

Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales : Une revue de littérature.

Determinants of growth strategies of family SMEs : A review of the literature.

Khadija LMOUSSAOUI

Doctorante

La faculté des Sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir.

Université Ibn Zohr.

Laboratoire des Études et Recherches en Economie et Gestion. (LEREG), Maroc.

Khadija.lmoussaoui@edu.uiz.ac.ma

Pr. Abdelaziz MESSAOUDI

Enseignant chercheur

La faculté des Sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir.

Université Ibn Zohr.

Laboratoire des Études et Recherches en Economie et Gestion. (LEREG), Maroc

Date de soumission : 01/09/2021

Date d'acceptation : 06/10/2021

Pour citer cet article :

LMOUSSAOUI KH. & MESSAOUDI A. (2021) «Les déterminants des stratégies de croissance des PME familiales : Une revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 » pp : 529 – 553.

Résumé :

Depuis la fin des années 1950, la croissance des entreprises est l'un des sujets les plus étudiés dans le domaine de la recherche sur les entreprises. Le facteur le plus important pour maintenir les entreprises en vie dans le monde actuel, caractérisé par la complexité et la croissance rapide, est les stratégies de croissance.

Parmi les différentes approches théoriques qui étudient cette question est la gestion stratégique qui analyse le processus décisionnel stratégique. Elle souligne que lorsque l'entreprise décide de croître, elle doit d'abord analyser la direction qu'elle souhaite prendre, c'est-à-dire la stratégie de l'entreprise qui lui permettra d'atteindre ses objectifs, puis décider de la façon de le faire. Il existe trois modes de croissance des entreprises: la croissance interne, la croissance externe (fusions et acquisitions) et les alliances stratégiques.

Cet article vise à présenter le cadre conceptuel des différents déterminants qui impactent le choix des stratégies de croissance des entreprises en général et des petites et moyennes entreprises familiales en particulier sur la base des études antérieures dans le domaine.

Mots clés : Les stratégies de croissance ; La croissance interne ; La croissance externe ; les alliances stratégiques ; les PME familiales.

Abstract:

Since the late 1950s, firm growth has been one of the most studied topics in business research. The most important factor that keep businesses existent in a complex and growing economic world is growth strategies and the results of those strategies.

Among the different theoretical approaches that study this issue is strategic management, which analyzes the strategic decision-making process. She points out that when a company decides to grow, it must first analyze the direction it wants to take, i.e., the corporate strategy that will enable it to achieve its goals, and then decide how to do so. There are three modes of business growth: internal growth, external growth (mergers and acquisitions) and strategic alliances.

This paper aims to present the conceptual framework of the different determinants that impact the choice of growth strategies of firms in general and small and medium-sized family firms in particular based on previous studies in the field.

Keywords: Growth strategies; internal growth; external growth; strategic alliances; family SMEs.

Introduction :

La croissance des entreprises est devenue depuis longtemps un sujet d'intérêt particulier pour la communauté des chercheurs dans le domaine des organisations et de la stratégie (Davidsson & Wiklund, 2013; Stenholm, 2011). L'ouvrage fondateur d'Edith Penrose, publié en 1959, affirme que la capacité de l'entreprise à se développer est due à l'ensemble d'opportunités productives, qui sont déterminées par la manière dont l'entreprise utilise ses ressources.

L'intérêt des chercheurs pour la croissance des PME, notamment au cours des dernières décennies, est dû à leur rôle essentiel dans la création d'emplois et à leur immense contribution à la croissance nette. Ils jouent un rôle important dans l'économie (Delmar et al., 2003; Storey, 1994) et la plupart des nouveaux emplois sont créés par les PME (Delmar et al., 2003). "Les PME apportent une contribution remarquable au développement économique régional. Elles sont souvent les seuls moteurs de développement possibles, en particulier dans les régions périphériques. Elles génèrent une croissance sociétale en matière de nouveaux emplois et de revenus. Les PME créent des innovations, et forment des réseaux de production flexibles"(Pasanen, 2007). La majorité des petites et moyennes entreprises peuvent être considérées comme des entreprises familiales. En effet , ces dernières sont très présentes dans le monde entier et peuvent représenter jusqu'à 90 % des entreprises (La Porta et al., 1999; Elenga et al 2021). Par conséquent, elles sont extrêmement importantes pour l'économie mondiale (Anderson & Reeb, 2003), en contribuant de manière significative à la création de la richesse et de l'emploi. Il n'est donc pas surprenant que le thème de la croissance des entreprises soit également d'un intérêt vital pour la recherche dans le contexte des entreprises familiales.

Des études réalisées dans les deux dernières décennies ont tenté d'élargir l'analyse des différents modèles de croissance (Davidsson et al., 2006; Delmar et al., 2003; McKelvie & Wiklund, 2010; Smith et al., 2001; Wiklund et al., 2009). Ces études soutiennent que "l'aspect comment de la croissance est une question nécessaire et fondamentale qui doit être mieux comprise avant de penser au volume de la croissance d'une entreprise (McKelvie & Wiklund, 2010).

Notre article s'inscrit dans le cadre d'une revue de littérature sur les stratégies de croissance particulièrement dans la détection des déterminants du choix des stratégies de croissance des petites et moyennes entreprises familiales et de répondre donc à la question suivante :

comment choisir une stratégie de croissance pour les petites et moyennes entreprises à caractère familial?

Nous organiserons le reste de ce document comme suit: nous commencerons par exposer le cadre théorique relatif à la croissance. Ensuite, nous définirons les différents concepts relatifs à la stratégie de croissance et sa typologie. Puis nous mettrons l'accent sur les différents déterminants des stratégies de croissance des PME en exposant les résultats des différentes recherches menées sur ce sujet. Nous définirons également les différents aspects relatifs aux PME familiales et les facteurs influençant les stratégies au sein de ces entreprises. Enfin, la dernière section servira à présenter les différentes hypothèses formulées à partir de la revue de littérature.

1. La croissance des entreprises : Le cadre conceptuel

1.1. Le concept de la croissance :

La croissance des entreprises était depuis longtemps un sujet d'intérêt particulier pour la communauté des chercheurs dans les domaines des théories des organisations et de la stratégie (Davidsson & Wiklund, 2013; Greve, 2008). Ce concept est utilisé pour décrire le processus de développement d'une entreprise, de petite à grande et de faible à forte (Mao, 2009).

Ansoff (1965) a créé une matrice de croissance, connue sous le nom de "matrice d'Ansoff", un outil de planification stratégique fréquemment utilisé par les dirigeants et les cadres supérieurs. En outre, cet outil décrit la croissance d'une entreprise en ce qui concerne la relation entre les produits ou les marchés existants et les nouveaux produits ou marchés.

Depuis qu'elle est devenue un domaine d'enquête éminent dans les années 1980, les chercheurs ont accumulé un ensemble de connaissances sur la croissance des entreprises. (Davidsson & Wiklund, 2013).

Le tableau suivant expose un ensemble de définitions proposées par plusieurs chercheurs dans le domaine de la croissance :

Tableau 1 : Les définitions de la croissance.

(Gibrat, 1931)	"La croissance de l'entreprise est un processus stochastique provenant des facteurs aléatoires et non significatifs qui agissent proportionnellement sur la taille des entreprises."
(Penrose, 1962)	"La croissance d'une entreprise est une augmentation d'un mesurable spécifique, par exemple, la croissance de certains paramètres tels que les ventes, la production ou les exportations. Elle est également un processus de développement spécifique, semblable aux processus biologiques, résultant d'une augmentation de la taille ou une amélioration de la qualité."

(Wiklund, 1998)	"La croissance fait référence à un changement de taille ou d'ampleur par rapport à une période donnée .La croissance peut impliquer l'expansion d'entités existantes et/ou la multiplication du nombre d'entités. "
(Sun, 2004)	"La croissance de l'entreprise est le processus de développement qui permet à l'entreprise de garder les tendances d'une croissance équilibrée et stable du point de vue de la performance totale (y compris la production, le volume des ventes, les bénéfices, les dépenses et les actifs bruts) ou de continuer à réaliser une grande valorisation de la performance totale et l'amélioration de la qualité et du niveau de développement".
(Cardona & Cano, 2005)	"La croissance est processus intangible qui dépend des éléments tangibles (accumulation de capital physique et humain), et surtout d'une organisation et d'une structure interne adéquates".
(Santana et al., 2006)	"La croissance est un processus qui est généré de l'intérieur vers l'extérieur : l'allocation appropriée des ressources internes permet à l'organisation de réaliser un positionnement externe qui favorisera son développement".

Source : Auteurs.

1.2. Les perspectives théoriques de la croissance :

Il existe plusieurs approches de croissance dans la théorie moderne de l'entreprise. De nombreuses approches traitent l'importance et la pertinence économique de la croissance, en particulier son impact sur la valeur de l'entreprise. Ces théories tentent d'expliquer le processus de croissance en fonction des différents objectifs de l'entreprise et sont expliquées et évaluées en fonction de leur capacité à expliquer les raisons des poussées de croissance. Le tableau suivant expose les différentes théories mobilisées dans le domaine de la croissance :

Tableau 2 : Les perspectives théoriques de la croissance

La théorie de croissance de Penrose :

Les principaux contributeurs: Penrose (1959), Slater (1980).

L'objectif principal : Maximiser le profit.

Les principaux apports:

- ✓ La croissance des entreprises est menée par un élan interne généré de l'apprentissage par la pratique. Les managers deviennent plus productifs au fil du temps, à mesure qu'ils s'habituent à leurs tâches : les fonctions exécutives qui posaient initialement les problèmes deviennent rapidement routinières.
- ✓ Au fur et à mesure que les gestionnaires gagnent de l'expérience, leurs tâches administratives requièrent donc moins d'attention et moins d'énergie et cet excès de talent managérial peut être ensuite utilisé pour se concentrer sur les opportunités de croissance créatrices de valeur (Penrose, 1995).
- ✓ Les entreprises sont confrontées à de fortes incitations à la croissance, car le savoir que possède le personnel d'une entreprise tend à augmenter automatiquement avec l'expérience (Penrose, 1995) et donc il est difficile de tirer pleinement parti de cette

précieuse connaissance spécifique à l'entreprise.

- ✓ Les managers qui passent trop de temps à se concentrer sur l'expansion de l'entreprise, détournent leur attention de l'efficacité opérationnelle. En conséquence, au-delà d'un certain point correspondant à ce que l'on peut appeler un "taux de croissance optimal"(Slater, 1980), une augmentation de la croissance entraîna une hausse des coûts d'exploitation.

La théorie néoclassique :

Les principaux contributeurs: Viner (1932) , Kaldor (1934).

L'objectif principal : Minimiser les coûts .

Les principaux apports:

- ✓ La théorie néoclassique des affaires est basée sur l'existence d'une "taille optimale" d'une entreprise (Viner, 1932).
- ✓ La croissance est le mouvement vers le minimum de la courbe de coût moyen à long terme dans laquelle la taille optimale de l'entreprise est atteinte. Selon cette théorie, la croissance est un moyen d'arriver à une taille optimale, qui est la condition préalable pour la maximisation du profit.(Schoppe et al., 1995)
- ✓ Les gestionnaires sont supposés être appariés avec succès à des entreprises dont la taille correspond à leur niveau de compétence. Les grandes entreprises sont de telle taille parce que leurs dirigeants sont particulièrement talentueux et capables d'accomplir la tâche difficile de diriger une grande organisation avec un succès raisonnable. D'un autre côté, les petites entreprises sont censées rester petites en raison de l'incompétence de leurs dirigeants (Lucas, 1978).

La théorie basée sur les ressources :

Les principaux contributeurs : Wernerfelt (1984), Barney (1991)

L'objectif principal : L'optimisation des ressources de l'entreprise.

Les principaux apports:

- ✓ Les racines de la théorie basée sur les ressources de l'entreprise sont inspirées des travaux de Penrose (1959), qui a considéré l'entreprise comme un ensemble de ressources. Il s'agit d'une tentative d'expliquer et de prédire pourquoi certaines entreprises obtiennent des rendements supérieurs à d'autres et pourquoi certaines entreprises sont capables d'établir des avantages concurrentiels durables (Barney, 1991).
- ✓ Barney (1991) qui a introduit cette théorie, présente une définition détaillée des ressources et articule l'ensemble des caractéristiques qui font d'une ressource une source potentielle des avantages concurrentiels. Les ressources peuvent être classées en ressources humaines, sociales, physiques, organisationnelles et financières (Greene et al., 1997). Pour être considérées comme une source d'avantage concurrentiel, les ressources d'une entreprise doivent être précieuses, rares, imparfaitement imitables et irremplaçables.
- ✓ Les ressources de l'entreprise à un moment donné pourraient être définies comme les actifs corporels et incorporels qui sont liés à l'entreprise. Le positionnement stratégique des ressources de l'entreprise crée une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants (Wernerfelt, 1984).
- ✓ Les décisions tactiques et stratégiques d'une entreprise sont influencées par sa dotation en

ressources spécifiques (Chandler & Hanks, 1994) et l'avantage concurrentiel est considéré comme étant basé sur la combinaison des ressources et des capacités tangibles et intangibles de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs (Barney, 1991)

Les approches comportementales : La théorie comportementale de l'entreprise, la théorie de comportement planifié et la théorie de l'échelon supérieur :

Les principaux contributeurs: Kaltona (1951); Cyert & March (1963), Ajzen (1991).

L'objectif principal: Le comportement acteur de la prise de décision.

Les principaux apports:

- ✓ Comprendre, expliquer et prévoir le comportement humain et ses déterminants fondamentaux a été l'un des principaux objectifs de nombreux théoriciens des sciences sociales (Cyert & March, 1963 ; Ajzen, 1991 ; Schoppe et al , 1995 ; Westaby, 2005). Comme mentionné dans la théorie de Penrose, les actions de l'individu sont d'une importance capitale. Schoppe et al. (1995) affirment que la proposition centrale des approches comportementales est l'hypothèse que les employés de l'organisation déterminent le comportement de l'entreprise.
- ✓ La "**Théorie comportementale de l'entreprise**" de Cyert et March (1963) est considérée comme la principale théorie des approches comportementales. Cette théorie tente de modéliser la réaction des organisations face à la complexité des changements internes et externes de l'environnement avec des modèles comportementaux structurés (Schoppe et al, 1995). La théorie comportementale de l'entreprise tient compte des limites humaines telles que la rationalité limitée, les objectifs contradictoires et la surcharge d'informations comme déterminants de la prise de décision humaine (Cyert & March, 1963 ; Schoppe et al, 1995).
- ✓ **La théorie du comportement planifié**, développé par Ajzen Icek est considérée comme l'approche dominante utilisée pour expliquer et prédire le comportement humain (Ajzen, 2011). Cette théorie s'intéresse à "la prédiction des intentions " : l'intention d'un individu d'adopter (ou de ne pas adopter) un certain comportement, ainsi que le degré perçu de contrôle sur ce comportement, peuvent être utilisés directement pour prédire et comprendre l'adoption de ce comportement (Ajzen, 2011) .
- ✓ **La théorie de l'échelon supérieur** a été proposée par Hambrick, Donald et Mason en 1984. Le terme "échelons supérieurs" désigne "la coalition dominante de l'organisation, en particulier des cadres supérieurs" (Hambrick & Mason, 1984). La théorie de l'échelon supérieur se concentre particulièrement sur les cadres supérieurs, plus explicitement sur les membres de l'équipe de direction. Ils sont considérés comme des acteurs puissants de l'organisation. La proposition centrale de la théorie est que les résultats d'une entreprise (c'est-à-dire les stratégies et la performance de l'entreprise) peuvent être "considérés comme des reflets des valeurs et des bases cognitives des acteurs puissants de l'organisation". (Hambrick & Mason, 1984).

Source : Auteurs.

2. Les stratégies de croissance des entreprises : une définition polémique

2.1. Le concept de la stratégie :

La stratégie est un outil de gestion fondamental dans toute organisation et fait l'objet de nombreuses discussions dans la littérature. Des auteurs de renom tels que Porter, Mintzberg, Johnson, Chandler, etc. ont abordé le concept de la stratégie, de la planification et du management stratégique. Il s'agit d'un concept multidimensionnel que divers auteurs ont défini de différentes manières comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Les définitions de la stratégie.

(Chandler, 1962)	« La stratégie est la détermination des buts et objectifs fondamentaux à long terme d'une entreprise, l'adoption d'un plan d'action et l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. »
(Jauch & Glueck, 1988)	« La stratégie est un plan intégré qui établit un lien entre les avantages stratégiques de l'entreprise et les contraintes de l'environnement et qui est conçu pour garantir que les objectifs fondamentaux de l'entreprise sont atteints grâce à une exécution correcte par l'organisation. »
(Mintzberg & Quinn, 2002)	« La stratégie est un modèle ou un plan qui intègre les principaux objectifs, politiques et actions de l'organisation. »
(Porter, 2006)	« La stratégie est le processus qui consiste à créer une position unique et précieuse au moyen d'un ensemble d'activités, de manière à créer une poursuite synergique des objectifs d'une entreprise. »
(Johnson et al., 2008)	« La stratégie est l'orientation d'une organisation sur le long terme, qui procure des avantages à cette dernière par l'intermédiaire de la configuration des ressources dans un environnement changeant, et répond aux attentes des parties prenantes. »

Source : Auteurs.

2.2. Le concept de la stratégie de croissance:

La stratégie de croissance "désigne un plan stratégique formulé et mis en œuvre pour renforcer la performance de l'entreprise (Andrews, 2001). Des études antérieures, comme celle de Weinzimmer (2000), ont montré qu'une stratégie compétitive est un facteur déterminant de la croissance d'une entreprise. Plusieurs stratégies de croissance ont été présentées dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Pasanen, 2007).

Penrose a proposé deux types des stratégies de croissance des entreprises. Le premier, est la croissance interne (ou organique), qui désigne l'accent stratégique mis sur la recherche et

développement interne au sein de l'entreprise, appliquée aux produits, aux améliorations des connaissances, les brevets et les extensions.(Bell & Pavitt, 1995). Elle est généralement associée à une véritable création d'emplois (Pasanen, 2007). Le second est la croissance externe.Elle est plus fréquente dans les entreprises plus anciennes, plus matures et à forte croissance (Henrekson & Johansson, 2010, Lockett et al., 2011).

Burns (2007) et Johnson et al (2011) ont ajouté une troisième catégorie des stratégies de croissance à savoir les stratégies de croissance conjointe. Elle combine des éléments de la croissance interne et de la croissance externe (Chen et al., 2009 ; McKelvie et Wiklund , 2013).

Les trois stratégies de croissance se diffèrent systématiquement (Davidsson & Delmar, 1997) et sont déterminées par les intentions et les objectifs de l'entreprise (McKelvie & Wiklund, 2010). Chaque stratégie de croissance nécessite une dotation spécifique des différentes ressources et capacités et a des implications différentes sur la performance de l'entreprise (Lockett et al., 2011).

3. La typologie des stratégies de croissance des entreprises :

3.1.La stratégie de croissance interne :

Également appelée croissance organique, la croissance interne est une expression de la croissance économique, physique, sociale et organisationnelle qui a lieu dans une entreprise sans interaction extérieure (Durmaz et al., 2015). Les entreprises peuvent exploiter les compétences et les capacités nécessaires pour créer une nouvelle activité, sans compter sur des partenaires externes (Ghobadian et al., 2009). Guth (2016) a défini la croissance interne comme étant l'expansion des activités de l'entreprise qui est basée principalement sur ses ressources générées en interne (Guth, 2016).

La croissance interne repose sur la réalisation de nouveaux investissements dans le développement de nouveaux produits et marchés, et en augmentant sa capacité de production.

La croissance interne peut être :

- Croissance pure ou croissance basée sur des produits et des marchés traditionnels ;
- Croissance diversifiée ou croissance basée sur de nouveaux produits et marchés (Galvez 2016).

L'argument le plus largement accepté pour justifier le choix de la croissance interne provient du désir de l'entreprise d'affronter efficacement la concurrence avec les ressources et les capacités qu'elle possède ou peut développer (Teece et al., 1997). Ce type de croissance facilite les relations et les interactions entre les ressources et les capacités pour approfondir les

avantages concurrentiels, ce qui les rend difficiles à imiter par les autres entreprises. Bien qu'il s'agisse d'un processus lent pour le développement et l'accumulation des ressources et des capacités, il est plus sûr pour le maintien des avantages concurrentiels (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996). Elle facilite également le développement des processus managériaux, organisationnels et technologiques au sein de l'entreprise (Teece et al., 1997).

3.2.La stratégie de croissance externe:

La croissance externe permet à l'entreprise d'accéder plus rapidement aux ressources et aux capacités dont elle a besoin (Barney, 1986). Les stratégies de croissance externe peuvent être orientées à partir de l'approche basée sur les ressources, vers l'obtention d'actifs supplémentaires - c'est-à-dire obtenir plus de ressources que celles qui existent déjà ou obtenir des ressources qui se combinent avec celles qui existent déjà (Wernerfelt, 1984). Cette alternative permet un développement plus rapide des actifs, avec des coûts et des risques moindres qu'en interne ((Dierickx et Cool, 1989).Les stratégies de croissance externe comprennent les fusions et les acquisitions.

La fusion est « le processus par lequel des entreprises s'associent pour partager leurs ressources humaines et leurs actifs physiques ainsi que les autres ressources de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs avec des actionnaires conservant leur participation dans les deux sociétés fusionnées. »(Sudarsanam, 2003).

Selon Sherman et Hart (2006), le terme "fusion" désigne "l'association de deux ou plusieurs sociétés dans lesquelles les actifs et les passifs de ou des entreprises vendeuses sont absorbés par l'entreprise acheteuse. Bien que l'entreprise acheteuse puisse devenir une organisation considérablement différente après l'opération de fusion, elle conserve son identité d'origine".

L'acquisition est un « processus par lequel une entreprise achète les actions ou les ressources d'une autre société et les actionnaires de l'entreprise acquise cessent de posséder des actions » (Sudarsanam,2003).

Selon Krishnamurti et Vishwanath (2008), une acquisition" est l'achat effectué par une société (l'acquéreur) d'une partie substantielle des actifs ou des titres d'une autre (société cible). L'achat peut porter sur une certaine partie ou sur une grande partie (ou la totalité) des actions avec droit de vote de la société cible".

L'acquisition est mise en œuvre comme une alternative aux partenariats stratégiques (Doz & Hamel, 1998). L'objectif de l'acquisition consiste à réaliser une croissance en achetant une entreprise qui ne fonctionne pas correctement, mais dont les fonds propres sont suffisants (Ozalp, 2006). Cependant, dans le cadre d'une fusion, l'objectif est de survivre, de se

développer et de surpasser les concurrents par l'union des forces sur un pied d'égalité (Anarbek, 2008).

Afin de classer les fusions et les acquisitions par type, il est nécessaire d'identifier la raison pour laquelle une transaction a été faite, la nature de la transaction, sa réalisation et sa contribution dans la stratégie de croissance de l'entreprise (Swaim, 2011).

Les fusions et acquisitions peuvent généralement être classées en trois catégories : les fusions et acquisitions horizontales et les fusions et acquisitions verticales et les fusions et acquisitions conglomerées :

- ✓ Horizontale : Cela se produit lorsque des entreprises qui partagent la même gamme de produits et le même marché sont fusionnées ou sont acquises par une seule (Pasaoglu, 2012). Les entreprises bénéficient de nombreux avantages grâce aux accords horizontaux, tels que : la distorsion de la concurrence, l'optimisation de la production et de la commercialisation, etc. (Anarbek, 2008) ;
- ✓ Verticale : Une entreprise fusionne ou achète un fournisseur pour transporter les produits vers les clients (Pasaoglu, 2012). Dans cette stratégie, les entreprises améliorent leurs activités de la production à la commercialisation. Les entreprises préfèrent la croissance verticale afin de prendre le contrôle des canaux de distribution et de dominer les marchés (Oncer, 2012).
- ✓ Conglomerat : Elle se produit lorsqu'une entreprise fusionne ou achète l'entreprise qui lui fournit les moyens de production et les matières premières pour se développer (Akgobek, 2011). Les entreprises choisissent le conglomerat puisqu'il réduit les risques et les problèmes liés à la fourniture de matières premières, diminue le coût et augmente la valeur ajoutée. (Oncer, 2012).

3.3.La stratégie de croissance conjointe :

Parmi les alternatives dont disposent les entreprises pour mettre en œuvre leurs stratégies de croissance figurent les stratégies de croissance conjointe, dont le choix est de plus en plus important dans le monde des affaires. La tendance observée en matière de cette croissance conjointe reflète la restructuration mondiale des stratégies des entreprises en réponse aux changements intervenus dans les économies de marché à partir de la seconde moitié des années 1970 (Ballarin et al., 1994).

La croissance conjointe peut être définie comme "des relations contractuelles qui lient des acteurs externes à l'entreprise tout en permettant à celle-ci de conserver un certain degré de propriété et de contrôle sur l'utilisation de ses actifs" (McKelvie & Wiklund, 2010). Elle

regroupe les alliances stratégiques qui signifient « des efforts conjoints pour contrôler les risques et les menaces et participer aux bénéfices. »(AL Gharrawi, 2018). Les alliances stratégiques sont des "accords volontaires entre (deux ou plusieurs) entreprises impliquant l'échange, le partage ou le développement de produits, technologies ou services" (Gulati, 1998). On distingue :

- ✓ La joint-venture : est l'une des plus populaires parmi le large éventail de coopération possible. Une joint-venture est formée lorsque deux ou plusieurs parties décident d'entreprendre des activités économiques et de créer une nouvelle entreprise en tant qu'entité juridique afin de poursuivre un ensemble d'objectifs convenus. Les parties conviennent de contribuer à l'équité et de partager les dépenses, les revenus et le contrôle de l'entreprise (Morschett et al. 2015).
- ✓ La franchise : définie comme un accord contractuel entre deux entreprises légalement et financièrement solvables, des sociétés distinctes, le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur, qui a établi un concept commercial testé sur le marché, entre en relation avec un certain nombre de franchisés, généralement des propriétaires de petites entreprises, qui sont autorisés à utiliser la marque du franchiseur et doivent exploiter leur entreprise selon le format et les processus spécifiés par le franchiseur. Le franchiseur fournit une assistance commerciale et technique permanente. En contrepartie, les franchisés paient généralement une redevance initiale ainsi que des redevances permanentes (royalties), qui représentent en moyenne environ 5 % des ventes brutes et quelques frais de publicité (Inma ,2005 ; Sternquist ,2007) .
- ✓ La licence : L'entreprise concède sous licence la vente de droits d'utilisation de la propriété intellectuelle, la technologie, les modes et méthodes de travail, les droits d'auteur, les brevets, les noms commerciaux ou la marque à une autre société en échange des avantages que l'entreprise obtient.(AL Gharrawi, 2018).

Les avantages et les inconvénients des types de stratégies de croissance sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Caractéristiques des mécanismes de croissance.

	Croissance interne	Alliances stratégiques	Fusions et acquisitions
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance organique est basée sur les ressources, compétences et capacités internes. -L'innovation, la R&D, le recrutement et le maintien du meilleur capital humain 	<ul style="list-style-type: none"> -Les entreprises conservent leur indépendance et autonomie juridique et économique. -Alliances contractuelles, joint-ventures ou prises de participation minoritaires entre au moins deux entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les entreprises perdent leur indépendance/autonomie juridique et économique. -Fusions ou acquisitions (avec une participation majoritaire ou minoritaire avec accord de contrôle)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Risque faible - Réversibilité - L'internalisation des compétences et des capacités - Capture complète des rendements - Un meilleur contrôle de la propriété intellectuelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque partagé - Flexibilité (par exemple, les investissements à petite échelle offrent des options stratégiques, combinaison de plusieurs partenaires) - Plus facile à quitter si nécessaire ; moins de coûts de séparation - Relativement rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrôle total ; plus facile d'établir un contrôle hiérarchique -L'engagement de la direction -Relativement rapide
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Des exigences élevées en matière d'investissement (ressources physiques, humaines et matérielles) - Relativement plus lent - Exposition totale au risque 	<ul style="list-style-type: none"> - Moins de capacités à exploiter intensivement une opportunité ; - Les rendements sont partagés; - Menace d'un comportement opportuniste du ou des partenaires; - Défi d'aligner les objectifs; - La concurrence potentielle entre les partenaires; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences élevées en matière d'investissement (ressources physiques, humaines et matérielles) - Coûts de gestion élevés - Une flexibilité réduite - Réversibilité plus faible; - Risque de surpayer - intégration culturelle

Source : Adapté de Czurra (1999) ; Forcadell (2003) et Kreutzer (2011).

4. Les déterminants du choix des stratégies de croissance :

Afin de déterminer le choix des stratégies de croissance, plusieurs études comparant les alternatives ou les méthodes ont été effectuées depuis le début des années 80. Ces études ont essayé d'identifier les facteurs qui déterminent le choix de quelle méthode de croissance à adopter. Les résultats de ces études ont permis de classer les facteurs en deux catégories : les facteurs relatifs à l'entreprise et les facteurs relatifs à l'environnement externe. Le tableau suivant expose l'ensemble des études effectuées au fil du temps sur les déterminants du choix des stratégies de croissance :

Tableau 5 : Les études sur les déterminants des stratégies de croissance.

Auteur (Année)	Thème	Les alternatives étudiées	Les variables	Échantillon	Résultats
(Yip, 1982)	Le choix du mode d'entrée : développement interne ou acquisition?	-La croissance interne -L'acquisition.	-La croissance du marché - La concentration du marché -L'intensité des investissements -le motif de croissance - La compétitivité	59 nouveaux entrants sur 31 marchés. Sur les 59, 37 sont entrés sur le marché par le développement interne (entrants directs) et 22 par acquisition	-La croissance du marché, l'intensité de l'investissement, les motifs de la croissance et la forte compétitivité de l'entreprise affectent positivement le choix des stratégies de croissance interne de l'entreprise. -La taille de l'entreprise, la forte concentration du marché et la présence des barrières à l'entrée sont associées positivement au choix de l'acquisition
(Ingham & Thompson, 1994)	Les facteurs influençant le choix des accords de coopération	-La croissance interne. -Les accords de coopération.	-Les caractéristiques de l'entreprise. -Les ressources financières, humaines et techniques. -Les caractéristiques des produits.	292 nouvelles entrées dans 13 marchés de produits dans un échantillon de 47 entreprises britanniques opérantes dans le secteur de construction.	-Les caractéristiques de l'entreprise et du produit sont des déterminants du choix des accords de coopération. -La disponibilité des ressources techniques nécessaires favorise le choix de la croissance interne de l'entreprise. -La volonté d'exploiter les ressources non utilisées favorise le choix des accords de coopération. -La volonté de réduire le risque et de ne pas entreprendre d'investissements ou d'engagements à long terme encourage le choix des accords de coopérations.
(Hennart & Reddy, 1997)	L'entrée des entreprises japonaises sur le marché américain	-Les joint-ventures. -Les acquisitions.	-Les ressources -L'expérience. -Le secteur d'activité. -La concentration du marché.	175 observations, sur une population de 244 acquisitions et 184 joint-ventures	-La joint-venture est principalement un moyen d'obtenir l'accès à des ressources qui sont intégrées dans d'autres organisations. -L'expérience importante de l'investisseur sur le marché cible renforce le choix des acquisitions. -Les investisseurs ont tendance à créer des joint-ventures avec les entreprises partenaires du même secteur d'activité. -La forte concentration du marché favorise le choix des acquisitions.
(Ruffer & Holcomb, 2001)	Le choix du mode de croissance dans le secteur bancaire	-La croissance interne -L'Acquisition	-La concentration du marché. -La présence des barrières à l'entrée. -La taille de l'entreprise. -Le degré de diversification.	70246 observations des décisions d'expansion au niveau du secteur bancaire californien	-La forte concentration du secteur et la présence des barrières à l'entrée impactent positivement le choix de l'acquisition. -Il existe une relation positive entre la taille de la banque partenaire et l'acquisition. - Le degré de diversification a une faible corrélation avec la croissance interne.

(Vanhaverb eke et al., 2002)	L'approvisionnement externe de technologie et le choix des stratégies.	-La fusion/acquisition -L'alliance	-L'expérience -La similitude des ressources.	L'échantillon comprend 145 alliances et 140 acquisitions pour la période de 1985-1994.	-Les alliances stratégiques précédentes effectuées avec la même entreprise augmentent la probabilité d'opter pour une fusion/Acquisition avec elle. -Une entreprise a une plus grande propension d'acquérir une autre si les deux ont des ressources technologiques similaires.
Mayrhofer (2004)	Le choix entre les modes de croissance : Cas de la France et d'Allemagne	-Les accords de coopérations. -Les fusions/acquisitions.	-La culture et les caractéristiques institutionnelles. -L'incertitude du marché.	4632 opérations : 2655 alliances et 1977 fusions/acquisitions	-La culture et les caractéristiques institutionnelles favorisent le choix des alliances. -Les partenaires qui sont liés verticalement dans la chaîne de valeur ont une probabilité plus faible de prendre la forme d'une fusion-acquisition. -L'incertitude du marché est positivement liée au choix des alliances. -Afin de réduire les problèmes d'asymétrie de l'information, les alliances sont préférées aux acquisitions.
(Villalonga & McGahan, 2005)	Le choix entre l'acquisition, l'alliance et le désinvestissement.	-L'acquisition. -L'alliance. -Le désinvestissement.	-Les ressources technologiques. -L'expérience. -L'incertitude du marché.	9276 des opérations d'acquisitions, des alliances, et de désinvestissements annoncées et réalisées par 86 membres du Fortune 100 entre 1990 et 2000.	-Les ressources technologiques de l'entreprise sont significativement associées au choix des acquisitions par rapport aux alliances. -L'expérience de l'entreprise en matière d'acquisition est associée au choix de l'acquisition par rapport à l'alliance. -L'expérience de l'entreprise en matière d'alliance est associée au choix de l'alliance par rapport à l'acquisition. -Les entreprises favorisent le choix des alliances dans le cas d'une incertitude du marché.
(Criado, 2006)	Les ressources de l'entreprise et le choix des modes de croissance.	-La croissance interne. -La fusion/acquisition. -Les alliances stratégiques.	-Expérience. -Les actifs incorporels. -Les actifs similaires. -Les actifs complémentaires.	Un échantillon d'opérations de croissance réalisées par 323 entreprises de l'Union européenne. La taille de l'échantillon est de 1916, dont 1057 représentent des cas de croissance organique et 859 représentent des cas de croissance externe (les fusions /acquisitions et les alliances stratégiques).	-Les entreprises possédant des actifs incorporels importants sont plus disposées à se développer en interne. -Les entreprises ayant une expérience préalable dans les alliances stratégiques sont plus enclines à conclure des accords de coopération qu'à se développer en interne ou par le biais de fusions et d'acquisitions. -Les entreprises ayant des actifs complémentaires favorisent le choix d'effectuer des alliances stratégiques. -Les entreprises ayant des actifs similaires optent pour les fusions et les acquisitions.

(Pasanen, 2007)	Le choix entre les stratégies de croissance.	-La croissance interne. -L'acquisition.	-L'âge de l'entreprise. -La taille de l'entreprise. -Les ressources humaines.	110 PME en croissance en Finlande orientale, dont 20 étaient des PME à croissance externe et 90 PME à croissance interne.	-Les entreprises à longue durée de vie choisissent l'acquisition. -La taille de l'entreprise impacte positivement le choix des acquisitions. -La forte compétence des ressources humaines favorise le choix de la croissance interne.
(Zou et al., 2010)	Déterminants et conséquences des stratégies de croissance des entreprises chinoises	-Le développement interne. -L'acquisition. -Les alliances stratégiques.	-Les ressources technologiques. -Les ressources marketing -Les capacités réseau. -Les ressources financières	252 entreprises situées dans les zones de haute technologie de Shanghai	- La disponibilité des ressources technologiques et marketing est positivement liée au choix de la stratégie de croissance interne. -La disponibilité des ressources financières favorise le choix de l'acquisition. -Les capacités réseau sont positivement liées au choix des accords de coopération.
(Puthod & Picard, 2015)	Le profil du dirigeant et le choix des stratégies de croissance.	-La croissance interne. -L'acquisition. -Les accords de coopération.	-L'âge du dirigeant. -Le niveau de formation du dirigeant -L'expérience professionnelle du dirigeant. -La motivation pour la croissance.	Une étude qualitative auprès de 11 entreprises qui opèrent dans le secteur de l'artisanat.	-La formation du dirigeant et son expérience précédente influencent le choix des stratégies de croissance à adopter au sein de l'entreprise.
(Gutiérrez et al 2020)	Les ressources de l'entreprise et le choix des stratégies de croissance.	-Le développement interne. -L'acquisition. -Les alliances stratégiques.	-Les ressources technologiques. -Les ressources financières. - Les capacités réseau.	450 PME mexicaines qui opèrent dans le secteur industriel.	-Les entreprises disposant des ressources technologiques importantes ont tendance à préférer une stratégie de croissance interne. -Les entreprises disposant des ressources financières importantes ont tendance à choisir l'acquisition. - Les entreprises disposant des solides capacités réseau privilégient les accords de coopération.

Source (Auteurs).

5. L'entreprise familiale : le cadre conceptuel :

5.1.L'entreprise familiale : une définition polémique :

La définition d'une entreprise familiale est l'un des problèmes classiques dans la recherche sur les entreprises familiales. Bien que de nombreux chercheurs aient tenté d'élaborer une définition satisfaisante, il n'y a toujours pas de consensus sur une définition largement acceptée (Astrachan, 2010). Bien qu'elles soient définies différemment selon les auteurs, ils s'accordent généralement à dire que « L'implication de la famille dans l'entreprise est ce qui rend l'entreprise familiale différente. » (Chua et al., 1999)

Le développement de la recherche sur les entreprises familiales en tant que domaine universitaire autonome a commencé avec l'Article de RG Donnelley "L'entreprise familiale", publié dans la revue de "Harvard Business Review" en 1964. Il a souligné les caractéristiques spécifiques des entreprises familiales, telles que l'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise et les facteurs clés de succès de ces entreprises ainsi que la composition de leurs conseils d'administration et les décisions de succession (Zachary, 2011). Ainsi, Donnelley a défini une entreprise familiale comme suit : « Une entreprise est considérée comme une entreprise familiale lorsqu'elle a été étroitement identifiée d'au moins deux générations d'une famille et lorsque ce lien a eu une influence mutuelle sur la politique de l'entreprise et sur les intérêts et les objectifs de la famille. » (Zachary 2011).

Dans leur examen des tendances importantes de la recherche sur les entreprises familiales, Chrisman et al. (2005) présentent deux approches de la définition des entreprises familiales dans la revue de littérature. Ils font la distinction entre l'approche de l'implication et l'approche de l'intention. Bien que l'approche de l'implication considère la participation de la famille comme une condition pour définir une entreprise comme une entreprise familiale, l'approche de l'intention ne la traite que comme condition nécessaire. Suivant l'approche de l'implication, une entreprise peut être défini comme une entreprise familiale lorsque : 1) une famille est propriétaire, 2) les membres de la famille sont impliqués dans la gestion, 3) l'entreprise est contrôlée par une famille. Si l'une de ces trois caractéristiques s'applique à une entreprise, elle peut être définie comme une entreprise familiale.(Chrisman et al., 2005)

L'approche de l'intention est plus restrictive et définit les entreprises comme des entreprises familiales uniquement lorsque l'implication de la famille conduit à un caractère distinctif et à des comportements spécifiques. Quatre principales caractéristiques constituent l'approche de l'intention: 1) l'influence d'une famille sur la stratégie de l'entreprise, 2) la vision et l'intention d'une famille de garder le contrôle et de céder l'entreprise à la génération suivante,

3) le comportement de l'entreprise familiale et 4) les ressources idiosyncrasiques tirées de sa participation dans l'entreprise. Afin d'identifier une entreprise comme une entreprise familiale, ces caractéristiques sont requises.

5.2. Les caractéristiques des entreprises familiales :

Mandl (2008) , sur la base des résultats d'une étude effectuée dans 33 pays de l'Europe a dégagé plusieurs aspects qui peuvent être considérés comme spécifiques aux entreprises familiales ou qui sont plus fréquents dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. Ces caractéristiques sont présentées comme suit :

- **La forte corrélation entre la famille et l'entreprise :** la famille est (officiellement, mais aussi officieusement) au centre de l'entreprise. Il en résulte que deux structures se rencontrent, à savoir la famille et l'entreprise, ce qui augmente le potentiel de conflit qui affecte à la fois la famille et l'entreprise.
- **La concentration sur la viabilité à long terme de l'entreprise :** plutôt que sur la réalisation de profits à court terme et sur la réalisation de changements générationnels dans la propriété et la gestion. En conséquence, les entreprises familiales sont en moyenne plus âgées que les entreprises non familiales.
- **Le transfert générationnel :** Ce ne sont pas seulement les actifs financiers qui sont transmis, mais aussi le capital social et culturel. L'entreprise se réfère, par exemple, au système de valeurs, c'est-à-dire l'importance de l'honnêteté, de la crédibilité, de la modestie et du respect. Cela d'une part conduit à mettre l'accent sur l'engagement personnel et l'implication des membres de la famille au sein de l'entreprise et d'autre part sur l'engagement de l'entreprise dans des activités de responsabilité sociale des entreprises.
- **La prédominance de la famille dans le management :** Dans ce contexte, le paternalisme et le népotisme sont aussi souvent répandus dans les entreprises familiales, tout comme l'existence de prises de décision émotionnelles et informelles.
- **La provenance du capital des entreprises familiales des fonds familiaux et des prêts bancaires :** Les bénéfices sont souvent réinvestis dans l'entreprise et les propriétaires sont plus disposés à attendre un retour sur leur investissement. En comparaison, les trajectoires de croissance des entreprises familiales sont assez stables et continues aux entreprises non familiales, qui empruntent des voies plus dynamiques et plus volatiles.

- **La culture familiale :** c'est-à-dire à l'interrelation (sociale) entre la famille et l'entreprise dans les domaines de l'économie, de la gestion et de la sociologie.

5.3. Les petites et les moyennes entreprises familiales:

La plupart des entreprises familiales optent pour le statut juridique des petites et moyennes entreprises, celui-ci leur permet d'avoir un contrôle plus accessible et simple (étude menée par le cabinet BDO en collaboration avec l'Agence nationale de promotion des petites et moyennes entreprises), d'où l'importance de définir les petites et moyennes entreprises.

En termes généraux, il n'existe pas de définition standard des PME : le concept a été utilisé dans des contextes différents en utilisant des significations différentes. McMahon et al. (1993) ont déclaré que pour définir des petites et moyennes entreprises, il y a une difficulté persistante et contrariante et ils ont souligné que les petites et moyennes entreprises sont plus simples à décrire qu'à définir en termes exacts. Holmes et Gibson (2001), Wong et Aspinwall (2004), Stokes et Wilson (2010) ont affirmé que la question importante était de savoir comment définir les petites entreprises clairement, et comment elles peuvent être différenciées des grandes entreprises.

Les définitions des PME appliquées dans divers pays sont basées sur des différents critères tels que le nombre d'employés, la valeur des actifs, le chiffre d'affaires et le volume de la production (Cunningham et Rowley, 2008). Ces définitions varient d'un pays à l'autre comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les définitions des PME selon les pays.

Pays	Définition des PME
Canada	Entreprises indépendantes de moins de 200 salariés
France	Entreprises de moins de 500 salariés
Allemagne	Entreprises de moins de 100 salariés
Indonésie	Entreprises de moins de 100 salariés
Irlande	Entreprises de moins de 500 salariés
Italie	Entreprises de moins de 200 salariés
Singapore	Immobilisations <15 millions de dollars singapouriens pour le domaine de fabrication
	Effectif inférieur à 200 salariés et immobilisations <15 millions de dollars singapouriens pour le domaine des services
Espagne	Petites entreprises : moins de 200 salariés
	Moyennes entreprises: moins de 500 salariés
Suède	Entreprises autonomes avec moins de 200 salariés
Etats Unis	Les très petites entreprises: moins de 20 salariés
	Les petites entreprises : entre 20 et 99 salariés
	Les moyennes entreprises : entre 100 et 499 salariés
Viêtnam	Pas de définition fixe, généralement moins de 200 salariés

Source : Adapté de Cunningham & Rowley, 2008

Au Maroc, il existe plusieurs définitions des petites et moyennes entreprises selon les critères. Avant 2005, la plupart des organisations fondaient la définition de PME sur le nombre d'employés. En fait, l'effectif est considéré comme la variable la plus proche pour évaluer la contribution des PME au PIB du pays. Néanmoins, dans certains pays européens, ce critère ne détermine pas une définition officielle de la PME. Pour cette raison, deux autres critères quantitatifs ont été retenus au Maroc qui est le chiffre d'affaires et/ou le total bilan. Donc pour être qualifiées de petites et moyennes entreprises les sociétés doivent respecter les critères suivants :

- ✓ Effectif moins de 200 salariés permanents ;
- ✓ Un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 75 millions de dirhams ;
- ✓ Et/ou un total bilan ne dépassant pas 50 millions de dirhams.

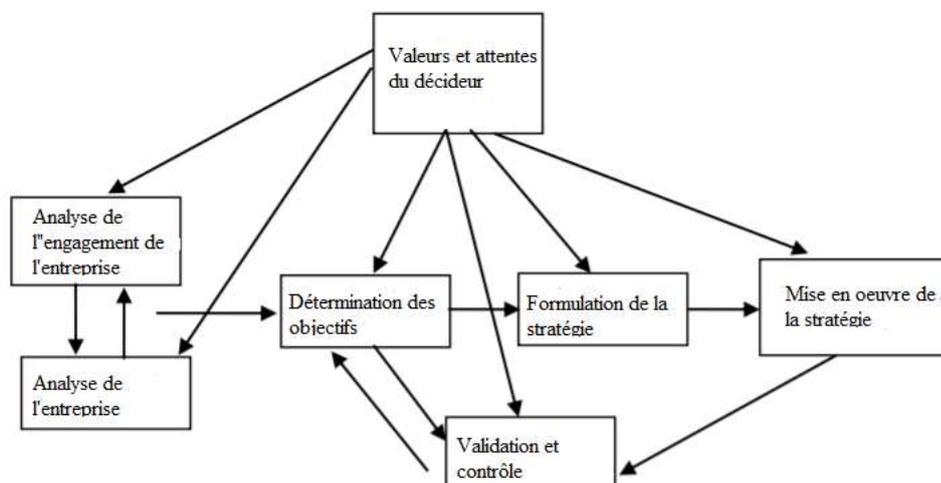
Cependant, la version finale de la nouvelle définition des PME a été développée par l'Agence Nationale de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). Elle repose uniquement sur le critère du chiffre d'affaires. Selon cette définition, trois types d'entreprises sont distingués:

- ✓ La très petite entreprise : inférieure à 3 millions de dirhams.
- ✓ La petite entreprise : entre 3 et 10 millions de dirhams.
- ✓ La moyenne entreprise : entre 10 et 175 millions de dirhams.

5.4.Facteurs influençant la stratégie dans les entreprises familiales :

L'entreprise familiale est considérée comme un phénomène à caractéristiques uniques dans lequel interviennent deux unités différentes : la famille et l'entreprise (Habbershon & Williams, 1999). La majorité de la littérature produite par la recherche sur ce sujet a été plus descriptive, et porte sur la façon d'améliorer les relations familiales plutôt que la partie opérationnelle de l'entreprise (McCann et al., 2001).

Si on compare les entreprises familiales aux autres entreprises, elles se distinguent principalement au niveau des objectifs stratégiques et dans le processus de leur mise en œuvre en raison de l'influence des intérêts et des valeurs de la famille entrepreneuriale (Ibrahim et al, 2004). La figure suivante montre le modèle pour la gestion stratégique dans une entreprise non familiale :

Figure 1 : Modèle de gestion stratégique.

Source : Ussman, 2004.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'entreprise familiale présente des caractéristiques particulières qui influent sur son efficacité. La formulation et la mise en œuvre de stratégies sont influencées par plusieurs facteurs tels que l'orientation offensive, une croissance lente, une faible participation aux marchés mondiaux, l'engagement à long terme, l'importance de l'harmonie familiale, une plus grande attention portée aux ressources humaines et leur loyauté et la transmission de l'entreprise (Harris et al., 1994).

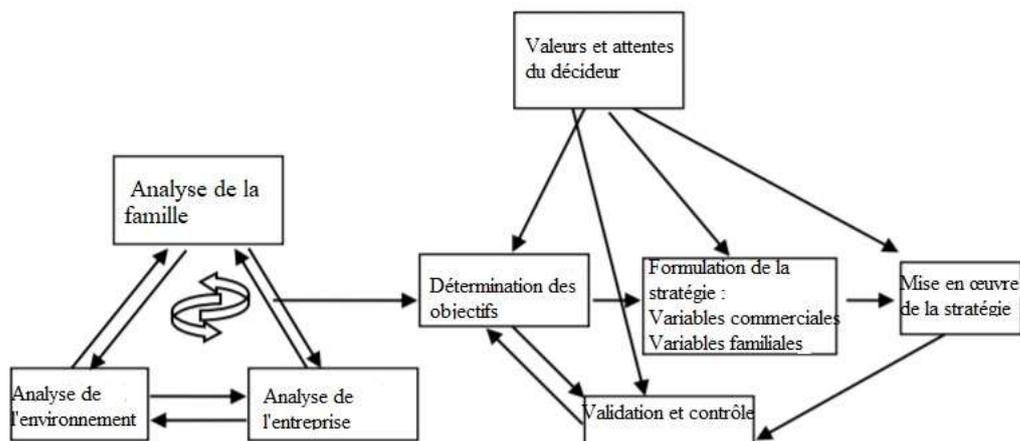
Au sein de l'entreprise familiale, le succès est fortement lié au maintien du contrôle de la société (Caffarena & Cruz, 2005). Compte tenu des différences entre une entreprise familiale et une entreprise non familiale, certains auteurs s'accordent sur le fait que le processus de base de la gestion est similaire dans les deux cas, puisqu'il existe une stratégie qui doit être formulée, mise en œuvre et suivie, dans le cadre des objectifs fixés. Les différences figurent au niveau des objectifs eux-mêmes, la manière dont le processus est mené, et les participants au processus. Donc la famille aura tendance à influencer chaque étape du processus. (Sharma et al. 1997; Caffarena & Cruz, 2005). Une caractéristique très particulière de l'entreprise familiale est le contrôle de la famille sur la prise de décision stratégique.

Une caractéristique très particulière de l'entreprise familiale est le contrôle de la famille de la prise de décision. L'objectif est d'assurer la continuité de la famille, de manière implicite et explicite dans l'entreprise. (Chua et al, 1999 ; Ibrahim et al, 2001).

Les stratégies des entreprises familiales reflètent également une perspective à long terme et des valeurs fondatrices fortes (Upton et al, 2001). Elles sont également plus susceptibles de favoriser les opportunités offrant un potentiel de résultats stables à long terme plutôt que des

stratégies plus risquées, mais à plus forte croissance (Donckels & Frohlich, 1991; Caffarena & Cruz, 2005). La figure suivante montre le modèle pour la gestion stratégique dans une entreprise familiale :

Figure 2 : Modèle de gestion stratégique dans les entreprises familiales.



Source : Ussman, 2004.

6. Synthèse de la revue de littérature :

Le présent article essaye de mettre en relief les différentes recherches menées au cours des dernières décennies portant sur les stratégies de croissance des petites et moyennes entreprises familiales. Partant de cette revue de littérature nous avons pu formuler les hypothèses suivantes :

H1 : L'environnement externe de l'entreprise influencerait le choix des stratégies de croissance.

H1a : La forte croissance du marché impacterait positivement le choix de la stratégie de croissance interne.

H1b : La forte concentration du marché favoriserait le choix de la stratégie de croissance par fusion-acquisition.

H1c : L'incertitude du marché favoriserait le choix des accords de coopération.

H2 : Les ressources de l'entreprise impacteraient le choix des stratégies de croissance.

H2a: La disponibilité des ressources technologiques et marketing influencerait le choix de la stratégie de croissance interne.

H2b : Les entreprises disposant de ressources financières importantes favoriseraient le choix de la stratégie de croissance par acquisition.

H2c : Les entreprises ayant de solides capacités réseau auraient tendance à préférer les accords de coopération.

H2d: Les entreprises ayant des ressources similaires favoriseraient le choix de la croissance par fusion/acquisition.

H2e : Les entreprises ayant des actifs complémentaires favoriseraient le choix d'effectuer des accords de coopération.

H3 : La taille de l'entreprise et son âge impacteraient positivement le choix de la croissance par acquisition.

H3a : La taille de l'entreprise influencerait positivement le choix de la croissance par acquisition.

H3b : L'âge de l'entreprise impacterait positivement le choix de la croissance par acquisition.

H4 : Le profil du dirigeant (la formation, l'expérience et les traits de personnalité) influencerait le choix des stratégies de croissance.

H5 : Les entreprises familiales favoriseraient le choix de la croissance interne pour maintenir le contrôle de l'entreprise.

Conclusion :

Les entreprises ont besoin d'améliorer, de maintenir ou de mettre fin à leur système existant afin de pouvoir évoluer. Par conséquent, il est très important pour les entreprises qui décident de se développer de choisir la bonne stratégie de croissance.

Une entreprise doit examiner très attentivement les facteurs environnementaux, et les facteurs internes dans la prise de décision de croissance et dans le choix des stratégies à adopter. Dans cette revue de littérature, nous avons essayé d'expliquer en détail les différentes perspectives théoriques relatives au concept de la croissance et des entreprises familiales ainsi que les différents déterminants qui influencent le choix des stratégies de croissance.

En guise de conclusion, on constate que la littérature sur les stratégies de croissance en général, est assez vaste. Cependant, il est noté qu'il existe de nombreuses questions sur lesquelles un développement théorique et empirique supplémentaire est nécessaire. Pour cette raison, il est nécessaire de développer des modèles théoriques spécifiques et plus complets pour l'analyse des stratégies de croissance qui peuvent être vérifiés empiriquement.

Concernant les entreprises familiales, on constate qu'il existe une pénurie des travaux et des études ayant traité le processus de prise de décision stratégique, les stratégies de croissance présente au niveau de ces entreprises et les facteurs qui influencent le choix du mode de

croissance. Cette absence de travaux dans le domaine ne reflète pas la place prépondérante qu'occupe l'entreprise familiale dans le tissu économique mondial.

Cette revue de littérature nous a permis de déceler les variables qui expliquent le choix des stratégies de croissance en se basant sur les différentes recherches et études antérieures. Une étude exploratoire via un guide d'entretien auprès des petites et moyennes entreprises familiales sera menée par la suite pour compléter et approfondir ces variables surtout celles relatives aux PME familiales et valider le modèle de recherche.

Les références bibliographiques :

- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour : Reactions and reflections. *Psychology & Health, 26*(9), 1113-1127.
- AL Gharrawi, A. M. G. (2018). Strategic Alliances. *Journal of Business & Financial Affairs, 07*(01).
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance, 58*(3), 1301-1328.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business : Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy, 1*(1), 6-14.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *The Mississippi Valley Historical Review, 49*(3), 536.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness : An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(3), 237-247.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23*(4), 19-39.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2013). *New Perspectives on Firm Growth*. Edward Elgar Publishing.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 189-216.
- Durmaz, Y., Ilhan, A., & Ilhan, A. (2015). A Theoretical Approach to Purpose and Type of Strategy. *International Journal of Business and Management, 10*(4), p210.
- ELENGA A. & All (2021) « Evaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : une immersion dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) familiales congolaises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 745- 774.
- Greve, H. R. (2008). A Behavioral Theory of Firm Growth : Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academy of Management Journal, 51*(3), 476-494.
- Ingham, H., & Thompson, S. (1994). Wholly-owned vs. Collaborative ventures for diversifying financial services. *Strategic Management Journal, 15*(4), 325-334.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8. ed). Prentice Hall Financial Times.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries : Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, 32.
- Mao, H. (2009). Review on Enterprise Growth Theories. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 4.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). E T P Advancing Firm Growth & Research : A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 28.
- Pasanen, M. (2007). SME GROWTH STRATEGIES : ORGANIC OR NON-ORGANIC? *Journal of Enterprising Culture*, 15(04), 317-338.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3th ed., Rev. ed). Oxford University Press.
- Ruffer, R. L., & Holcomb, J. P. (2001). To build or buy : An empirical study of the characteristics affecting a bank's expansion decisions. *Journal of Economics and Business*, 53(5), 481-495.
- Smith, K. G., Baum, J. R., & Locke, E. A. (2001). A MULTIDIMENSIONAL MODEL OF VENTURE GROWTH. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Stenholm, P. (2011). Innovative Behavior as a Moderator of Growth Intentions : JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 233-251.
- Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & Noorderhaven, N. (2002). External Technology Sourcing Through Alliances or Acquisitions : An Analysis of the Application-Specific Integrated Circuits Industry. *Organization Science*, 13(6), 714-733.
- Villalonga, B., & McGahan, A. M. (2005). The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1183-1208.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Yip, G. S. (1982). Diversification entry : Internal development versus acquisition. *Strategic Management Journal*, 3(4), 331-345.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Zou, H., Chen, X., & Ghauri, P. (2010). Antecedents and consequences of new venture growth strategy : An empirical study in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 393-421.