



**HAL**  
open science

# Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique

Sami Basly

► **To cite this version:**

Sami Basly. Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique . Colloque de l'Association Française de Finance, Jun 2006, Poitiers, France. halshs-00192818

**HAL Id: halshs-00192818**

**<https://shs.hal.science/halshs-00192818>**

Submitted on 29 Nov 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **PROPRIETE, DECISION ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE ANALYSE THEORIQUE**

**Sami BASLY<sup>1</sup>**

## **Résumé :**

La présente contribution, à portée théorique, vise à analyser l'entreprise familiale selon deux points de vue, organisationnel et stratégique. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle. L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et sa stratégie. L'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. Ainsi, d'une part le processus de prise de décision et d'autre part le processus de mise en oeuvre des stratégies seraient inévitablement influencés par des considérations familiales. Deux corps théoriques sont choisis pour caractériser cette entité d'un point de vue organisationnel : les théories de l'agence et de l'intendance. Dans un deuxième temps, les répercussions de cette analyse sur la prise de décision et la stratégie de cette organisation seront analysées. L'on est, en effet, en droit de se demander si la spécificité de la propriété de l'entreprise familiale a une influence sur la prise de décision stratégique. Par ailleurs, la stratégie de cette entreprise, tant sur la forme que sur le fond, serait-elle différente des autres configurations de propriété ?

## **Abstract :**

This theoretical paper aims at analyzing the family firm from the organizational and strategic points of view. First, it attempts to describe the idiosyncrasy of this organization through the dimensions of ownership and control patterns. The final intention is to determine what makes specific the family firm and its strategy. Indeed, this entity would have a specific behavior because the family component prevails and should influence strongly the management and governance of the firm. Thus, the process of decision-making on the one hand and the process of strategy implementation on the other hand would be certainly influenced by family issues. Two theoretical perspectives are used to characterize this entity from an organizational point of view: Agency theory and stewardship theory. In a second step, the paper analyses the consequences of family firm peculiarity on decision-making and strategy. First, we try to see whether the specificity of ownership has an influence on strategic decision-making. Then, a second question will be addressed : would the pattern and content of family firm strategy be different from other ownership configurations?

---

<sup>1</sup> ISC Paris et CREFF (Centre de recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière) - Université Montesquieu – Bordeaux 4. Email : baslysami@yahoo.fr, Tel. 0630063679

# PROPRIETE, DECISION ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE ANALYSE THEORIQUE

## Introduction

C'est à partir des années quatre-vingt que les recherches sur l'entreprise familiale se multiplient. Elles sont essentiellement d'origine anglo-saxonne, même si l'on peut relever quelques travaux pionniers en France (Hirigoyen, 1982 ; 1984a et 1984b). Une des raisons de l'ignorance de ce type d'entreprises est que l'entreprise familiale ou d'une manière générale l'entreprise privée était supposée être une version ou une réplique réduite de son homologue cotée. Les études récentes montrent, néanmoins, que la dispersion de la propriété est l'exception plutôt que la règle dans la plupart des pays. En effet, les recherches académiques montrent que la propriété des firmes d'Europe continentale est principalement concentrée dans les mains de familles (Van den Berghe et Carchon, 2003 ; La Porta et ali., 1998). Le déclin de la forme familiale de l'entreprise n'a donc pas eu lieu. Cela tient pour certains à une économie de coûts de transaction par rapport aux autres systèmes de gouvernance (Khan, 2000)<sup>1</sup>.

L'entreprise familiale n'est pas donc une entité dénuée d'intérêt pour la recherche. La prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la production nationale des pays et en termes d'emploi et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière constitue une raison majeure expliquant le regain d'intérêt pour les questions qui lui sont relatives. Au total, personne ne conteste aujourd'hui le poids qu'occupent les entreprises familiales dans le monde et en France, en particulier. D'un point de vue économique, elles pèsent un poids extrêmement lourd. En Europe, elles emploieraient 45 millions de personnes (le quart de la population active). En France, Allouche et Amann (1997) estiment que sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales. En Italie, 90 % des sociétés immatriculées seraient familiales. Aux Etats-Unis, un tiers des groupes de

---

<sup>1</sup> Ces coûts varieraient en fonction du niveau de développement économique des pays. Par exemple, le sous-développement devrait impliquer l'incomplétude des marchés et aussi un système légal imparfait où ni droits de propriété sont bien définis ni tribunaux sont développés. La faiblesse légale et institutionnelle serait compensée et les coûts de transaction seraient minimisés grâce à une forme d'organisation flexible, fondée sur le relationnel : l'entreprise familiale.

l'indice Fortune 500 serait contrôlé par des familles. Dans des régions moins développées comme l'Asie ou l'Amérique latine, tout le capitalisme local repose sur elles.

Le poids économique de ces entreprises n'est pas la seule motivation de l'intérêt qui leur est porté. Réputées à tort ou à raison d'être performantes, pérennes, elles suscitent des interrogations légitimes. En France, l'indice Odco des valeurs familiales, qui suit les évolutions de 100 groupes cotés, montre que, sur cinq ans, elles font largement mieux que le SBF 250. " *Pour un investisseur qui se positionne sur le long terme, ces valeurs sont un excellent investissement. Sans doute le meilleur* ", souligne Joachim Schwass de l'IMD Lausanne<sup>1</sup>. D'une manière générale, de nombreuses études empiriques ont cherché à mettre en évidence le lien existant entre la structure de propriété et la performance. Mais, les études empiriques menées sur les effets de la séparation Propriété-Contrôle ont été menées, pour la plupart, par des chercheurs anglo-saxons. Une première étude, à notre connaissance, est menée en France par Jacquemin et de Ghellinck (1976) sur un échantillon constitué d'entreprises françaises. Ils concluaient alors que le type de contrôle n'avait aucune influence sur la rentabilité. Donc, contrairement aux prédictions des modèles managériaux, la séparation du pouvoir et du contrôle serait sans conséquence sur la performance de la firme. Charreaux (1991) observe de son côté que si la forme d'organisation n'a pas d'incidence significative sur la performance des fonds propres, elle semble influencer significativement les performances économiques en faveur des sociétés familiales. Une autre étude française, celle de Mourier (1992), met en évidence d'une manière significative une supériorité du taux de profit des entreprises familiales sur les entreprises managériales exerçant dans le secteur de l'alimentation et de l'automobile. Les résultats montrent une meilleure " profitabilité " des entreprises familiales et ceci aussi bien à partir des critères de croissance qu'à partir des critères du profit.

L'entreprise familiale s'avère être intéressante sur plus d'un plan. Outre les plans organisationnel et financier, entre autres, l'aspect stratégique commence à être vivement étudié. Cependant, il n'existe pas de paradigme unique pour les recherches conceptuelles et empiriques dans le domaine de l'entreprise familiale. Des études faites en psychologie, en sociologie, en droit, en comptabilité, en économie, en comportement organisationnel, en management stratégique, en entrepreneuriat et dans d'autres disciplines, ont produit beaucoup d'analyses sur l'entreprise familiale. La richesse que recèle le domaine est ainsi le résultat de cette diversité de disciplines ainsi que de la profondeur de chacune. Les contreparties de cette richesse disciplinaire

---

<sup>1</sup> L'Expansion n°647 - 07/06/01, " La famille est l'avenir du capitalisme - Entretien avec Joachim SCHWASS, dirigeant du " *Family Business Center* " de l'IMD à Lausanne ", par Isabelle MAS (07/06/01).

sont le manque de cohérence, les visions fragmentées, et l'absence d'un modèle décrivant et expliquant les spécificités de ces firmes, et leurs conséquences sur des notions centrales de la stratégie : les avantages compétitifs et la performance (Allouche et Amann, 2000). Le manque de cohésion a aussi limité les développements relatifs à la compréhension des spécificités et avantages des entreprises familiales vis-à-vis des autres types d'entreprises (Habbershon et Williams, 1999).

La présente contribution, à portée théorique, vise à analyser l'entreprise familiale selon deux points de vue, organisationnel et stratégique. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle. L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et sa stratégie. L'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. Ainsi, d'une part le processus de prise de décision et d'autre part le processus de mise en oeuvre des stratégies seraient inévitablement influencés par des considérations familiales. Deux corps théoriques sont choisis pour caractériser cette entité d'un point de vue organisationnel: les théories de l'agence et de l'intendance. Dans un deuxième temps, les répercussions de cette analyse sur la prise de décision et la stratégie de cette organisation seront analysées. L'on est, en effet, en droit de se demander si la spécificité de la propriété de l'entreprise familiale a une influence sur la prise de décision stratégique. Par ailleurs, la stratégie de cette entreprise, tant sur la forme que sur le fond, serait-elle différente des autres configurations de propriété ?

## **§ 1 : L'agence et l'intendance : deux outils d'analyse de l'entreprise familiale**

Un premier examen des caractéristiques de l'entreprise familiale passe par l'étude de sa structure de propriété donc par une étude basée sur les théories de la finance organisationnelle<sup>1</sup>, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier. Nous cherchons à montrer, grâce aux développements qui vont suivre, que cette entité présente des particularités intrinsèques, relativement à sa propriété, qui justifient son adoption d'un comportement stratégique propre.

L'analyse de l'entreprise familiale se fera successivement à la lumière de l'approche " classique " de l'agence ensuite à la lumière des développements de la théorie de l'intendance. La première prône l'absence d'opposition d'intérêts au sein de ce type d'entreprise. La deuxième critique ce raisonnement en mettant en cause son adéquation pour l'analyse de l'entreprise familiale.

### **I.- La thèse de la théorie de l'agence : absence d'antagonisme d'intérêts**

Un exposé des principaux arguments de la théorie de l'agence doit être réalisé. La conceptualisation de l'entreprise familiale à la lumière de ce corps théorique devra ensuite être expliquée. En quoi la théorie de l'agence serait-elle pertinente pour caractériser l'entreprise dite "familiale" ?

#### ***A- Intérêt de la théorie de l'agence pour l'étude de l'entreprise familiale***

Sur la base des conclusions de l'étude de Berle et Means (1932), la théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. Ross (1973) a formalisé le conflit d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent. Il se traduit par le fait que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire. Myers (1977) élargit l'analyse et montre que les coûts d'agence existent, par ailleurs, dans les relations

---

<sup>1</sup> Pour G. HIRIGOYEN, la finance organisationnelle est formée d'un paradigme initial fondé principalement sur la théorie positive de l'agence et la théorie des coûts de transaction et ensuite des développements récents formés autour des passages d'un dirigeant passif vers un dirigeant actif et d'un individu décontextualisé à un individu contextualisé.

entre propriétaire et prêteur. Enfin, Morck, Shleifer et Vishny (1988) étudient les coûts d'agence potentiels encourus par les actionnaires minoritaires du fait de l'existence d'un actionnaire dominant enraciné. La relation d'agence qui nous intéresse ici est celle liant le propriétaire et le manager. Cette idée selon laquelle le manager qui ne contrôle pas une affaire (dans le sens patrimonial) ne serait probablement pas aussi diligent que le propriétaire remonte aux travaux d'Adam Smith (1796). Celui-ci prétendait, dans " La richesse des nations " <sup>1</sup> que les grandes sociétés par actions constitueraient une forme moins efficace d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires. Plus récemment, Jensen et Meckling (1976) conçoivent la firme comme une fiction légale qui sert de lieu à des processus complexes d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. Ces relations génèrent, toutefois, des coûts d'agence qui naissent du fait que les parties en présence possèdent des intérêts divergents et essaient de maximiser unilatéralement leurs utilités respectives. Les propriétaires seraient intéressés uniquement par la maximisation du profit à court terme. La préférence des actionnaires devrait aller aux investissements risqués contribuant à accroître leur richesse dans la mesure où ils devraient profiter, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers.

Les dirigeants voudraient, de leur côté, maximiser une fonction d'utilité plus large et auraient un horizon temporel plus long. Une entreprise dominée par ces derniers est dite " managériale " car son capital est la propriété de plusieurs actionnaires qui ne sont pas capables, vu leur dispersion, d'influencer la décision des managers (Katz et Niehoff, 1989). Les managers tenteraient de s'octroyer une rémunération excessive et d'autres avantages en nature pouvant, de cette manière, entraîner une détérioration de la performance de l'entreprise. Ils seraient, de plus, tentés de minimiser leurs risques personnels au sein de l'entreprise dont ils contrôlent les ressources. Par exemple, quand leur rémunération est indexée sur la taille de l'entreprise et non sur sa performance, ils auraient tendance à chercher à atteindre une faible variabilité des revenus au lieu de prendre des décisions risquées, maximisatrices de profit car elles mettent précisément en péril la stabilité de leur emploi (Katz et Niehoff, 1999). Leur richesse est, en effet, directement liée à l'opportunité future d'emploi au sein de l'entreprise, opportunité conditionnée par sa croissance continue. Ils seraient, en résumé, plus soucieux de la sécurité de l'entreprise et poursuivraient des objectifs tels qu'une croissance stable des profits ou une appréciation de la valeur marchande de l'entreprise, c'est-à-dire la croissance d'une manière générale (Sorensen,

---

<sup>1</sup> Cf. A. SMITH (1776), *La Richesse des Nations*, GF Flammarion.

1974). En résumé, ils ne seraient, donc, pas obnubilés par l'objectif de maximisation immédiate des profits mais poursuivent des stratégies qui assurent une performance future.

Comment cette analyse a-t-elle été transposée au cas particulier de l'entreprise familiale ?

### ***B- L'entreprise familiale : manifestation de la congruence des intérêts entre le principal et l'agent***

L'entreprise familiale serait, donc, particulière : le(s) même(s) acteur(s) joue(nt) à la fois le rôle de l'actionnaire et le rôle du dirigeant. Ainsi, les conflits d'agence seraient quasi absents puisque les propriétaires, étant en même temps dirigeants, maximisent la valeur de l'entreprise, objectif coïncidant avec leurs intérêts personnels. Il existerait, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque. Aussi, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste (Schulze et ali., 2001). Aussi, pour Eisenhardt (1989, p. 64), "*le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats*". Enfin, pour Fama et Jensen (1983), la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : "*les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux*" (Fama et Jensen, 1983, p. 306).

La parenté modère ainsi l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut causer car elle se traduit par la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise. Par exemple, la nécessité de surveiller le comportement d'un agent membre de la famille est réduite parce que la communication et la coopération sont facilitées par la familiarité et la connaissance intime. Pour Fama et Jensen (1983), en effet, la gestion familiale réduit les coûts d'agence car les droits de propriété sont détenus par "*des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle*" (Fama et Jensen, 1983, p. 306). De leur côté, Schulze et ali. (2001) soulignent la faiblesse des coûts d'agence du fait que les droits de propriété sont réservés aux "*agents de décision internes*" dont l'implication personnelle garantit que les gestionnaires ne puissent pas exproprier les actionnaires à travers une consommation des actifs ou une allocation non-optimale des ressources. En conséquence, pour Jensen et Meckling (1976) les mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessaires pour l'entreprise familiale et leur coût pourrait réduire la



performance de l'entreprise. Aussi, l'entreprise familiale serait-elle l'une des formes organisationnelles les moins coûteuses c'est à dire les plus efficaces (Daily et Dollinger, 1992).

Sharma et ali. (1997) remarquent qu'à cause de l'implication de la famille, les buts et les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale sont différents de l'objectif de maximisation de la valeur de la firme consacré dans les entreprises managériales. Les buts poursuivis par les entreprises familiales sont à la fois financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996). En outre, ils peuvent changer en fonction de l'interaction entre les besoins de la famille et de l'entreprise (Davis et Tagiuri, 1989). En conséquence, Chrisman, Chua et Litz, (2004) affirment que les problèmes d'agence, au sein des entreprises familiales, seraient plus complexes du fait précisément de la juxtaposition de buts économiques et non économiques. Certaines actions concourant à l'accroissement des coûts d'agence dans les firmes non familiales peuvent ne pas l'être chez leurs homologues familiales (Chua, Chrisman et Sharma, 2003). Par exemple, si le propriétaire désire garantir un certain niveau de vie pour ses proches, alors l'emploi d'un membre de la famille non efficace (ou non productif) ne constituerait pas un coût d'agence puisqu'il est en cohérence avec ses objectifs. Les coûts d'agence sont, en effet, mesurés par les décisions et actions poursuivies au détriment des intérêts des propriétaires. Aussi, faut-il tout d'abord pouvoir identifier les intérêts des propriétaires pour étudier les coûts d'agence au sein des entreprises familiales. L'étude d'Hirigoyen (1985) illustre ce souci : afin de préciser la façon dont peut se réaliser l'optimisation du processus global de décision dans la MEI<sup>1</sup> familiale, Hirigoyen (1985) introduit les utilités des dirigeants-propriétaires relatives aux avantages non pécuniaires.

Au total, la théorie préconise donc qu'il devrait exister une congruence entre les objectifs des propriétaires et des dirigeants au sein des entreprises familiales. Ce principe est atténué de différentes manières. Khan (2000) observe, par exemple, que plus l'entreprise croît plus le contrôle devient coûteux à cause de l'intensification de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence nés de la séparation accrue entre propriété et management. Par ailleurs, la croissance fait naître une deuxième séparation entre propriétaires/dirigeants, d'une part et financiers, d'autre part.

Une deuxième conséquence découlant de l'application de la théorie de l'agence à l'entreprise familiale doit être exposée. Il s'agit des relations, parfois conflictuelles, que peut entretenir la famille dominant l'entreprise avec les actionnaires minoritaires, en situation d'ouverture du capital.

---

<sup>1</sup> Moyenne Entreprise Industrielle.

### ***C- Relations d'agence et partage de propriété avec les actionnaires minoritaires***

Toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. En particulier, pour les MEI familiales, note Hirigoyen (1985), l'éventualité d'un conflit entre dirigeant-proprétaire et actionnaires s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres externes. Deux conséquences de la cohabitation sont à mentionner.

La première conséquence exposée par la littérature est relative aux objectifs des parties partageant la propriété. Les propriétaires extérieurs, c'est-à-dire minoritaires, seraient favorables à la croissance risquée parce qu'ils bénéficient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale (Schulze, Lubatkin et Dino, 2003). Ils seraient indifférents au niveau du risque inhérent à n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée parce qu'ils peuvent le réduire en diversifiant leurs portefeuilles. Dans les entreprises cotées, la littérature veut qu'à chaque fois que la partie prenante dominante n'appartient pas au management et où le pouvoir est dispersé, l'objectif des investisseurs est d'une portée de court terme puisqu'on met l'accent essentiellement sur la performance boursière.

Les propriétaires contrôlant une entreprise privée définissent, à l'inverse, sa valeur en termes d'utilité, et sont ainsi prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Schulze et ali., 2001). Ces objectifs incluent non seulement les avantages financiers et non financiers, mais également l'utilité que procure la capacité d'exercice de l'autorité, de définition de la stratégie et le choix des investissements. Pour Fama et Jensen (1983), du fait de l'absence de diversification de son risque, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-proprétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Deuxièmement, cette situation inciterait les propriétaires internes à agir librement au détriment des intérêts et des capitaux des propriétaires extérieurs et favoriserait la consommation des investissements. En effet, si le propriétaire-dirigeant abandonne du capital à des propriétaires externes, un changement dans ses incitations aura lieu, selon la théorie de l'agence, et entraînera la baisse de la valeur de l'entreprise (Schulze et Dino, 1998). Parce que les propriétaires internes désirent désormais assumer uniquement une fraction du coût des avantages qu'ils vont percevoir, ils seraient encouragés à agir d'une manière opportuniste et à prendre des décisions qui favorisent leurs intérêts au détriment de ceux des actionnaires extérieurs (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama

Et Jensen, 1983). Les coûts d'agence ont donc toutes les chances de s'accroître. Dans cette optique, Morck et Yeung (2003), analysant les grands groupes familiaux, observent que le fait que les dirigeants agissent pour les intérêts d'un seul actionnaire, la famille contrôlant la propriété en l'occurrence, mais pas pour les actionnaires en général, entraîne un nouvel ensemble de coûts d'agence. Le contrôle familial induirait, ainsi, un ensemble de problèmes d'agence plus graves que dans le cas d'une entreprise non familiale. Ils s'expliquent par l'enracinement de la famille contrôlant le groupe, par l'utilisation de structures pyramidales afin de séparer la propriété et le contrôle et par les transactions non concurrentielles<sup>1</sup> entre entreprises du même groupe.

En définitive, l'application de la théorie de l'agence permet, avec toutes les réserves et critiques que l'on peut trouver au sein de la littérature, de poser les principes d'analyse suivants :

- l'entreprise familiale montre une absence d'antagonisme d'intérêts ;
- en conséquence, la coalition à la tête de l'entreprise, en l'occurrence les propriétaires familiaux, a toutes les chances d'imposer sa vision et ses choix de gouvernement.

Un éclairage supplémentaire est-il envisageable avec les développements théoriques de la thèse de l'intendance ?

## **II.- La thèse de la théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles**

Melin et Nordqvist (2000) soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance<sup>2</sup> d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale vu l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision ("*Strategic Arena*"). La théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (Salvato, 2002). La séparation des rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence. Pour

---

<sup>1</sup> *Non-arm's-length* ou *tunneling*.

<sup>2</sup> G. HIRIGOYEN, contrairement à la littérature qui, d'une manière générale, confond les deux termes, distingue et introduit une nuance théorique entre " gouvernance " et " gouvernement ". Si le gouvernement se rattache principalement aux dirigeants, la gouvernance a trait aux mécanismes cherchant à limiter leur latitude discrétionnaire.

Melin et Nordqvist (2000), le gouvernement de l'entreprise familiale serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit " *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* " (Melin et Nordqvist, 2000, p. 7). Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Aussi, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale. Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, de même, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

#### ***A- Les concepts d'intendance et d'altruisme***

La théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir. La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les " récompenses " monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations. Par ailleurs, quand l'identité des dirigeants se forme à partir de l'organisation, ils seraient plus à même d'agir en tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants présentent, en outre, un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Le comportement d'intendance repose, enfin, sur l'étendue de leur pouvoir personnel qui est la base de l'influence dans les relations d'intendance. Globalement, l'intendance serait une situation habituelle chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus prégnants (Zahra, 2003).

Dans l'entreprise familiale, ce comportement prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter l'intérêt personnel. Deux conceptions de ce concept s'affrontent. Ce caractère a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres. Aussi, l'altruisme du dirigeant-propriétaire se manifeste-t-il par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et ali., 2001). Pour Salvato (2002), contrairement

à cette vision " égoïste " reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressée donc sans l'attente de bénéfices personnels. Toujours est-il que l'altruisme devrait obliger les parents à être généreux avec leurs enfants. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, à réaliser des sacrifices (Schulze et ali., 2001). Zahra (2003) considère, par exemple, que les propriétaires-dirigeants constituent un actif clé de l'entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste : malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme (Schulze et ali., 2001). L'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (Zahra, 2003).

En revanche, Schulze et ali. (2001, 2003) observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la propriété privée et la gestion familiale expose, malgré ses " bienfaits ", l'entreprise à un risque d'agence, même s'il est de nature différente. D'abord, l'altruisme entraînerait un risque de sélection adverse dû à l'effet de la propriété privée sur l'efficacité du marché du travail. L'entreprise familiale a tendance à employer des agents de basse compétence ou de nature opportuniste vu sa volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant (Salvato, 2002). La deuxième conséquence est que la propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmente les risques d'agence qui naissent du contrôle de soi-même (" *Self Control* "). Les propriétaires/managers sont, dans ce sens, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur nuire ainsi qu'à leur entourage (Jensen, 1998). Avec le temps, l'incitation économique à la maximisation de l'utilité personnelle peut brouiller la perception du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de ce qui est meilleur pour l'entreprise ou la famille : le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'ils l'obligent personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze et ali., 2001). Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis.

Toutes les entreprises familiales ne sont, par ailleurs, pas identiques quant à leurs caractéristiques et comportements organisationnels (Sharma, Chrisman, et Chua, 1997). En conséquence, certaines entreprises familiales peuvent être vulnérables à des problèmes différents de ceux auxquels est soumise l'entreprise professionnelle et dues à sa nature même, à savoir l'implication des membres de la famille.

### ***B- L'entreprise familiale vivier de conflits***

Hirigoyen (1985) note, pour les MEI familiales, qu'elles ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. La réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes. Il est très fréquent, en effet, qu'aient lieu, au sein de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et ali., 1997). S'installant entre membres de la famille occupant différents rôles, les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information. Le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze et ali., 2001). De plus en plus, les membres de la famille seraient donc intéressés par la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997). Bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible (Ward, 1997). Ces conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. A l'instar de la séparation de la propriété et du contrôle chez les entreprises professionnelles ou cotées, entraînant un décalage entre les intérêts du principal et de l'agent, la dispersion de la propriété au sein des entreprises familiales conduit à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, souvent possédant une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze et ali., 2003). Enfin, ces conflits sont d'autant plus intenses que la richesse des protagonistes est

investie principalement dans l'entreprise et qu'ils ne peuvent réduire leur risque en diversifiant les actifs financiers.

Les deux approches étudiées, l'agence et l'intendance, loin d'être antagonistes, fournissent des points de vue complémentaires. Pour Salvato (2002), la famille propriétaire a une influence importante afin de déterminer " le modèle de l'Homme " régissant l'organisation. Ce modèle oscille entre la représentation de l'homo-œconomicus rationnel postulé par la théorie de l'agence et celle de l'homme " collectiviste " serviable suggéré par la théorie de l'intendance. Aussi, quand les buts financiers dominent, la motivation des membres familiaux serait basée sur des besoins inférieurs et expliquée par des facteurs extérieurs. A l'inverse, quand les buts non financiers sont privilégiés, les besoins supérieurs et les facteurs intrinsèques expliquent mieux la motivation<sup>1</sup>.

L'utilité des développements théoriques précédents est de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle. Le but est de justifier la singularité de ses mécanismes de prise de décision et de comportement stratégique. L'on est, en effet, en droit de se demander si la spécificité de la propriété de l'entreprise familiale a une influence sur la prise de décision stratégique. Par ailleurs, la stratégie de cette entreprise, tant sur la forme que sur le fond, est-elle différente des autres configurations de propriété ?

## **§ 2 : Une analyse des particularités de la stratégie de l'entreprise familiale**

La discussion jusqu'ici opérée est utile en ce qu'elle montre la particularité du " gouvernement " de l'entreprise familiale. Or, les mécanismes de gouvernement influencent l'attitude entrepreneuriale de l'entreprise et en conséquence sa performance (Mustakallio et Autio, 2002). Notre objectif ici est de montrer que ce particularisme influence la stratégie de l'entreprise familiale d'une manière générale. Habituellement, l'on associe une posture stratégique particulière à l'entreprise familiale. Et la littérature regorge de descriptions quant aux avantages présumés de ce type d'entreprise leur permettant d'atteindre une performance supérieure à leurs homologues

---

<sup>1</sup> Selon la théorie bifactorielle de F. HERZBERG, il existe deux catégories de facteurs motivants au travail : 1/les facteurs intrinsèques de motivation qui sont sources de satisfaction. Ex : la reconnaissance par les autres, la responsabilité, l'avancement ou l'accomplissement d'une tâche difficile ; 2/les facteurs extrinsèques de motivation qui sont sources d'insatisfaction. Quand ils sont convenables, l'employé diminue son niveau d'insatisfaction. Ex. : la rémunération, les conditions de sécurité au travail, la sécurité d'emploi, la supervision reçue, les relations interpersonnelles.

F. HERZBERG, B. MAUSNER, et B. SNYDERMAN (1959), *The Motivation to Work*, (2nd ed.), New York: John Wiley & Sons.

non familiales. La première question à analyser est celle de l'influence du type de la structure de propriété sur le comportement stratégique de ce type d'entreprise.

## **I.- La structure de propriété et la posture stratégique de l'entreprise familiale**

La structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision stratégique et sur les choix et les comportements stratégiques qui en découlent (Zahra, 1996). Le contrôle de la propriété fait coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires et incite les dirigeants-proprétaires à poursuivre des activités risquées. Il permet, par ailleurs, d'aligner la prise de décision managériale et les intérêts des propriétaires (Katz et Niehoff, 1989). Contrairement à la configuration selon laquelle les managers sont relativement libres quant à la définition de la stratégie de l'entreprise, ils seraient amenés à prendre des décisions différentes lorsque les propriétaires ont une implication active dans l'entreprise. L'influence des propriétaires affecte ainsi le choix des stratégies compétitives. Par exemple, selon qu'il s'agisse d'une entreprise contrôlée par les propriétaires ou d'une entreprise contrôlée par les managers, la stratégie adoptée quant à la diversification de produits devrait être différente (Katz et Niehoff, 1999). Daily et Thompson (1994), en posant une typologie de quatre configurations de propriété possibles<sup>1</sup>, ne parviennent, toutefois, pas à confirmer l'existence d'un lien entre la variable " structure de propriété " et la posture stratégique adoptée.

Quelle est l'influence théorique de la structure de propriété d'une entreprise contrôlée par la famille sur son comportement stratégique ? Afin de répondre à cette interrogation, deux dimensions essentielles de l'orientation stratégique de l'entreprise sont analysées : d'abord, la position de l'entreprise vis-à-vis du risque doit être expliquée. La seconde dimension cruciale concerne l'attitude que possède l'entreprise vis-à-vis de l'avenir et des horizons d'investissement.

### ***A- La position de l'entreprise familiale vis-à-vis du risque : aversion systématique ?***

Il n'émane pas de la littérature financière et organisationnelle un point de vue unique. En tant que propriétaire, la famille devrait être favorable à la prise de risque. En effet, il est admis que

---

<sup>1</sup> L'entreprise entrepreneuriale, l'entreprise familiale, l'entreprise professionnelle et l'entreprise personnelle.



les propriétaires sont plus à même à prendre des décisions risquées car ils profitent, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers. Globalement, les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivraient un comportement maximisateur de profit et seraient plus favorables à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur une courte période (Katz et Niehoff, 1999). La recherche des profits est manifeste dans l'étude de Teal, Seaman et Upton (2002) qui trouvent que les firmes familiales de leur échantillon privilégient la maximisation des profits à la maximisation des ventes : d'une part, la croissance des ventes diminue au fur et à mesure que le contrôle de propriété augmente ; d'autre part, l'indicateur d'accroissement des profits augmente avec l'augmentation de la propriété familiale. Xiao et al. (2001) prouvent, de leur côté, que les propriétaires d'entreprises familiales sont plus tolérants au risque que les non-propriétaires.

Toutefois, en assignant à la famille le rôle de dirigeant, le raisonnement précédent peut être contredit. L'on sait que, d'une manière générale, le dirigeant (qui ne possède pas d'intérêts dans la firme) n'investit, en raison de son aversion au risque, qu'une fraction de sa richesse dans l'entreprise qu'il dirige. Il préfère diversifier son portefeuille d'actifs pour réduire son risque. Pour ce qui est de l'entreprise dirigée par son propriétaire, Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Il n'est donc pas aisé, du fait de l'ambivalence du rôle joué par la famille (propriétaire et dirigeant), de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale. La famille est en recherche d'un équilibre entre la poursuite de la croissance par la mise en œuvre d'investissements risqués assurant la pérennité et l'aversion au risque pour protéger le patrimoine. D'autres éléments de réflexion peuvent aider à approfondir l'analyse. L'entreprise familiale est souvent réputée développer une vision à long terme. Ce caractère, pas forcément absent chez les entreprises non familiales, par ailleurs, se répercute sur sa position vis-à-vis du risque.

### ***B- L'horizon long-termiste des entreprises familiales***

En se basant sur des données boursières couvrant la période 1990-2001, Gueye et al. (2002), observent que les entreprises familiales seraient plus performantes que leurs homologues

sur la période. Leurs études cliniques complémentaires montrent que cette performance est due à leur attitude quant au risque ainsi qu'à leur politique d'investissement. En particulier, leurs horizons d'investissements " trans-générationnels " faciliteraient la prise de risque (Gueye et ali., 2002). De la même manière, l'entreprise familiale non cotée, non soumise aux contraintes et aux normes de la performance boursière, posséderait une politique globale assez constante qui lui permet d'atteindre des objectifs de long terme (Hirigoyen, 1982). Au total, l'une des forces de cette entité serait sa possession d'un engagement et d'une vision long-termiste.

A l'évidence, dans les entreprises de ce type, la rotation de dirigeants étant faible, puisque leur avenir est lié à celui de l'entreprise, l'investissement à long terme est recherché. Un autre aspect revêt toutefois une plus grande importance. La perspective à long terme des dirigeants familiaux serait une conséquence normale de leur appartenance à un système familial (James, 1999). Mignon (2000) constate que pour 50% des entreprises de son échantillon, la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle mais aussi de pérennité de direction. Cette considération de pérennité donne forcément un horizon de très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Il semble, en outre, que les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité rallongent les horizons d'investissement des dirigeants dans les entreprises familiales (James, 1999). Aussi, se trouvent-ils incités à réaliser des investissements efficaces. En effet, l'extension des horizons agit en tant qu'incitation pour que le propriétaire remette la consommation à plus tard pour le bien-être de ses enfants, petits-enfants, et autres membres de la famille. En effet, pour James (1999), le risque de réaliser un investissement sous-optimal est réduit si le propriétaire-dirigeant a une famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise à son retrait. *" L'hypothèse selon laquelle la propriété restera au sein de la famille incite les dirigeants familiaux à réaliser des investissements qui bénéficieront à la génération de propriétaires suivante. "* (James, 1999, p. 42). Aussi, l'anticipation du transfert futur de l'entreprise à un membre de la famille, pousse-t-elle les preneurs de décision plus que leurs homologues " non familiaux " à prendre des décisions qui améliorent la viabilité de la firme avec le temps. Le modèle de James (1999) démontre que lors d'une période 1, le propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale réalise des investissements plus efficaces qu'un dirigeant non familial s'il existe un membre de la famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise lors d'une période 2. En définitive, la capacité du système familial à aligner les intérêts des dirigeants familiaux à travers les générations sur l'objectif de maximisation de la valeur constitue un avantage de la famille comme structure de gouvernance.

Quelles implications de ses positions vis-à-vis du risque et des horizons d'investissements sur le comportement de l'entreprise familiale en matière de stratégie ?

## II.- Les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales

De manière générale, de rares études ont porté sur la stratégie de l'entreprise familiale sauf en ce qui concerne les questions récurrentes de la succession et de la transmission de l'affaire. Le management stratégique de l'entreprise familiale reste, en conséquence, un domaine peu exploré. Et les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultantes, pour l'entreprise familiale, seraient différentes de ceux de l'entreprise non familiale (Daily et Thompson, 1994 ; Gudmundson et ali., 1999). Singer et Donoho (1992), parmi d'autres auteurs, expliquent que les entreprises bâties autour de la famille suivent des stratégies de marketing, de recrutement ou de production différentes de leurs homologues non familiales. Les recherches empiriques ne sont pas tranchantes sur la question et les résultats sont parfois contradictoires<sup>1</sup>.

Sharma et ali. (1997) observent que les processus stratégiques basiques sont similaires entre entreprise familiale et non familiale. En adoptant une conception " classique " de la stratégie, les auteurs prônent que la stratégie, qu'elle soit implicite ou explicite, doit être formulée, mise en œuvre et contrôlée en fonction des objectifs de l'entreprise familiale (Sharma et ali., 1997). Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus. De manière globale, l'entreprise familiale aurait une prise de décision très particulière (voir Tableau 1).

**Tableau 1 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale**

	<b>Entreprise non familiale</b>	<b>Entreprise Familiale</b>
<b>Dimension dominante</b>	Dimension rationnelle	Dimension affective
<b>Processus de décision</b>	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
<b>Vitesse du processus de prise de décision</b>	Lent	Rapide
<b>La décision repose sur..</b>	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

<sup>1</sup> D. GUDMUNDSON et ali. (1999), par exemple, ne parviennent pas à confirmer empiriquement une telle hypothèse.

Habituellement, la théorie comme les observations montrent que l'entreprise de type familial est réputée privilégier la dimension affective et émotionnelle lors de la prise de décision. L'informel règne s'agissant de la structure adoptée par l'organisation et des fondements ou des critères de la prise de décision. Décrivant le mode de fonctionnement de certaines entreprises familiales chinoises, Yeung (1999) illustre ces particularités. Il observe que les relations personnelles et les décisions *ad hoc* rendent difficiles l'institutionnalisation des structures organisationnelles formelles et l'établissement de lignes d'autorité définies. En effet, dans le management chinois, les règles sont souvent implicites et sujettes à interprétation sous différentes circonstances. Plus généralement, l'entreprise familiale est caractérisée par une souplesse due à une structure organisationnelle centralisée où la communication est relativement informelle. La bureaucratie est faible et la décision est plus rapide ce qui permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement.

Cette analyse du processus de prise de décision devra faire l'objet d'approfondissements dans le point suivant. Cet examen constituera un préalable à la compréhension, selon le prisme classique " processus/contenu ", de la stratégie de l'entreprise familiale.

#### ***A- Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales***

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et ali., 1994). Posa et Messer (2001) observent, par exemple, que les épouses de PDG jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. Un second exemple de cette influence familiale est proposé par Kahn et Henderson (1992) qui observent que la propriété familiale affecte la localisation du siège de l'entreprise. Sharma et ali. (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Dans une entreprise familiale, en effet, les valeurs de la famille sont intégrées à l'entreprise. Ces valeurs ainsi que l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision. Aussi, ce qui explique la particularité des processus stratégiques au sein de l'entreprise familiale est qu'une " bonne " décision pour l'entreprise peut ne pas coïncider avec les valeurs de la famille (Kropp, Lindsay et Shoham, 2002). Au sein des entreprises familiales, les décisions ne sont donc pas uniquement fondées que la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille.

Commencer l'analyse de tels processus au sein de l'entreprise familiale doit reposer sur l'identification préalable de ses objectifs. Sans prétendre à l'exhaustivité, Davis (1991) énumère les objectifs suivants privilégiés par les dirigeants d'entreprises familiales :

- bâtir une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs, une entreprise dont les employés sont fiers grâce à son image et à son engagement envers l'excellence dans son domaine ;
- assurer la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire ;
- développer de nouveaux produits de qualité ;
- bâtir une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie ;
- bâtir une entreprise citoyenne ;
- bâtir une entreprise qui offre une sécurité de l'emploi ;

Une caractéristique majeure de la prise de décision dans l'entreprise familiale est qu'elle est généralement sujette à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs (Mustakallio et Autio, 2001). Outre les potentiels affrontements, que nous analysons dans un premier point, la prise de décision, au sein de ces entreprises, peut revêtir deux caractères antagonistes : même si elle peut être autocratique, elle peut aussi constituer une manifestation de démocratie au sein de l'entreprise. En effet, à l'inverse d'Aronoff (1998) qui décrit les entreprises familiales où la prise de décision est autoritaire et personnelle, l'on montre que beaucoup d'autres reposent sur le management d'équipe où s'impliquent les parents, les enfants et les cousins d'une manière égalitaire - même s'il subsiste un membre de famille dominant la prise de décision.

#### 1. Les acteurs influents dans le processus de prise de décision

Les entreprises familiales doivent pouvoir gérer efficacement deux ensembles de relations qui ne sont pas l'apanage de leurs homologues non familiales (Sharma et ali., 1997). Il s'agit, d'abord, des relations entre les membres de la famille et, ensuite, des relations entre ces derniers et les dirigeants professionnels, le cas échéant. Schématiquement, les acteurs influents dans le processus stratégique des firmes familiales peuvent être soit des acteurs internes soit des extérieurs.

Les acteurs influents internes ne sont pas uniquement les dirigeants membres de la famille. Il s'agit aussi des membres de la famille propriétaires mais non actifs. L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ils exercent donc une influence multilatérale sur la stratégie. Plus spécifiquement, l'intensité de cette influence dépend de l'étape du processus de prise de décision : elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus, de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale. L'influence dépend, par ailleurs, de l'étape du cycle de vie où se situe la propriété de l'entreprise. Les différentes configurations de la classification proposée par Gersick et al. (1997) sont caractérisées par des structures de pouvoir différentes. Aussi, l'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management.

L'influence extérieure est due, en premier lieu, à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels. Ensuite, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siégeant au conseil d'administration ou de membres du conseil de surveillance (conseil consultatif). Dans ce esprit, Mustakallio et Autio (2001) observent que la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels : en particulier, l'existence d'administrateurs extérieurs au sein des conseils d'administration peut constituer un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988). L'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (le conseil d'administration, la direction) pour la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale reste cependant rare. La direction stratégique et l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire a lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et Nordqvist, 2000). Ainsi, même si elles offrent l'opportunité de discuter des questions stratégiques importantes, les réunions du conseil d'administration n'en restent pas moins focalisées sur des questions de formalités (Melin et Nordqvist, 2000). Les vraies décisions se prennent ailleurs : rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents.

La mise en place d'organes non formels de gouvernance est une autre alternative pertinente pour l'exercice de l'influence. Pour Neubauer et Lank (1998), les organes de gouvernement autres que le conseil d'administration contribuent à la communication et à la transparence car ils promeuvent le partage d'informations relatives à l'entreprise et à la liaison entre l'avenir de l'entreprise et l'avenir de la famille. Il est aussi possible que la mise en place de

structures non formelles tel qu'un conseil consultatif ou un conseil de famille<sup>1</sup> traduit une volonté d'apprentissage de la part de la famille afin de savoir travailler, dans un deuxième temps, avec les influences formalisées et structurées des acteurs non familiaux. Melin et Nordqvist (2000) remarquent que les membres d'un tel conseil informel auraient plus d'influence que les membres extérieurs d'un conseil d'administration ordinaire.

L'implication de différentes parties lors de la prise de décision et l'existence de différents espaces d'influence permet, au total, de dépasser la vision simplificatrice de l'entreprise dominée par le patriarcat unique preneur de décision. La décision oscille néanmoins entre démocratie et autocratie. Il peut être utile de décrire sa nature afin de mieux comprendre le contexte de l'émergence des décisions stratégiques.

## 2. La décision : entre démocratie et autocratie

Le processus de prise de décision se déclenche quand un besoin se fait sentir au sein de l'entreprise. Le processus prend naissance après qu'un membre de l'organisation soit soumis à des stimuli, généralement d'ordre externe.

Le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique. Pour Dyer (1988), les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée même si ce trait est inhérent surtout à celles de première génération. Le dirigeant, généralement le fondateur, centralise, habituellement, le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux effets contradictoires. D'une part, la structure organisationnelle centralisée permet une souplesse et une prise de décision plus rapide. Ainsi, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide. D'autre part, le dirigeant gère l'entreprise d'une manière autocratique, sans déléguer de pouvoir : la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition. Le processus de prise de décision, qui a beaucoup de chances d'être démocratique aux premières étapes du processus, devient plus personnel : un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle. Certains auteurs observent que les entreprises qui croissent rapidement atteignent une crise de délégation où le dirigeant-proprétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle des décisions importantes. Ainsi, au fur et à mesure que

---

<sup>1</sup> Le conseil de famille est un organe de gouvernance dans lequel aussi bien les membres actifs de la famille (impliqués dans la direction ou la gestion) que les membres non actifs évoquent les différentes questions relatives à l'entreprise et à la famille. Cela permet aux membres ayant différents rôles (directeur ou employé et membre de la famille) de se libérer de leur fonction professionnelle et de discuter de questions plus générales.

l'entreprise croît, et dans la mesure où ce dirigeant possède des capacités limitées, il devient peu à peu surchargé d'informations et ne parvient plus à supporter seul le processus de prise de décision dans son intégralité. Donc, si le fondateur ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire serait inhibée.

Les freins les plus importants à la croissance concernent donc l'insuffisance de la capacité managériale mais aussi l'inadéquation du style managérial (Hambrick et Crozier, 1985). La littérature remarque, en effet, que la prise de décision a tendance à être fortement influencée par les habitudes organisationnelles développées durant l'étape entrepreneuriale. Rubenson et Gupta (1991) soulignent que les styles de management doivent changer au fur et à mesure que l'entreprise évolue et que la préoccupation du fondateur doit changer de l'engagement passionné vers l'objectivité non passionnée. Harris et al. (1994), suggèrent, dans ce sens, que la culture centrée autour du fondateur doit laisser la place à une culture favorisant l'orientation et la réflexion stratégique.

La complexité de la décision et la multilatéralité de l'influence au sein des entreprises familiales justifient les thèses selon lesquelles ces entités adopteraient un comportement singulier. Vu les caractéristiques que nous venons d'exposer, la stratégie de l'entreprise familiale, tant sur la forme que sur le contenu, devrait présenter certaines spécificités.

### ***B- Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale***

La majorité des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale s'accorde à dire que l'entreprise familiale, de petite et moyenne taille en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique. Les dirigeants des PME, familiales entre autres, seraient souvent réticents à l'élaboration de plans stratégiques écrits en invoquant l'évolution rapide de leur environnement ainsi que le manque de flexibilité de tels plans comme justifications. Le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats-Unis (1997) constate que moins du tiers des répondants déclarent posséder un plan stratégique écrit. Toujours selon ce rapport, cette absence de planification freine la réalisation d'actions essentielles à la survie de l'entreprise familiale. A contrario, les entreprises établissant des plans stratégiques sont plus à même à s'engager plus facilement dans des activités cruciales comme l'organisation fréquente de réunions de leurs conseils d'administration, l'emploi des membres familiaux en fonction de leur compétence ou l'orientation vers les marchés internationaux.



Gomez (2002) identifie quatre types d'entreprises familiales en se basant sur les critères " confiance dans les extérieurs " et " management stratégique ". Les entreprises familiales performantes sont celles qu'il nomme " idéales " et manifestant une grande confiance envers leurs collaborateurs extérieurs et une activité de management stratégique importante. A l'inverse, les entreprises " naïves " et " critiques " seraient les moins performantes puisqu'elles ne consacrent pas le management stratégique comme une pratique nécessaire. Upton et ali. (2001) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises familiales et leurs homologues non familiales quant à la mise en place d'une planification stratégique. Toutefois, les auteurs observent que la majorité des entreprises familiales à forte croissance présentent leurs buts et leurs plans sous une forme écrite. De plus, elles préparent des plans d'affaire formels dont l'horizon est de 3 ans ou plus. Ces plans seraient, par ailleurs, assez détaillés afin de pouvoir évaluer les objectifs de performance et ajuster, quand nécessaire, le politique de rémunération.

Pour l'essentiel, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. Il semble donc que la planification revête un caractère implicite et non formalisée chez les dirigeants de ces entités. Peu étudiées à ce jour, les stratégies adoptées par les PME familiales seraient caractérisées par le localisme et la recherche de stabilité. Nous nous proposons, dans le point suivant, d'esquisser une description du contenu des stratégies des PME familiales.

### ***C- Le contenu des stratégies des entreprises familiales***

Pour la famille entrepreneuriale, l'entreprise n'est pas un investissement dont le but se limite à garantir un rendement économique. Danco (1975) parle de l'engagement à long terme vis-à-vis de la continuité de l'entreprise qui constitue une des missions que l'entreprise familiale se fixe explicitement. Une relation dépassant l'aspect professionnel, affective et quasi-amoureuse, existe entre les deux entités théoriquement incompatibles. L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, fournit à ses membres une opportunité d'emploi et, surtout, leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale. La famille, en contrepartie, soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Qui plus est, cette relation n'est pas éphémère mais est transmise par le fondateur à ses successeurs. Il existe un engagement familial durable ou " long-termiste " envers l'entreprise. Ce caractère d'engagement, le plus souvent propre à l'entreprise familiale, n'est pas uniquement un sentiment de la famille envers son entreprise, il se traduit, aussi, dans les principes et pratiques de direction et de gestion.

Aussi, les entreprises familiales sont-elles capables d'oeuvrer pour un objectif qui peut ne donner ses fruits que des années plus tard (Ward, 1987). Pour Simon (1996), la performance de ces entreprises tient au fait que leurs stratégies sont basées sur la patience et l'obstination et sur une interaction intense et durable avec les clients. Ces entreprises ne seraient pas nécessairement attirées par les investissements à la mode, consacrés par l'opinion publique ou l'actualité, mais sont capables de s'investir dans des actions ou projets dont la réputation auprès des investisseurs n'est pas bonne, du moment où ces investissements satisfont leur logique de long terme. Pour Ward (1988), les entreprises familiales participent activement aux secteurs d'activités à faible intensité capitalistique et donc possédant moins de barrières à l'entrée. Elles sont, d'ailleurs, réputées compter davantage sur les Hommes (les ressources humaines) que sur le capital (Gallo et Sveen, 1991). L'attachement émotionnel à l'affaire crée, en contre partie, de fortes barrières à la sortie du secteur d'activité où elles exercent. Quand leur marché atteint sa maturité, elles seraient, toutefois, capables de le quitter grâce à une forte capacité d'innovation (Simon, 1996).

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement. Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation " intérieure " (" *Inward Orientation* ") c'est-à-dire vers l'efficacité des opérations plutôt que par une orientation " extérieure " (" *Outward Orientation* ") vers de nouveaux marchés. Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des hypothèses, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance internationale que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Au total, les entreprises familiales exhiberaient ainsi une rigidité latérale qui se traduit par une " léthargie " dans la direction stratégique (Gallo et Luostarinen, 1992). L'entreprise ne désire pas prendre des risques, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille. En se basant sur la typologie de comportements stratégiques de Miles et Snow (1978), Daily et Dollinger (1992) observent que les entreprises familiales réagissent lentement aux changements environnementaux. Les auteurs estiment qu'elles auraient les profils " *defender* " et " *reactor* ". Gudmundson et ali. (1999) modèrent ces observations et montrent que les entreprises familiales qui n'opèrent pas

dans un secteur de grande consommation mais dans un secteur industriel ont une plus grande orientation prospective et recherchent le leadership de l'industrie comparativement à leurs homologues non familiales. Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit de petite taille soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients et au fort caractère local de son orientation stratégique. Non seulement, se concentre-t-elle sur une niche mais elle privilégie aussi une ou deux lignes de produits ou services (Simon, 1996), une seule activité, ou un seul marché où le service " fait sur mesure " est fréquent (Gallo et Sveen, 1991).

Dans une approche par les ressources et les compétences, la littérature souligne que l'entreprise familiale possède des caractéristiques propres qui sont à l'origine de son succès. L'on souligne aussi que cette entreprise possède des " rigidités " centrales<sup>1</sup> qui, au lieu d'améliorer la performance, la détériorent. Plusieurs études, qui s'éloignent des simples descriptions anecdotiques, essayent de les identifier. Bornheim (1999), par exemple, distingue le centre de l'entreprise familiale<sup>2</sup> de sa périphérie. Ce noyau dur se caractérise notamment par l'engagement et l'enthousiasme, par les valeurs et principes qui consacrent la qualité du management, celle des employés mais aussi celle des produits. Parmi les spécificités de cette entité, il y aurait aussi la résistance au changement, la volonté de maintenir l'affaire en mains familiales et la valorisation d'un comportement conforme à l'éthique. La confiance est une autre variable à l'effet positif sur la situation stratégique de l'entreprise familiale puisque les clients, les fournisseurs et les autres partenaires perçoivent l'entreprise comme étant sûre et digne de confiance. Habbershon et Williams (1999) appellent l'ensemble des ressources d'une entreprise familiale la " *familiness* " de cette entreprise. Ils définissent la " *familiness* " comme étant l'ensemble unique de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise. Selon les auteurs, il serait davantage intéressant pour la recherche de s'intéresser à l'identification de la " *familiness* " d'une entreprise et sur l'évaluation de son impact sur les capacités stratégiques plutôt que de chercher si telle ou telle entreprise familiale (quelle que soit sa définition) possède ou non un avantage compétitif.

Ainsi, l'entreprise familiale recèle des caractéristiques et des ressources socialement complexes aussi diverses que les processus de prise de décision, surtout informels, fortement enracinés, les relations entre parents et descendants ou les relations spéciales qu'établit l'entreprise avec ses partenaires. Elle est aussi connue pour avoir une culture consacrant les valeurs

---

<sup>1</sup> *Core rigidities.*

<sup>2</sup> *Family business core.*

(Bornheim, 1999), une réputation et des actifs généralement le fruit de phénomènes dépendants du chemin et des conditions historiques uniques de l'entreprise. Pour Habbershon et Williams (1999), les entreprises familiales possèdent, par ailleurs, plusieurs ressources fondées sur l'intuition<sup>1</sup> généralement ignorées lors de l'appréciation de leur avantage compétitif. Les entreprises familiales auraient tendance à évaluer, acquérir et valoriser leurs ressources d'une manière différente des entreprises non familiales (Sirmon et Hitt, 2003). Ces différences seraient à l'origine de l'avantage des premières. Une difficulté concerne, toutefois, l'évaluation et la compréhension de la manière par laquelle les ressources spécifiques à l'entreprise familiale contribuent à la réalisation de l'avantage compétitif et donc la performance.

L'analyse des caractéristiques stratégiques de l'entreprise familiale, d'un point de vue classique ou du point de vue des approches fondées sur les ressources, permet d'équiper la recherche dans ce domaine d'un dispositif nécessaire pour expliquer les orientations stratégiques de ces organisations. Habbershon et Williams (1999) regrettent, en effet, l'absence d'une théorie sur laquelle fonder les recherches sur l'avantage compétitif et les performances des entreprises familiales. Grâce à ces corps théoriques, il sera possible de comprendre et expliquer la particularité du comportement stratégique de la firme familiale composante majeure du tissu économique.

## **Conclusion**

Au total, notre contribution explique, dans une optique organisationnelle, que la structure de propriété de l'entreprise familiale se manifeste par le particularisme de la coalition dominant la décision et de l'influence exercée lors de cette prise de décision. Une conséquence majeure de ce particularisme montre, dans un prisme stratégique cette fois-ci, la spécificité de la stratégie de cette entreprise. Les spécificités de l'entité « entreprise familiale » sont explicables, pour partie, par sa structure de propriété particulière. Le lien entre ces deux variables n'est toutefois pas encore bien établi. D'autant que la définition de l'entité « entreprise familiale » est encore en cours de développement et qu'il faudra encore réfléchir sur le (les) indicateur(s) de l'implication familiale au sein de l'entreprise (Astrachan et ali., 2002). Le terme " entreprise familiale " recouvre, en effet, des réalités différentes et un ensemble d'entreprises fortement hétérogène. Une étude partant d'une définition générale et floue ne peut que produire des résultats et explications globales et difficilement applicables aux cas particuliers. De la même manière, les résultats d'une

---

<sup>1</sup> *Intuitive-based.*

recherche utilisant une définition particulière, se basant sur certains critères et excluant d'autres, ne peuvent être appliqués à l'ensemble de sujets exclus par cette définition.

L'observation de l'unicité de la posture stratégique de l'entreprise familiale incite également à réfléchir sur la nature paradoxale de cette entité. Il y a paradoxe car les caractères uniques qui font la supériorité de cette organisation engendrent en même temps la plupart de ses faiblesses. La famille joue un rôle important afin d'assurer le démarrage et la réussite de l'entreprise. Elle se distingue des autres formes d'entreprises par le lien affectif. *"..ce lien sera indispensable si la situation se dégrade. Un actionnaire classique lâche une entreprise qui traverse une mauvaise passe pendant une longue période. Un membre de la famille supportera quelques années difficiles s'il est attaché à " son " groupe, s'il est bien informé par les gestionnaires en place et s'il leur fait confiance sur le long terme "*, souligne Joachim Schwass<sup>1</sup>. La cohésion et l'unité découlant de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise se trouvent toutefois menacées par les questions du contrôle, de l'interférence des membres de la famille, de l'orientation de l'affaire vers des objectifs particuliers et par le phénomène de la succession. Plus grave encore est la menace qui pèse sur l'existence et la viabilité de cette entreprise du fait de l'attachement affectif se traduisant par un conservatisme excessif. Aussi, la croissance risque-t-elle d'être évitée vu la rigidité du dirigeant et sa résistance au changement mais aussi vu les conflits entre les successeurs et la divergence entre les objectifs, les valeurs et les besoins de la famille (Ward, 1997).

En définitive, même si la littérature tend à accréditer la thèse de la difficile ouverture de la PME familiale à cause de son conservatisme et de son orientation « indépendance », cette entité n'en demeure pas moins une organisation capable de s'émanciper de son cadre local et de mettre en place des stratégies volontaristes et proactives.

---

<sup>1</sup> Idem.

## Références bibliographiques

- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1997), " Le retour triomphant du capitalisme familial ", L'Expansion Management Review, Juin 1997, pp. 92-99.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998), " La confiance : une explication des performances des entreprises familiales ", Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série SG, n°8-9/1998.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.
- ARREGLE J-L., VERY P. et RAYTCHEVA S. (2002), " Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur ", EDHEC, Papier de recherche.
- ASTRACHAN J. et KOLENKO T. (1996). " A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practice " in *The Best of FBR: A Celebration*, (Ed. Richard Beckhard), Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 119-134.
- ASTRACHAN J., KLEIN S. et SMYRNIOS K. (2002), " The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem ", Family Business Review, Vol. 15, n°1, Mars 2002, pp. 45-58.
- BARNETO P. (1999), " La performance financière des entreprises familiales cotées sur le second marché de la bourse de Paris ", La Revue du Financier n°123, pp. 94-118.
- BASLY S. (2002), " L'internationalisation de l'entreprise familiale ", in CABY J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica, 2002.
- BASLY S. (2003), " L'internationalisation de l'entreprise familiale à la lumière des approches fondées sur la connaissance ", Papier présenté au 13<sup>ème</sup> colloque franco-espagnol de l'Association Européenne de Direction des Entreprises, Bordeaux, 4-5-6 juin 2003.
- BASLY S. (2005), " Internationalisation of family firms in a knowledge-based view ", Communication au " Workshop on family firm management research ", Jönköping International Business School, Jönköping, Suède, 9-11 juin, 2005.
- BASLY S. (2005), " La transmission managériale de la PME familiale : une approche fondée sur la connaissance ", Article accepté au colloque " L'Entrepreneuriat : Des enjeux, des stratégies et des hommes " organisé par l'ESC Bretagne-Brest et le Welsh Enterprise Institute (UK), 13-14 octobre 2005.
- BASLY S. (2005), " Organizational learning and knowledge development peculiarities in Small and Medium Family Enterprises ", Article accepté à la 35<sup>ème</sup> conférence de l'EISB (Entrepreneurship, Innovation and Small business Conference 2005), Barcelone, septembre 2005.
- BASLY S. (2005), " L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance ", Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux 4, décembre 2005.
- BIRLEY S. et NG D. (1999), " The Family and the Business ", Long Range Planning, Vol. 36, n°6, 1999, pp. 598-608.
- BIRLEY S. (1985), " The Role of Networks in the Entrepreneurial Process ", Journal of Business venturing, Vol. 1, n°1, pp. 107-117.
- BORNHEIM S. (1999), " The Family Business Ecology: A New Framework ", Communication à la conférence de l'ICSB, 1999, Naples, Italie.
- CABRERA-SUAREZ K., DE SAA-PEREZ P. et GARCIA-ALMEIDA D. (2001), " The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm ", Family Business review, Vol. 14, n°1, pp. 37-48.
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica, 2002.
- CALVI-REVEYRON M. (2000), " Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionariat ? ", Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 81-116.
- CATRY B. et BUFF A. (1996), *Le Gouvernement de l'Entreprise Familiale*, Paris : Publiunion, 1996.
- CHARREAUX G. (1991), " Structures de propriété, relations d'agence et performances financières ", Cahiers du CREGO, IAE de Dijon.
- CHARREAUX G. (2002a), " Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance ", Papier de recherche, Université de Bourgogne.
- CHARREAUX G. (2002b), " Variations sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ", Papier de recherche, Université de Bourgogne.
- CHRISMAN J., CHUA J. et LITZ R. (2004), " Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence ", Entrepreneurship Theory and Practice, Été 2004, Vol. 28, n°4, pp. 335-355.

- CHRISMAN J., CHUA J. et SHARMA P. (2003), " Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies : Toward a Theory of the Family Firm ", *The 2003 Coleman White Paper series*.
- CHUA J., CHRISMAN J. et SHARMA P., (1999), " Defining the Family Business by Behavior ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°4, pp. 19-39.
- CLAESSENS S., DJANKOF S. et LANG L.H.P. (1999), " Who Controls East Asian Corporations ? ", *World Bank and The University of Chicago*, 1999.
- CORBETTA G. et MONTEMERLO D. (1995), " Internationalization Strategies in Family Businesses : Implications for Family and Company ", *Papier de recherche*, SDA Bocconi, Business Policy Department.
- COVIN J. (1991), " Entrepreneurial Versus Conservative Firms : A Comparison of Strategies and Performance ", *Journal of Management Studies*, Sep 1991, pp. 439-462.
- DAILY C. et THOMPSON S. (1994), " Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth : An Empirical Examination ", *Family Business Review*, Vol. 7, n°3, Fall 1994.
- DANCO L. (1975), *Beyond Survival*, Cleveland, Ohio, Center for Family Business.
- DAVIS J., SCHOORMAN F., et DONALDSON L. (1997), " Toward a Stewardship Theory of Management ", *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- DAVIS J. (1991), " On the Goals of Successful Family Companies ", *Communication lors de la conférence du FBN*, Barcelone, Espagne.
- DAVIS P., PETT T. et BASKIN O. (2000), " Governance and Goal Formation Among Family Businesses : A Resource Dependency Perspective ", *Papier de recherche communiqué par l'auteur (P. DAVIS)*.
- DONCKELS R. et FRÖHLICH E. (1991), " Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS ", *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, Été 1991.
- DONNELLEY R. (1964), " The Family Business ", *Harvard Business Review*, Vol. 42, n°2, pp. 93–105.
- EHRHARDT O. et NOWAK E. (2003), " The Effect of IPOs on German Family-Owned Firms: Governance Changes, Ownership Structure, and Performance ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n°2, pp. 222–232.
- EISENHARDT K. (1989), " Agency Theory: An Assessment and Review ", *Academy of Management Review*, 14, pp. 57–74.
- FAMA E., et JENSEN M. (1983), " Separation of Ownership and Control ", *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301–325.
- GADHOUM Y. (2000), " Family Control and Grouping : Possible Expropriation via Dividends ", *Centre de recherche sur les technologies de l'organisation réseau (CENTOR)*.
- GALBRAITH G. (2003), " Divorce and the Financial Performance of Small Family Businesses : An Exploratory Study ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n°3, pp. 296–309.
- GALLO M. (1995), " Family Businesses in Spain : Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among The Largest Thousand ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°4, Hiver 1995.
- GALLO M. (1995), " The Role of Family Business and its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°2, Été 1995.
- GALLO M. et ESTAPE M. (1992), " The Internationalization of the Family Business : Exploration of the Differences Compared with Non-Family Businesses ", *IESE research Paper n°230 Bis*, Juin 1992.
- GALLO M. et LUOSTARINEN R. (1992), " Internationalization : A Challenging Change for Family Businesses ", *Communication lors de la conférence du FBN*, Barcelone, Espagne.
- GALLO M. et PONT C. (1996), " Important Factors in Family Business Internationalization ", *Family Business Review*, Vol. 9, n°1, Printemps 1996.
- GALLO M. et SVEEN J. (1991), " Internationalizing the Family Business : Facilitating and Restraining Factors ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, Été 1991.
- GUDMUNDSON D., HARTMAN E. et TOWER C. (1999), " Strategic Orientation : Differences between Family and Nonfamily Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- HABBERSHON T. et WILLIAMS M. (1999), " A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- HAMBRICK D. et CROZIER L. (1985), " Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth ", *Journal of Business Venturing*, Vol.1, n°1, pp. 31-45.
- HANDLER W. (1989), " Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 2, n°3, pp. 257-276.
- HARRIS D., MARTINEZ J. et WARD J. (1994), " Is Strategy Different for the Family-Owned Business ? ", *Family Business Review*, Vol. VII, n°2, Été 1994.
- HIRIGOYEN G. (1982), " Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ", *Banque*, n°417, pp. 588-593.
- HIRIGOYEN G. (1983), " Situation et performance financière des MEI familiales : Quelques résultats ", *IAE de l'Université de Bordeaux* 1, Mai 1983.

- HIRIGOYEN G. (1984a), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I.
- HIRIGOYEN G. (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.
- HIRIGOYEN G. et POULAIN-REHM T. (2000), " La politique des Stock-options des entreprises familiales cotées : Quelques résultats empiriques ", Finance, Contrôle, Stratégie, Mars 2000.
- HOLLANDER B. et ELMAN N. (1988), " Family-Owned Businesses : An Emerging Field of Inquiry ", *Family Business Review*, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- JAMES H. Jr. (1999), " Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm ", *International Journal of Economics and Business*, Vol. 6, n°1, pp. 41-55.
- JENSEN M. (1986), " Agency Costs of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers ", *American Economic Review*, Vol. 76, n°2, pp. 323-330.
- JENSEN M. (1998), " Self-interest, Altruism, Incentives and Agency ", in *Foundations of Organizational Strategy*, Edited by M. Jensen, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- JENSEN M. et MECKLING W. (1976), " Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure ", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- JENSTER P. et MALONE S. (1991), " Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-manager ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- KAHN J. et HENDERSON D. (1992), " Location Preferences of Family Firms : Strategic Decision Making or " Home Sweet Home " ? ", *Family Business Review*, Vol. 5, n°3, pp. 271-282.
- KATZ J. et NIEHOFF B. (1998), " How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms ", *Long range Planning*, Vol. 31, n° 5, pp. 755-761.
- KHAN H. (2000), " Corporate Governance of Family Businesses in Asia. What's Right and What's Wrong ? ", Working Paper n°3 (Août 1999), ADB Institute.
- KREISER P., OJALA J., MELANDER A. et LAMBERG J-A. (2002), " Growth Strategies in Family Firms: A Cross-Cultural Analysis in the United States, Finland and Sweden ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- KROPP F., LINDSAY N. et SHOHAM A. (2002), " Entrepreneurial, Market and Learning Orientations as Determinants of Family and Non-Family Firm Performance ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F. et SHLEIFER A. (1998), " Corporate Ownership Around the World ", Working Papers, Yale School of Management's Economics Research Network, 1998.
- LITZ R. (1995), " The Family Business : Toward Definitional Clarity ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°2, Été 1995.
- LYAGOUBI M. et MAHÉRAULT L. (2002), " Medium-sized Family Businesses Financial Behaviours : An Empirical Study Over a Five Years Period of Quotation ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- MELIN L. et NORDQVIST M. (2000), " Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena ", Communication à la conférence de l'ICSB , 2000, Brisbane, Juin 2000.
- MIGNON S. (2000), " La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ", Finance, Contrôle, Stratégie, Mars 2000.
- MILES R. et SNOW C. (1978), *Organizational Strategy, structure and Process*, Mc Graw Hill.
- MILLER D., STEIER L. et Le BRETON-MILLER I. (2003), " Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business ", *Journal of Business Venturing* 18 (2003), pp. 513–531.
- MILLINGTON A. et BAYLISS B. (1990), " The Process of Internationalisation : UK Companies in the EC ", *Management International Review*, Vol. 30, 1990/2, pp. 151-161.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (1999), *Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, 1999.
- MISHRA C. et MCCONAUGHY D. (1999), " Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°4, Été 1999, pp. 53-64.
- MORCK R. et YEUNG B. (2003), " Agency Problems in Large Family Business Groups ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Été 2003, pp. 367-382.
- MORCK R., SHLEIFER A. et VISHNY R. (1988), " Management Ownership and Market Valuation : An Empirical Analysis ", *Journal of Financial Economics*, 20, p. 293-315.
- MOULINE J-P. (2000), " La PME familiale française et son orientation stratégique : Une étude exploratoire ", Cahier de recherche n°2000-01, GREFIGE, Université Nancy 2.
- MOURIER Y. (1992), " L'influence du type de contrôle sur la performance des grandes entreprises françaises ", Cahier de recherche n°XXXIII (Mars 1992), CEREFIA, Université de Rennes.



- MUSTAKALLIO M. et AUTIO E. (2002), " Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- MUSTAKALLIO M. et AUTIO E. (2001), " Optimal Governance in Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- MUSTAKALLIO M., AUTIO E. et ZAHRA S. (2002), " Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making ", Family Business Review, Septembre 2002, Vol. XV, n°3.
- POZA E. (1995), " Global Competition and the Family-Owned Business in Latin America ", Family Business Review, Vol. 8, n°4, Hiver 1995.
- POZA F. et MESSER T. (2001), " Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm ", Family Business Review, Vol. 14, n°1, pp. 25-36.
- RAVASI D. et ZATTONI A. (2001), " Ownership Structure and the Strategic Decision Process : A Comparative case Study ", Papier de recherche n°46 du SDA Bocconi, Bocconi University School of Management.
- ROSS S. (1973), " The Economic theory of Agency: The Principals Problem ", American Economic Review, 62, Mai, pp. 134-139.
- RUBENSON G., et GUPTA A. (1991), " The Founder's Disease: A Critical Re-examination", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research* 1991, Wellesley, MA: Babson College.
- RUE L. et IBRAHIM N. (1996), " The Status of Planning in Smaller Family-Owned Business ", Family Business Review, Vol. 9, n°1, Printemps 1996.
- SALVATO C. (2002), " Towards a Stewardship Theory of the Family Firm ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- SCHULZE W., LUBATKIN M. et DINO R. (2003), " Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms ", Academy of Management Journal, Vol. 46, n°2, pp. 179-194.
- SCHULZE W., LUBATKIN M., DINO R. et BUCHHOLTZ A. (2001), " Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence ", Organization Science, Vol. 12, n°2, Mars-Avril 2001, pp. 99-116.
- SHARMA P., CHRISMAN J. et CHUA J. (1996), " An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective ", Working paper, University of Calgary, 1996.
- SHARMA P., CHRISMAN J. et CHUA J. (1997), " Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges ", Family Business Review, Vol. 10, n°1, Printemps 1997.
- SIMÕES V. et CRESPO N. (2002), " The Internationalisation Pattern of Medium Sized Firms : In Search of Explanatory Factors ", Communication à la 28<sup>ème</sup> conférence de l'EIBA, Athènes, Grèce, 8-10 Décembre, 2002.
- SIMON H. (1996), *Hidden Champions*, Harvard Business School Press 1996.
- SINGER J. et DONOHO C. (1992), " Strategic Management Planning for The Successful Family Business ", Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 4, n°3, pp. 39-51.
- SIRMON D. et HITT M. (2003), " Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms ", Entrepreneurship Theory and Practice, été 2003.
- SWINTH R. et VINTON K. (1993), " Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures ? ", Family Business Review, Vol. 6, n°1, Printemps 1993, pp. 19-30.
- TAGIURI R. et DAVIS J. (1992), " On the Goals of Successful Family Companies ", Family Business Review, Vol. 5, n°1, Printemps 1992.
- TEAL E., SEAMAN S. et UPTON N. (2002), " Do Family Firms Have to Share the Pie to Achieve Rapid Growth? ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research* 2002, Wellesley, MA: Babson College.
- TSANG E. (1999), " Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese family Business ", Journal of Small Business Management, Vol. 39, n°1, pp. 88-94.
- UPTON N., TEAL E. et FELAN J. (2001), " A Comparative Analysis of Rapid Growth Family and Non-Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- VAN DEN BERGHE L. et CARCHON S. (2003), " Agency Relations within the Family Business System: An Exploratory Approach ", Corporate Governance, Vol.11, n°3, pp. 171-179.
- WARD J. (1987), *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, The Jossey-Bass Management Series, 1987.
- WARD J. (1988), " The Special Role of Planning for Family Businesses ", Family Business Review, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- WARD J. et ARONOFF C. (1996), " How a Family Shapes Business Strategy ", in *Family Business Sourcebook II*, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 113-114.
- WESTHEAD P. et COWLING M. (1998), " Family Firm Research : The Need for a Methodological Rethink ", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, n°1, pp. 31-56.

- XIAO J., ALHABEEB M, HONG G-S. et HAYNES G. (2001), " Attitude Toward Risk and Risk-taking Behaviour of Business-owning families ", The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, n°2, pp. 307-226.
- YEUNG H. (2000), " Limits to the Growth of Family-Owned Business ? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong ", Family Business Review, Vol. 13, n°1, Mars 2000.
- ZAHRA S. (2003), " International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement ", Journal of Business Venturing, Vol. 18, n°4, pp. 495-512.
- ZINGALES L. (2000), " In Search of New Foundations ", The Journal of Finance, Vol. LV, n°4, Août 2000, pp. 1623-6653.