estompent pas. De même, les interventions dans leur communauté, intimement imbriquées aux interventions de la famille-propriétaire dans la communauté, ne s'arrêtent pas en temps de crises. Cela est à l'avantage du de la responsabilité sociale et donc du développement durable.

Sur le plan économique, son importance est à plus d'un titre : elles contribuent à la production nationale et à la lutte contre le chômage en créant des emplois (Coche C., (2008) (34). Les E.F assument plusieurs fonctions dans les économies, dont l'administration, et la répartition naturelle des tâches, incubation auprès des jeunes membres de la famille, financement du capital de démarrage pour les membres de la famille qui souhaitent aussi démarrer des affaires, gestion des ressources humaines à faible coût, etc. Par leur orientation sur le long terme, les EF sont un vecteur de stabilité dans nos économies. En tant de crises, elles sont celles qui résistent quand les multinationales et leurs succursales plient leurs bagages vers le pays de leur entreprise mère ou d'autres horizons en aggravant ainsi la crise pour le pays de délocalisation. Elles sont celles qui investissent le plus dans le développement régional quand celles citées plus haut rapatrient la majeure partie de leurs revenus. Toujours en temps de crise, elles sont celles dans lesquelles les travailleurs acceptent de consentir des sacrifices au niveau de leurs rémunérations le temps que la crise ne passe. Sur le plan des ressources humaines, Lansberg (1983) (35) traitant de la question de la GRH dans les entreprises familiales, mets en évidence la capacité des EF à gérer l'interférence entre les normes relatives à la famille et celles relatives aux affaires en général. En entreprise familiale, il y a presque toujours une place, ne serait-ce que pour un stage, pour le nouveau membre de la famille diplômé. Elles sont ainsi un rempart pour les jeunes diplômés auxquels, de nos jours, le marché ne garantit pas de l'emploi disponible et constitue un creuset où se développe l'esprit d'entreprise. Il s'avère que les dirigeants membres de la famille sont moins bien rémunérés que les dirigeants d'entreprises non familiales. Sraer et Thesmar (2004) (36) examinent la performance opérationnelle des EF cotées à la Bourse de Paris entre 1994 et 2000. Leur recherche montre que les entreprises familiales sont plus performantes que les entreprises à actionnariat dispersé. Ils sont parvenus aussi à établir que les salaires sont plus faibles et l'emploi moins sensible aux chocs sectoriels dans les entreprises dirigées par des héritiers. Selon eux, cela pourrait expliquer ces écarts de performances. Les entreprises familiales paient à leurs employés un salaire moyen inférieur ou recrutent et forment des travailleurs moins qualifiés au départ afin qu'ils soient aussi productifs que des travailleurs plus qualifiés. En clair, les EF sont celles dans lesquelles, les travailleurs (surtout ceux issus de la famille) concèdent à être payé à des niveaux relativement plus bas (que le leur diplôme et le marché du même type d'emploi) voire à concéder des réductions de salaire temporaires en temps de crises ou de récession qu'ils l'auraient fait dans une entreprise lambda à laquelle ils ne seraient liés qu'avec le salaire. Les EF bénéficient aussi d'une main-d'œuvre (temps de travail), parfois très qualifiée, mais totalement non rémunérée. Il s'agit pour la plupart du cas de(s) conjoint(e)s du propriétaire dirigeant et de certains enfants n'ayant pas l'âge légal de travailler. En effet,

certaines interventions informelles d'administration, de formation, de régulation, de règlement de conflits, de conseils stratégiques et opérationnels (tant directement au conjoint dans le lit ou à la maison, tant dans l'entreprise lors d'une visite) rendues par le(s) conjoint(e)s sont un avantage capital pour les EF ; les mêmes interventions pouvant être payées lourdement si confiées à un Conseil ou spécialiste extérieur. Cette imbrication de famille entreprise peut donc contribuer au succès de l'E.F. et être à l'avantage d'une croissance macro-économique.

Dans l'entreprise familiale, on enregistre une plus grande responsabilité et engagement (par opposition à l'investissement), sacrifice et loyauté (du fait que chacun des travailleurs ou membres de la famille et de l'entreprise réagit en considérant l'entreprise comme étant "notre").

6. Conclusion

Notre contribution, dans un premier temps, met en lumière une forme d'organisation parfois négligée, mais qui pourtant ayant fait ses preuves et qui continue d'ailleurs d'en faire dans l'ombre, et dans un second temps justifie l'opportunité d'une éventuelle revalorisation des EF. Notons que malgré les difficultés annoncées et animées dans la littérature concernant les EF, elles demeurent une forme d'entreprise dont les caractéristiques idiosyncrasiques demeurent évidentes. Elles parviennent le mieux à se plonger dans le long-terme, grâce à leurs horizons d'investissement "transgénérationnels", pour honorer leur engagement et devoir envers leurs descendants devant assurer la relève et continuité de l'EF. La possession de cet engagement et de cette vision long-termiste est l'une des forces de l'EF qui permettrait d'afficher une résilience plus élevée que les ENF en situation de crises ou de difficultés tant conjoncturelles que structurelles. Les entreprises familiales renforcent leur position d'entreprises innovantes par leur conviction de survivre à toutes les crises, par leur recul et leur capacité à créer des liens de confiance internes et externes. La faible délocalisation observée auprès des EF et les sacrifices naturellement consentis au niveau de ses ressources humaines, parfois très peu ou pas du tout payés soutiendraient les économies en difficulté. Aussi, sa capacité d'absorption des demandeurs d'emploi familiaux est un avantage à disposition des économies africaines. La recherche de l'autonomie afin de garder le contrôle et le pouvoir dans les EF leur permet de dégager des réserves et d'injecter des fonds d'origine familiaux, pour financer leur rebondissement et résilience en situation de crise pour ainsi mettre en exergue leur capacité d'absorption. Elles affichent un niveau élevé d'innovation et de reconversion surtout passagère en situation de chocs environnements pour les permettre de s'accommoder et afficher une capacité de renouvellement parfois au-dessus de

leurs homologues non familiales. Elles auraient aussi des capacités d'appropriation dues à l'implication de plusieurs générations familiales dans l'entreprise et une mémoire suffisamment vivante pour servir d'orientation. Ainsi les entreprises familiales sont des formes d'entreprises qui seraient très résilientes tant en situation normale qu'en situation de crises globalisées. Cela les conduit dans la pérennité qui est d'ailleurs un objectif stratégique pour elles qui les aide à la base à développer implicitement ces capacités. Toutefois, il convient de souligner qu'il y a une nécessité de clarification conceptuelle et de développement de cadre institutionnel pour accompagner ces structures pour pouvoir bénéficier de leurs avantages. Aussi d'autres études à vocation empiriques pourront tester ces avantages théoriques identifiés pour les entreprises familiales.

Références :

- (1). Akinwumi Adesina (2015). The High 5 for transforming Africa: Industrialiser l'Afrique, BOAD.
- (2). Basly S. (2005). *L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance* (Doctoral dissertation, Université Montesquieu-Bordeaux IV).
- (3). Bauweraerts, J. & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle de entreprises familiales :mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 197-215. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0195>
- (4). Bauweraerts, J. & Colot, O. (2015). Performance des entreprises familiales et choix d'une technique de transmission : Quelle influence ? *Management & Avenir*, 79, 157-175. <https://doi.org/10.3917/mav.079.0157>
- (5). Beaujeu, R., Kolie M., Sempéré J. F., & Uhder C. (2011). Transition démographique et emploi en Afrique subsaharienne. Comment remettre l'emploi au cœur des politiques de développement, *AFD*, Avril 2011, *À savoir*, 5.
- (6). Bégin L. et Chabaud D. (2010). La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, n°200, p.127-142.
- (7). Ben Mahmoud Jouini, S., Bloch, A. & Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : Proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue française de gestion*, 200, 111-126. <https://www.cairn.info/revue--2010-1-page-111.htm>.

- (8). Bruno Amann & Jacques Jaussaud (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*. Vol 18/2. p. 203-223. <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- (9). Coche, C. (2008). Les institutions de gouvernement d'entreprise dans les Petites et Moyennes Entreprises familiales non cotées. Quelques éléments empiriques. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (1 (2)), 15-P.
- (10). Craig E. Aronoff and John L. Ward (1994). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? Volume 8; issue 2. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>
- (11). Davis J., Schoorman F., Et Donaldson L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- (12). Flament, C., Guimelli, C., & Abric, J. C. (2006). Effets de masquage dans l'expression d'une représentation sociale. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 15-31.
- (13). Gudmundson D., Tower C. B. et Hartman E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 8(1):1-17
- (14). Guitton Henri et Vitry Daniel (1991), *Economie politique*, Dalloz, Paris, 15^e éd., 1991.
- (15). Hélène Djoufelkit, Serge Rabier & Eric Koba, (2019). "Transitions démographiques, inégalités et développement humain : analyse des fiches démographiques synthétiques pour 43 pays d'Afrique subsaharienne," *Working Paper* 3aa12c2d-2052-42b2-b4f1-d, Agence Française de Développement.
- (16). Hyafil, A. (2009). La crise économique et financière : conséquences sur les grands équilibres et les prix de l'énergie. *Géoéconomie*, 51, 103-117. <https://doi.org/10.3917/geoec.051.0103>
- (17). Ivan S. Lansberg (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*. Volume 12, Issue 1, Pages 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6).
- (18). James H. Jr. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of Economics and Business*. Vol. 6, n°1, pp. 41-55.
- (19). Joseph H. Astrachan (June 1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*. Volume 1, Issue 2, p. 165-189. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00165.x>

- (20). Koffi Vivi (2008), Intégration du successeur dans les PME familiales : étude de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et des prédécesseurs, *Thèse de Doctorat, Université du Québec à Trois rivières et Université de Sherbrooke*.
- (21). Koffi, V. & Lorrain, J. (2005). L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 73-92. <https://doi.org/10.7202/1008483ar>
- (22). Kounetsron Y. M. (2011). Les pratiques de contrôle de gestion dans les PME togolaises : une étude exploratoire sur l'impact des parties prenantes et des difficultés. *Thèse de doctorat, Université de Lomé*.
- (23). Kumps, A. & Wtterwulghé, R. (1988). Petites et moyennes entreprises (PME), facteur de renouveau du tissu industriel en Belgique ? *Revue internationale P.M.E.*, 1(1), 97-114. <https://doi.org/10.7202/1007876a>
- (24). Mahmoud-Jouini, S., & Mignon, S. (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(1), 25-41.
- (25). Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 192, 73-89. <https://www.cairn.info/revue--2009-2-page-73.htm>.
- (26). Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005) Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. Harvard Business School Press, Boston.
- (27). Paixão-Barradas, S. & Melles, G. (2019). Développement durable : enjeux actuels. *Sciences du Design*, 9, 17-23. <https://doi.org/10.3917/sdd.009.0017>
- (28). Pison, G. (2019). Tous les pays du monde (2019). *Population & Sociétés*, 569, 1-8. <https://doi.org/10.3917/popsoc.569.0001>
- (29). Rist, G. (2013). Le développement : Histoire d'une croyance occidentale. *Presses de Sciences Po*. <https://doi.org/10.3917/scpo.rist.2015.01>
- (30). Saba, T., & Chua, R. (1999). Gérer la mobilité internationale : problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion. *Management international*, 3(2), 57-68.
- (31). Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28(9), 913-933.
- (32). Sihem Ben Mahmoud-Jouini & Sophie Mignon, (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle. Post-Print hal-00655661, HAL.

- (33). Sophie Mignon (2001). Stratégie de pérennité d'entreprise. *Entreprendre*, Ed. Vuibert.
- (34). Sraer, D., & Thesmar, D. (2004). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. Malakoff, France: Centre de Recherche en Économie et Statistique–Institut National de la Statistique et des Études Économiques (CREST-INSEE). *Unpublished manuscript*.
- (35). United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. Working Paper No. ESA/P/WP/248.