

**Diversité de l'équipe de direction et orientation entrepreneuriale
dans l'entreprise familiale
Proposition d'un modèle théorique**

**Diversity of the Top management team and entrepreneurial
orientation in the family business
Proposition of a theoretical model**

Hasnae RAHMANI

Enseignante chercheur En Sciences De Gestion

Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management(ENCGJ)

Ecole Nationale des Sciences Appliquées

Université ChouaibDoukkali-El Jadida-Maroc

hasnaerahmani@gmail.com

Date de soumission : 19/10/2019

Date d'acceptation : 23/12/2019

Pour citer cet article :

RAHMANI, H. (2019) « Diversité de l'équipe de direction et orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale Proposition d'un modèle théorique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 458 - 475

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594974>

Résumé :

Cet article s'attache à comprendre le lien entre la diversité de l'équipe de direction de l'entreprise familiale et son orientation entrepreneuriale. Notre propos dans cette contribution est d'analyser l'apport des dirigeants familiaux, appartenant à des générations différentes, au développement de l'orientation entrepreneuriale de ces entreprises. Il s'agit ici d'une thématique pertinente car elle examine comment l'orientation entrepreneuriale est affectée par l'engagement de l'équipe de direction dans une entité spécifique qui est l'entreprise familiale. En fait, les dirigeants de ces entreprises qui, bien que étroitement liés par des liens de sang, diffèrent par leurs connaissances et leurs perspectives, et ce en fonction de la génération familiale à laquelle ils appartiennent. Notre analyse théorique montre que la diversité des générations des dirigeants engagés envers le management présente non seulement des avantages d'ordre cognitif (diversité des connaissances) mais également des obstacles d'ordre relationnels (conflits relationnels) pouvant entraver le développement de l'orientation entrepreneuriale.

Mots clés : diversité ; équipe de direction ; entreprise familiale ; génération ; orientation entrepreneuriale.

Abstract

This article aims to understand the link between the diversity of the family business management team and its entrepreneurial orientation. Our purpose in this contribution is to analyze the contribution of family managers, belonging to different generations, to the development of the entrepreneurial orientation of these companies. This is a relevant topic because it examines how the entrepreneurial orientation is affected by the commitment of the management team in a specific entity that is the family business. In fact, the managers of these companies, although closely linked by blood ties, differ in their knowledge and outlook, depending on the family generation to which they belong. Our theoretical analysis shows that the diversity of generations of managers committed to management not only offers cognitive benefits (diversity of knowledge) but also relational obstacles (relationship conflicts) that can hinder the development of entrepreneurial orientation.

Keywords: diversity ; Top Management Team ; family Business ; generation ; entrepreneurial orientation.

Introduction

L'entreprise familiale constitue un contexte favorable à l'étude de l'entrepreneuriat. Dans ce cadre, des facteurs de proximité ont été avancés par plusieurs chercheurs pour démontrer que ce type d'entreprise est une thématique relevant à part entière (ou de manière connexe) de l'entrepreneuriat (Chabaud, D. & Sammut, S, 2014). Cette proximité est justifiée spécifiquement, d'une part, par le rôle de la famille dans l'éducation en entrepreneuriat et, d'autre part, par la contribution de l'entrepreneuriat à la croissance et à la pérennité de ce type d'entreprise.

L'une des conclusions principales des recherches en entrepreneuriat est que le processus entrepreneurial concerne l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités présentes sur le marché, en impliquant toutes les fonctions et les activités de l'entreprise « *the entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them* » (Bygrave

& Hoffer, 1991). Le phénomène entrepreneurial est donc l'affaire centrale des individus qui occupent des postes managériaux dans l'entreprise, en cherchant continuellement à coordonner les différentes actions afin de réussir le processus entrepreneurial. Ce point de vue semble légitime dans le contexte des entreprises familiales (désormais EF) vue la place prépondérante occupée par l'équipe de direction (TMT pour top management team), composée majoritairement par la famille, et son influence sur le comportement entrepreneurial. Dans cette veine, Sciascia et al., (2013) soulignent que les efforts se poursuivent pour l'identification des facteurs reliés à l'équipe de direction (antécédents) et pouvant impacter le comportement entrepreneurial de l'entreprise.

En particulier, la diversité/l'hétérogénéité du TMT est une question pertinente pour l'étude de l'orientation entrepreneuriale (désormais OE) dans les EF. Cette pertinence est expliquée par la présence de la famille et son influence sur le management, chose qui rend unique ce type d'entreprise. En ce sens, Ling & Kellermanns (2010) écrivent que l'EF offre « *a rich avenue for research on diversity, since the family provides an additional layer of complexity and unique sources of TMT diversity not found in non-family firms.* »

Ainsi, notre recherche s'inscrit dans la continuité directe des travaux qui s'intéressent à l'orientation entrepreneuriale au sein des firmes familiales, et ce à travers les deux questions suivantes, étroitement liées :

- Quelles sont les spécificités de ces entreprises qui permettent de favoriser/inhiber leur orientation entrepreneuriale?
- Comment l'engagement des différentes générations envers le management, considéré comme source de diversité du TMT, peut-il impacter l'orientation entrepreneuriale nécessaire à la pérennité de l'entreprise ?

Le présent article propose, donc, une recherche originale dans la mesure où il s'inscrit dans le cadre de la proposition de nouvelles visions théoriques pour l'étude des entreprises familiales et ce, en adéquation avec les recommandations de Lumpkin & Dess (1996) axées sur la nécessité de mener plus de recherches autour de l'effet des caractéristiques internes à l'entreprise sur l'OE et la performance. Cette présentation s'ordonne en deux sections. En premier temps, une mise en éclairage des spécificités de l'EF et de son OE aura lieu (section 1). En second, l'effet de la diversité du TMT sur l'OE sera étudié. C'est ainsi qu'une analyse des conséquences de la diversité générationnelle du TMT (diversité des connaissances et conflits familiaux) sera présentée. Cette analyse nous permettra la proposition d'un modèle théorique qui éclaire la relation entre la diversité du TMT et l'OE. La conclusion incarne une tentative d'ouverture de nouvelles voies de recherche sur l'OE de l'entreprise familiale.

1- Entreprise familiale et orientation entrepreneuriale : éléments d'éclairage

1.1 Les caractéristiques particulières de l'entreprise familiale

Essayer de déterminer ce qui constitue les caractéristiques uniques des EF a fait l'objet de plusieurs débats. Ainsi, de nombreuses variables ont été mises en avant pour spécifier l'EF. Il s'agit notamment du contrôle de la propriété qui est entre les mains d'une famille, la notion de "valeurs" entendue au sens large, l'influence de la famille sur la prise de décision. Par ailleurs, un autre courant a introduit dans l'analyse de la confiance comme explication possible d'un comportement différencié (Allouche et Amman, 2002). Dans cette étude, nous analysons les spécificités de l'entreprise familiale selon quatre critères: engagement familial, attachement aux traditions (nature paradoxale), capital social fort et multiplicité des conflits. Ces éléments permettent d'offrir un angle de vue original pour comprendre puis interpréter la nature de la connexion existante entre les spécificités de l'EF et son OE.

1.1.1 Engagement familial (affectif)

Le concept d'engagement suscite un grand débat dans la littérature sur l'EF. De manière générale, il est utilisé dans le but d'analyser les comportements des individus et des groupes en permettant de rendre compte de certains types de ces comportements. Son étude dans l'EF

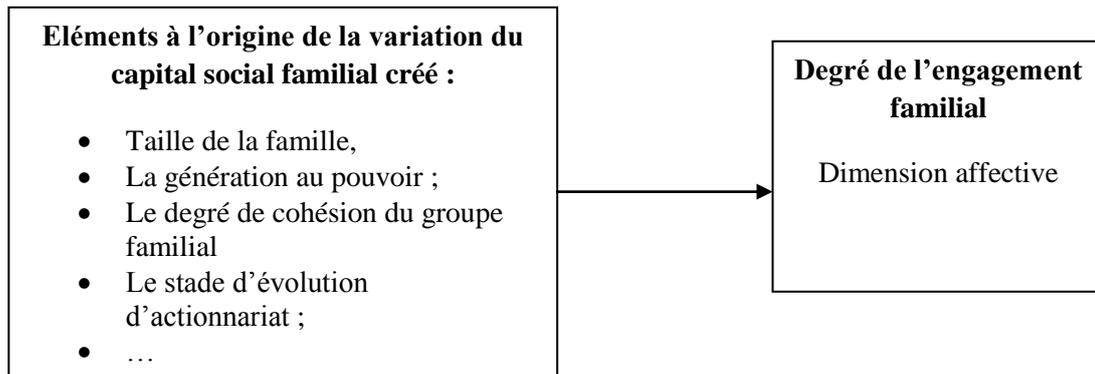
revêt une importance particulière car il permet d'analyser son comportement entrepreneurial. Selon Chrisman. J et al., (2003), il constitue un trait distinctif de ce type d'entreprise par rapport à d'autres catégories d'entreprises. Il correspond à la dimension affective utilisée dans la littérature sur l'engagement organisationnel (cf. Meyer & Allen 1991, 1997) et ce en raison d'un attachement émotionnel à l'entreprise qui est couplé à un fort désir de contribuer à la réalisation de ses objectifs. Sharma. P & Irving, G (2002) écrivent que « [...] *the usage of term "commitment" in family business literature refers to affective commitment that is based on a strong identification and emotional attachment with the business, combined with a desire and ability to contribute* ». Cet « émotionnel » est expliqué par la présence de la famille qui constitue une variable critique dans l'entreprise familiale et justifie d'ailleurs l'intérêt de son étude. Celle-ci est composée du couple, des parents et des enfants. Elle constitue un lieu où les valeurs d'affection, de loyauté, de bien-être et d'entraide dominant. Pour Hirigoyen (2008), son rôle consiste à assurer une bonne intégration des « acteurs » pour que le groupe familial soit pérenne.

Le concept d'engagement était longtemps perçu par les recherches comme étant unidimensionnel. Or, ce point de vue reste limité puisqu'il ne permet pas de l'étudier dans sa globalité, en terme de prise en compte de la famille, indissociable de l'entité entreprise. C'est dans ce cadre que Labaki. R (2014), en reposant sur l'approche systémique, insiste sur la bi-dimensionnalité du concept de l'engagement dans les entreprises familiales. En ce sens, l'engagement porte « *sur les deux éléments de la vie humaine qui sont la famille et le travail* ».... [*qui sont amenés à coexister dans une entreprise familiale* ». (Gersick et al. [1997], Cité par Labaki [2014]). Ce sont précisément ces éléments qui sont entremêlés et imbriqués dans le contexte de l'EF. Chacune de ces entités disposent des buts et des attitudes différentes. Selon Birley (1986), le raccourcissement de la durée de vie des entreprises familiales n'est pas seulement imputable à leur viabilité économique, mais aussi à la famille, en particulier, aux désirs et aux attitudes qui diffèrent selon les générations.

Sur un autre plan d'analyse, il est à noter que le degré de cet engagement ne constitue pas une *valeur constante* (Rahmani. H, 2018). Il a tendance à se varier à travers le temps, chose qui pourrait influencer la performance. Le degré de cet engagement est relié aux origines du capital social. Rahmani (2018) dans son étude portée sur l'impact de l'engagement sur la performance soutient que le degré de l'engagement familial est intimement lié aux facteurs qui pourraient contribuer à la diversité du capital social familial. Il s'agit en particulier de la

taille de la famille, la génération au pouvoir, la cohésion du groupe familiale et le stade d'évolution d'actionnariat.

FIGURE 1 : FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LE DEGRE DE L'ENGAGEMENT FAMILIAL



Source : Rahmani. H (2018)

De la lecture de ce schéma, nous concluons que la variation de l'engagement des membres familiaux envers l'entreprise dépend de nombreux faits familiaux. Ceci nous permettrait de profiler une première donnée reliée à notre thème: l'orientation entrepreneuriale (intensité du comportement entrepreneurial) ne constitue pas une valeur constante ; elle est reliée à ces faits familiaux.

1.1.2 Attachement aux traditions

Pour Hirigoyen (2008), l'EF peut être définie par la cohabitation entre trois grands types de valeurs, celles de l'entreprise en tant que telle, celles de la famille et celles de l'individu acteur actif, qui définit la culture de l'entreprise familiale et permet l'émergence du concept de « valeurs partagées ». Il s'agit bien du rationnel pour l'entreprise, de l'affectif pour le système famille et en fin l'intérêt et la compétence pour l'individu. Bien que ces éléments apparaissent contradictoires, elles existent simultanément et permettent la continuité de l'entreprise familiale. Ce point amène les chercheurs en ce domaine à s'interroger sur la « nature paradoxale » de l'EF. Ce concept peut être défini comme « *L'ensemble des caractères, des propriétés uniques qui définissent l'entreprise familiale et justifient ses avantages compétitifs mais qui peuvent en même temps entraver son développement* » (Rahmani H, 2018). Cette définition contribue de manière concise à comprendre la spécificité de l'entreprise familiale, résidant dans le fait que toutes les caractéristiques qui la

différencient des autres entreprises et qui expliquent en grande partie sa performance positive lui constituent en même temps des facteurs à l’origine de son déclin ou sa disparition.

L’on souligne, plus spécifiquement, l’attachement aux traditions qui définit son identité culturelle mais qui pourrait laisser l’entreprise en même temps averse au risque, non innovante et passive. Ceci est soutenu par Lambert, Charlène (2018) qui notent que les traditions préservées au sein des EF proviennent essentiellement de la famille et constituent indéniablement un élément du conservatisme. Ces premiers éléments nous permettent de poser la question de recherche suivante : Comment les dirigeants familiaux évoluant en milieu traditionnel pourraient-ils développer l’OE (innover par ex.) ?

1.1.3 Capital social fort

Les travaux sur le concept du capital social se réfèrent habituellement aux auteurs fondateurs de Bourdieu (1980), Coleman (1990) et Putnam (1993). Nous nous intéressons à la définition de Bourdieu qui nous apparaît cohérente avec le type de l’EF. Selon lui, le capital social désigne « *l’ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d’un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissances; ou, en d’autres termes, à l’appartenance à un groupe, comme ensemble d’agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes ... mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* » (Bourdieu, 1986). Ainsi, Bourdieu défend l’idée selon laquelle le capital social recouvre les avantages et occasions que des personnes peuvent retirer leur affiliation à certaines communautés. Par ailleurs, Nahapiet et Ghoshal (1998) ont mis en exergue trois dimensions du capital social : structurelle, relationnelle et cognitive (voir tableau ci-dessous).

Tableau 1: Les trois dimensions du capital social

<i>Dimension structurelle</i>	<i>Dimension relationnelle</i>	<i>Dimension cognitive</i>
Lien du réseau	Confiance	Partage du code et langage
Configuration du réseau	Obligations	Partage des savoirs
Organisation appropriée	Normes	
	Identité sociale	

Source : Nahapiet J, Ghoshal S.(1998)

Ainsi, la spécificité de l'EF repose sur l'idée de l'existence des relations interpersonnelles étroites entre les individus. Ces interactions sociales constituent une condition essentielle au développement et au maintien du capital social dense (Bourdieu, 1986). Nos précédents travaux (Rahmani H, 2014) montrent que les réunions familiales organisées dans les PME familiales leur permettent l'approfondissement et l'amélioration des relations au sein de la famille à travers des contacts et de dialogues réguliers, ce qui développe plus facilement, une vision partagée et une confiance au sein du réseau. Ceci aurait un impact positif sur de l'innovation, la prise de risque et la pro-activité.

1.1.4 Multiplicité des conflits

La gestion au sein de l'EF est compliquée par des conflits pouvant surgir entre père et fils ou autres membres de la famille détenant des postes stratégiques dans l'entreprise. Catry et Buff (1996) proposent que les conflits d'intérêt émergent entre quatre types d'acteurs : les dirigeants familiaux, les collaborateurs, les proches des dirigeants et les extérieurs à l'entreprise. Ces auteurs avancent que le dirigeant propriétaire vise souvent le maintien du pouvoir en veillant à la participation de la famille dans la gestion, ce qui crée chez les collaborateurs un sentiment de jalousie associé à une volonté de promotion au sein de l'entreprise. Les proches, par ailleurs, se soucient pour leurs affaires. L'incorporation des membres non familiaux, en particulier, des dirigeants externes sensés plus professionnels peut être une source de tensions considérables pour les membres familiaux internes.

L'une des sources des conflits dans l'entreprise familiale réside dans l'interaction intense entre la famille et l'entreprise. La famille constitue un univers où règne l'affectivité et l'émotionnel et tente de répondre à des contraintes liées à la solidarité et à l'entraide entre les membres. Alors que l'entreprise est supposée être rationnelle œuvrant pour la réalisation des profits. Les objectifs se voient donc contradictoires ce qui laisse les conflits très délicats en raison de cette cohabitation. En ce sens, Allali (2019) souligne l'existence d'un choc de deux logiques difficilement conciliables : celle de la famille et celle des affaires (figure ci dessous).

Figure 2 : Zone de conflits/harmonie entre la famille et l'entreprise

Source (Allali, 2019)

Pour assurer le développement de l'OE de ces entreprises, il est absolument nécessaire de gérer efficacement cette zone d'entrecroisement entre les deux logiques. Ceci va permettre la convergence des attitudes et comportements entrepreneuriaux.

1.2 L'orientation entrepreneuriale dans le contexte de l'entreprise familiale

L'orientation entrepreneuriale (OE) constitue un concept largement discuté dans la littérature de gestion (Gupta V.& Gupta. A., 2015). Il présente plusieurs difficultés théoriques qui subsistent sur le plan conceptuel (Basso O, et al., 2009).

L'examen de littérature permet d'avancer que l'OE constitue un construit qui renferme plusieurs (trois) dimensions. Ce construit aurait des conséquences sur la performance des entreprises et il résulte des choix, des comportements des individus responsables de la prise de décisions. À ce titre, la définition de Covin et Slevin (1988) nous paraît pertinente : « *l'OE est un ensemble de comportements qui démontrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure le dirigeant est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser le changement et l'innovation pour obtenir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises rivales* ». L'interprétation de cette définition (associé aux spécificités de l'EF) nous permet d'avancer que l'OE dans ce type d'entreprise concerne la manière d'être, d'agir ou de réagir des membres familiaux (les dirigeants) du TMT. Ces actions et réactions sont affectées par la culture familiale subie pendant l'enfance mais aussi par le changement de la personnalité et la turbulence de l'environnement. Dans ce contexte, la culture s'apparente à un ensemble de représentations, de valeurs et de normes de savoirs et de savoir-faire transmis de génération à génération (Djimnadjingar R., 2019). Il est à souligner donc que dans le cadre de l'EF, l'entrepreneuriat revient à s'intéresser aux spécificités culturelles et à l'état d'esprit des individus voire des familles entrepreneuriales qui sont des entrepreneurs. Ces derniers sont

considérés comme étant des personnes qui voient des opportunités, prennent des risques et assument la responsabilité de mobiliser les ressources nécessaires à la production et à l'amélioration des biens et services.

Sur un autre registre, l'OE implique que le comportement entrepreneurial d'une entreprise soit maintenu dans le temps. Ce point est relié à une logique long termiste marquant l'EF. Celle-ci est considérée comme étant un critère d'identification et de délimitation de la nature familiale d'une firme (Chua et al., 1999). Anderson et al. (2015) qualifient ce phénomène de '*temporal stability*' ou '*reasonable consistency*' dans l'engagement envers les comportements entrepreneuriaux avec le temps. La stabilité temporelle est abordée dans la recherche sur l'OE grâce à l'inclusion de ses attitudes en tant que composante essentielle et caractéristique de la poursuite durable d'un comportement entrepreneurial (Anderson et al., 2015). Pour qu'une entreprise ait une OE développée, elle doit associer son comportement entrepreneurial durable à une disposition favorable de la direction pour s'engager dans des activités entrepreneuriales incertaines au fil du temps (Wales, 2016).

Eu égard à ce qui précède, il apparaît que la poursuite durable d'un comportement entrepreneurial n'est pas exclus de difficultés dans l'EF. En fait, la famille et l'entreprise constituent deux sous-ensembles évolutifs (accroissement de la famille et développement de l'entreprise). L'EF se trouve donc oscillée entre des périodes de forte OE et d'autres au cours desquelles elle présente des signes de conservatisme. « *firms may still cycle between periods of high EO (presence of sustained entrepreneurial behavior) and periods of low EO (absence of such behavior) as organizations may on occasion benefit from adopting a more conservative strategic orientation* » (Wales WJ, 2016).

En somme, dans l'ensemble de la littérature sur l'entreprise familiale, l'OE de l'EF apparaît comme étant un phénomène complexe dans la mesure où il est impacté par plusieurs facteurs hétérogènes et parfois contradictoires. La motivation et la disposition des dirigeants à poursuivre des activités entrepreneuriales intenses est l'un de ces facteurs. L'étude de ce sujet conduit à l'exploration de la question de la diversité du TMT et son effet sur l'OE.

2- Les effets de la diversité du TMT sur l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise familiale

Comme c'est noté plus haut, nous nous concentrons dans cette contribution, sur l'étude de l'effet de la diversité du TMT sur l'OE. Cette diversité est étudiée en fonction de l'engagement de multiples générations envers le management.

Au total, la littérature consacrée à ce sujet se penche souvent sur l'analyse des effets de la diversité des TMT sur la dynamique comportementale (e.g., Ensley & Pearson, 2005) ainsi que sur la performance financière (e.g., Ling & Kellermanns) plutôt que sur l'OE. Par ailleurs, les chercheurs ont tendance à considérer que l'analyse des liens horizontaux entre personnes appartenant à un groupe familial, frères et sœurs ou cousins, ou encore entre les membres familiaux et les membres externes (Cruz & Nordqvist, 2012; Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007) comme étant une source de diversité du TMT.

A l'instar de Sciascia, al., (2013), Ling & Kellermanns (2010), nous nous intéressons dans cet article à la dimension verticale en considérant que l'engagement (envers le management) des personnes appartenant à des générations différentes comme source majeur de diversité du TMT. Cet engagement constitue un facteur de support des initiatives entrepreneuriales. Ceci s'explique notamment par l'enrichissement des connaissances, des perspectives et des analyses apportées par les expériences des acteurs du groupe managérial. Or, il pourrait en même temps constituer une source de tensions et de conflits relationnels qui inhibent le développement de l'OE. Dans ce cas de figure, la théorie des échelons supérieurs (upper echelons theory) développée par Hambrick et Mason (1984), puis Hambrick (2007) apparaît pertinente pour l'étude de l'influence de la diversité du TMT sur l'OE. Dans ce cadre, la trajectoire stratégique de l'EF, et notamment son OE serait le reflet des caractéristiques relationnelles et cognitives de ses principaux dirigeants.

2-1 Diversité du TMT : source de diversité des connaissances nécessaires pour l'OE

Hambrick et Mason (1984) montrent que les caractéristiques cognitives du TMT définissent la rentabilité et la croissance de l'entreprise mais aussi ses orientations entrepreneuriales. Schématiquement, l'étude de cette dimension cognitive et son impact positif sur l'OE de l'EF réside en deux points. Le premier consiste à l'existence d'une vision partagée entre les membres familiaux émanant des générations multiples et le second consiste à l'importance de

la diversité des connaissances engendrée par la diversité des générations engagées envers le management.

En fait, il est clair que les comportements et les attitudes des membres familiaux sont affectés par « *le monde familial* » constituant un lieu où les valeurs reliées à l'entrepreneuriat dominant. Il s'agit ici de l'aspect cognitif du capital social développé par Nahapiet et Ghoshal (1998) et constitue l'une des caractéristiques uniques des EF. Ceci entraîne l'instauration, entre les membres du groupe familial, d'une vision partagée des plans stratégiques et plus spécifiquement des orientations entrepreneuriales de l'entreprise. Chose qui favorise la cohésion intra-organisationnelle nécessaire à la performance de l'entreprise. En plus, ces valeurs et ces croyances partagées vont permettre de faciliter les rapports en favorisant principalement la coopération. Celle-ci est d'une nécessité absolue pour le management entrepreneurial. De même, le fait d'envisager ensemble un travail ou un projet entrepreneurial visant la réalisation d'objectifs communs entraîne la réduction de l'incertitude à laquelle les entreprises familiales sont confrontées lors de la prise de décision stratégique, en les éliminant ou en les contrôlant mieux. Elles permettent également aux membres de l'entreprise la perception semblable et partagée des événements.

Sur un autre plan, l'engagement de nombreuses générations envers le management permet d'avoir une équipe managériale divergente en termes d'opinions, de perspectives et de connaissances. Autant d'éléments indispensables pour l'entrepreneuriat. Plus spécifiquement, la famille constitue un vivier de connaissances et d'expériences entrepreneuriales. Dès l'enfance, les individus de différentes générations vivent des expériences diverses avec leurs parents, chose qui leur permet de comprendre et d'approprier les clés de succès mais aussi tirer les principales leçons de l'entrepreneuriat en cas d'échec (Rahmani, H, 2019). Chaque génération composant le TMT apporte avec elle une perspective différente de ce qui est le meilleur pour l'entreprise et de ce fait de très différentes manières d'argumenter et de raisonner. La diversité du TMT réside ainsi en l'hétérogénéité des grilles de lecture et des perspectives d'analyse générées par la multiplicité des générations au management. Cette divergence cohérente avec la compréhension de la famille et de l'entreprise apparaît comme étant une ressource stratégique en raison d'un enrichissement d'expériences et de connaissances. L'affiliation commune des membres familiaux à la famille et à l'entreprise est également susceptible de créer un groupe familial «unifié» (cf. Ling & Kellermanns, 2010) et

donc un contexte social idéal qui soutient l'intégration des connaissances (Chirico et Salvato, 2008; Patel et Fiet, 2011).

Ainsi, il est possible d'avancer qu'un TMT multi-générationnel aurait tendance à avoir des comportements entrepreneuriaux plus intensifs en comparaison avec celui d'une seule génération. Celle-ci « *alone may find it difficult to have innovative ideas* » (Salvato, 2004). En réalité, la nouvelle génération est efficacement engagée envers le management de l'entreprise et elle est plus ouverte aux nouvelles opportunités. Le dirigeant de cette dernière génération est considéré ainsi, comme étant « *carrier of new entrepreneurial opportunities* » (Lazzarotti, Gjergji et Visconti, 2018). Cette perspective se justifie par le fait qu'il fournit de nouvelles informations, connaissances et ressources qui sont recombinaisonnées avec les anciennes. L'objectif est de changer le statu quo et d'agir donc comme étant un « *catalyst of change* » (Salvato, 2004; Kellermanns et al., 2008; Kotlar & De Massis, 2013).

Au final de ce paragraphe, il est à préciser que des « *good* » conflits entre les acteurs familiaux issus d'une multiplicité de générations peuvent avoir lieu. Ces conflits (task conflicts), d'ordre cognitif, sont bénéfiques pour l'OE dans la mesure où ils permettent de susciter des débats, des discussions profondes et des remises en questions concernant certains éléments de l'entreprise (des changements, des innovations). Dans ce cas de figure, l'engagement des différents dirigeants familiaux, en tant que propriétaire, est motivé par le fait de voir leur entreprise grandir, prospérer et être transmises aux générations futures.

D'autres conflits d'ordre relationnel peuvent surgir entre les membres familiaux. Ceux-ci sont liés négativement aux performances des entreprises.

2.2 Diversité du TMT : source de conflits relationnels dans l'entreprise familiale

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'orientation entrepreneuriale ne peut avoir lieu qu'au sein d'un groupe soudé dominé par la confiance, la vision partagée et la collaboration. Or, ceci, n'est pas toujours le cas dans l'EF quand le TMT est multi-générationnel. En fait, la littérature a souligné maintes fois que dès la deuxième génération, il y'aurait une série de conflits d'intérêts entre les membres de la famille ce qui débouche indubitablement sur des orientations stratégiques divergentes (Viénot. P, 2007). Aussi, les valeurs et par conséquent les comportements et les orientations, ont tendance à changer à travers le temps en raison de la présence de plusieurs facteurs de contingence reliés notamment à la personnalité et à l'environnement (Rahmani. H, 2019). Cette divergence d'objectif affecte automatiquement la

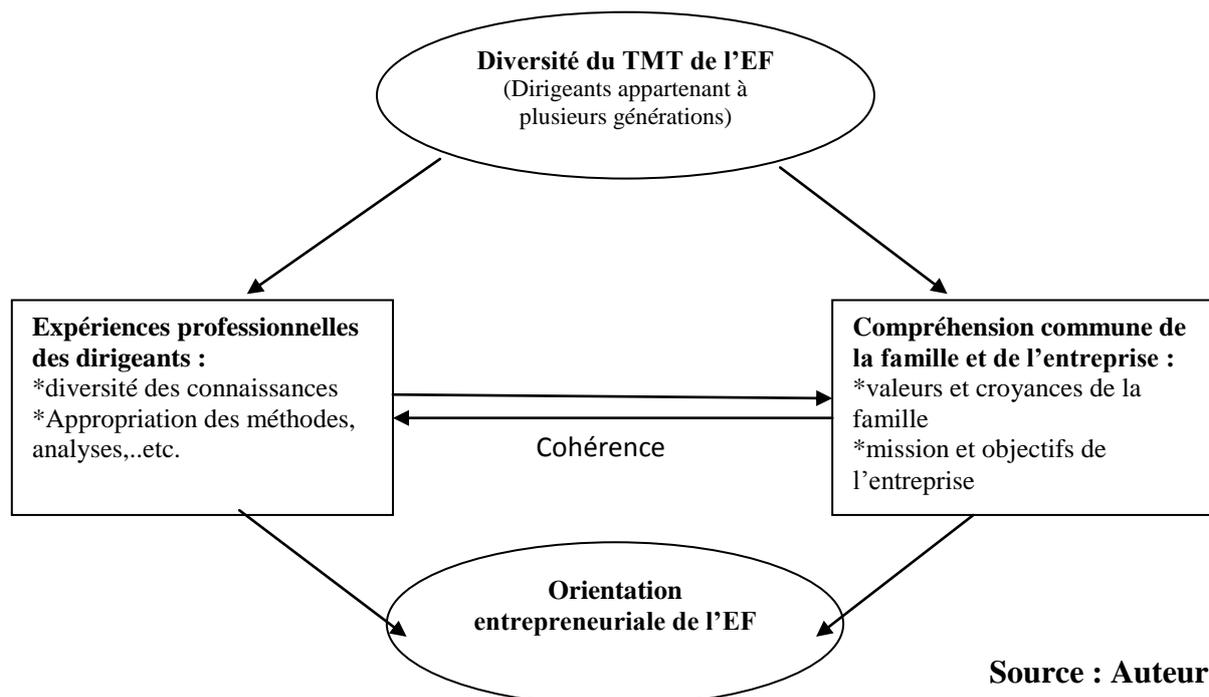
qualité de l'engagement des dirigeants familiaux envers le management. En effet, un degré élevé d'engagement associé à une divergence d'intérêt conduirait à la perturbation des liens familiaux et à l'émergence des objectifs et valeurs personnels. Dans cette veine, Sciascia et al (2013) écrivent que « *when generational involvement in the TMT reaches high levels, family relationships may become more complicated, with conflicting family members' business objectives* ». Ceci, selon ces auteurs, inhibe et limite les avantages potentiels de la diversité des connaissances des membres du groupe familial, suscité par le fait d'appartenir à de différentes générations. Par ailleurs, il arrive et dans de telles occasions, que les opinions exprimées dans les rencontres précédant la prise de décision reposent davantage sur ce qui représente les intérêts privés de la personne qui fournit l'information que ceux qui conviennent à l'entreprise. La méfiance, l'hostilité, l'agressivité ainsi que les préjugés peuvent aggraver négativement le bien-être psychologique des dirigeants familiaux et même des autres membres familiaux non dirigeants. Dans cette situation, bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible (Basly S, 2006).

L'émergence de ces conflits relationnels aurait des répercussions négatives non pas uniquement sur la qualité de l'atmosphère relationnel mais aussi sur le contexte cognitif, nécessaire pour l'intégration des connaissances (Sciascia et al, 2013). Dans ce cadre, les implications cognitives (positives) nées du « *task conflict* » sont également affectées. En effet, les dirigeants familiaux seraient moins motivés pour mener des débats et discussions axées sur les nouveaux projets, ce qui aura des répercussions négatives sur l'efficacité, la créativité et l'innovation. Une conclusion serait de dire que non seulement les niveaux élevés de conflits relationnels ont un effet dévastateur sur les résultats d'une EF, mais ils empêchent également les *task conflicts* d'avoir un effet bénéfique (Kellermanns et Eddleston, 2004). L'engagement envers le management a donc une dimension sociale, relationnelle qui est enracinée dans des relations conflictuelles entre dirigeants familiaux multi-générationnelles, ce qui entrave la construction des débats et innovations. Ce manque de créativité risque, finalement, de noyer l'entreprise dans le conservatisme. Il est donc moins probable que de nouvelles options stratégiques sont proposées ou envisagées par l'ensemble du TMT (Barkema et Shvyrkov, 2007).

Conclusion

Dans cet article, nous avons essayé d'explorer et de traiter une thématique particulière examinant l'effet de la diversité du TMT, en terme de nombre de générations engagées envers le management, sur l'OE au sein de l'EF. Bien que les entreprises familiales de la première génération soient établies avec une approche basée sur des idées innovantes, leur approche entrepreneuriale au début commence à perdre de son élan après quelque temps. Ceci est expliqué par le fait que la famille en tant que propriétaire favorise une vision à long terme et une aversion au risque indispensables pour que l'entreprise se positionne dans une perspective trans-générationnelle. Dans ce contexte, les fondateurs sont considérés comme étant des acteurs traditionnels. Un niveau élevé de diversité générationnelle du TMT de l'EF pourrait être associé à plus d'innovations en incitant les entreprises à devenir meilleures que leurs rivales. Ceci est conditionné par la capacité de cerner les 'bad' conflits et tirer le maximum d'avantages des 'good' conflits (task conflicts). Nous soutenons donc l'idée selon laquelle le potentiel entrepreneurial de différents degrés d'engagement générationnel peut être réalisé ou inhibé en fonction de la dynamique relationnelle existante dans les TMT des familles multi-générationnelles. Le challenge d'une EF est donc d'assurer la cohérence entre, d'une part, la diversité des connaissances et des expériences professionnelles des dirigeants familiaux et, d'autre part, la compréhension commune de la famille et de l'entreprise (Figure 3).

Figure 3 : Modèle théorique de la diversité du TMT de l'entreprise familiale (perspective générationnelle)



En traitant l'OE de l'EF, nous avons mentionné l'importance considérable de la diversité du TMT dans la stimulation des comportements entrepreneuriaux au sein de la famille. Or, les lignes qui en sont réservées nous semblent largement insuffisantes pour l'instant. Une étude plus détaillée de l'OE à travers les générations est nécessaire. Il peut être pertinent, par ailleurs, de mener une étude plus approfondie des traditions et du rôle des acteurs traditionnels pour l'OE. L'acteur traditionnel peut désigner des acteurs en milieu traditionnel, des acteurs conservateurs, ou bien des acteurs qui emploient la tradition comme une ressource stratégique (Lambert, Charlène, 2018). Finalement, une réflexion devant être portée sur les mécanismes de gérer les conflits pouvant entraver l'OE de ces entreprises. A ce point, il nous semble que l'étude de la gouvernance dans ces entreprises porterait un éclairage supplémentaire du phénomène entrepreneurial de l'EF. Il s'agit de l'établissement d'un lien direct avec la gouvernance relationnelle et la gouvernance contractuelle dans ces entreprises.

Références bibliographiques :

Allali B (2019). Secrets des entreprises familiales à forte longévité. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM) ISSN : 2509-0429 Volume 4, numéro 1 84.

Allouche J. et B. Amann (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, n° 141, p. 109-130.

Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualising Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*. 36(10), 1579-1596.

Barkema, H.G. & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? *Strategic Management Journal*, 28, 663–680.

Basly S (2006). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique. Post-Print halshs-00192818, HAL.

Basso O, Fayolle A, Bouchard V.(2009). L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, vol. 195, no. 5, pp. 175-192.

Birley, S.(1986). Succession in the family firms : the inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, vol. 24, no 3,1986, juillet, p. 36-43

Bourdieu P. (1986). The forms of capital. pp16-29. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: p, 16-29.241-258. New York: Greenwood Press.

Bygra VE, William D. & HOFER. CW (1991). Theorizing about Entrepreneurship : *Theory and Practice*. 16 (1), Wmter 1991, p. 13-22

Catry. B & Buff A (1996). Le gouvernement de l'entreprise familiale. Public union édition.

Chabaud D & Sammut S (2014). Entrepreneuriat et entreprises familiales, de la proximité à un champ de recherche spécifique. *Revue de l'Entrepreneuriat* N° 3-4, vol. 13.

Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21, 169–181.

Chirico F., Sirmon D., Sciascia S., Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326.

Chrisman J J, Jess H. Chua J H, Pramodita Sharma P (2003). Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. Coleman white paper series 4 (1), 1-63

Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

Covin, J.G. & Slevin, D.P.. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*. 25. 217-234.

Covin JG & Lumpkin GT (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 35(5): 855–872.

Cruz, C. & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.

Djimnadjingar R. (2019). Analyse du profil du dirigeant des PME familiales au Tchad. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 1- 22

Ensley, M.D. & Pearson, A.W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267–284.

Gupta V & A. Gupta. (2015). The Concept of Entrepreneurial Orientation. *Foundations and Trends R in Entrepreneurship*. vol11, no. 2, pp. 55–137, 2015.

Hambrick, D.C. & P.A. Mason (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 193-206.

Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, p. 334-343.

Hirigoyen G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Économies et Sociétés*, série « Économie de l'entreprise. K, n° 19, octobre, p. 1901-1930.

Kellermanns, F.W. & Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.

Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in family firms. *Family Business Review*, 21(1), 1–14.

Kotlar, J. & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6).

Labaki R (2014). Engagement dual et performance. In book: *Les Entreprises Familiales: Défis et Performances*, édition Economica.

Lambert, Charlène (2018). L'innovation en contexte traditionnel : une revue de littérature systématique. XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier, 6-8 juin 2018.

Lazzarotti V, Gjergji R et Visconti F (2018). Socio emotional wealth and innovativeness in Italian family firms: what happens when the leader is a latest-generation member?. In: International journal of entrepreneurship and small business. Published electronically 2018, p. 1-29. E-ISSN 1741-8054.

Ling, Y. & Kellermanns, F.W. (2010). The effects of family firms specific diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47, 332-344.

Lumpkin G. T & Dess G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1 (Jan., 1996), pp. 135-172

Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, pp: 242-266.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-48.

Patel, P.C. & Fiet, J.O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1179-1197.

Rahmani H (2014). Gouvernance et performance des PME familiales : une analyse par le concept d'engagement envers les décisions stratégiques. Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion.

Rahmani. H (2018). Réflexion théorique sur la performance des entreprises. Les Éditions universitaires Européennes.

Rahmani. H (2019). L'entrepreneuriat familial : quel rôle pour la famille?. Conférence nationale d'entrepreneuriat & Soft Skills. El Jadida (Maroc).

Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76.

Sciascia, Chirico, Mazzola (2013). Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. Article in *Entrepreneurship Theory and Practice* · January 2013

Sharma, P., & Irving, G. (2002). Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes. Best unpublished paper award winner at the annual conference of Family Firm Institute, Dallas TX .

Viénot P (2007). La Gouvernance de l'Entreprise Familiale. *Revue française de gouvernance de l'entreprise*. N°1-1er Semestre 2007.

Wales WJ (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, Vol. 34(1) 3-15.