



**HAL**  
open science

# THEORIE DE L'AGENCE ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES : APPORTS ET LIMITES

Wiem Elmanaa Madani

► **To cite this version:**

Wiem Elmanaa Madani. THEORIE DE L'AGENCE ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES : APPORTS ET LIMITES. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00459639

**HAL Id: halshs-00459639**

**<https://shs.hal.science/halshs-00459639>**

Submitted on 24 Feb 2010

**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.

***THEORIE DE L'AGENCE ET COMPOSITION  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS  
LES ENTREPRISES FAMILIALES : APPORTS  
ET LIMITES***

**Wiem Elmanaa Madani  
Doctorante  
ISCAE, LIGUE  
Université de la Manouba  
Campus universitaire de la Manouba, 2010  
Tél : (216) 23 38 00 20  
[wiemelmana@yahoo.fr](mailto:wiemelmana@yahoo.fr)**

**Résumé :**

Ce papier a pour ambition d'apporter une réflexion théorique sur la composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales à la lumière de la problématique de la théorie de l'agence. Partant de cette perspective théorique, il apparaît que le conseil d'administration habituellement composé par des administrateurs externes est d'une portée limitée dans les entreprises familiales. En effet, la théorie de l'agence s'établit soit dans un cadre statique de contrôle, soit dans une perspective qui ne permet pas de prendre en compte les relations sociales.

**Mots clés :** entreprises familiales, conseil d'administration, théorie de l'agence.

## **Introduction**

La composition du conseil d'administration a suscité depuis longtemps un intérêt particulier auprès des chercheurs et des théoriciens de la gouvernance d'entreprise. En effet, l'étude de la composition de cet organe permet d'évaluer, d'une part, l'efficacité du bon fonctionnement du conseil d'administration, et d'autre part sa capacité d'avoir un impact sur la performance, sur la divulgation volontaire sur la gestion de résultat, etc...

Concernant les recherches sur la gouvernance des entreprises familiales, de nombreuses études se sont focalisées sur l'analyse de la relation entre la composition du conseil d'administration et la performance. Et malgré le nombre de ces études, la relation reste floue (Anderson et Reeb, 2004; Oxelheim et Randoy, 2003; Rosenstein et Wyatt, 1997). Le manque des résultats concluants peut être dû principalement à une faiblesse institutionnelle. La majorité des études applique les propositions de la théorie de l'agence, la perspective dominante des grandes sociétés cotées, sans prendre en considération les particularités des entreprises familiales

En effet, les tenants de la théorie de l'agence se sont principalement intéressés à l'étude des entreprises non familiales. Alors que ces dernières sont perçues comme étant caractérisées par des problèmes d'agence et des coûts d'agence s'y rattachant, dans le cadre des relations entre propriétaires et dirigeants, l'hypothèse de l'absence ou de quasi-absence de tels problèmes et coûts a été privilégiée dans les entreprises familiales.

Or, la théorie de l'agence a été récemment de plus en plus mobilisée dans l'étude des différentes formes d'organisations notamment familiales. Chrisman et al., (2004, p.351) écrivent : « la théorie de l'agence offre un cadre de référence riche et fructueux à la lumière duquel les problèmes particuliers des entreprises familiales peuvent être étudiés ».

Ainsi, cette communication théorique est une première étape pour tenter de comprendre la composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales. En effet, le débat s'établit souvent autour de l'arbitrage entre administrateurs internes ou externes. La réflexion théorique se centre davantage sur la présence des administrateurs externes et les apports qu'ils peuvent susciter à l'entreprise familiale pour maintenir et développer son avantage compétitif. A partir de la théorie de l'agence, nous monterons comment ses apports sont partiels, mal adaptés au maintien et au développement de l'actif spécifique et surtout dénuée de perspective sociale. Cette approche est originale étant donné le caractère normatif et statique des travaux habituellement présentés.

Pour répondre à cette ambition, la communication présente d'abord les apports de la théorie de l'agence pour comprendre la composition du conseil d'administration. Dans un second point,

nous montrerons pourquoi cette approche est insuffisante et ne permet pas de comprendre l'apport que peuvent réaliser les administrateurs externes aux entreprises familiales.

## **1. APPORT DE LA THEORIE DE L'AGENCE DANS LA COMPREHENSION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES**

Les tenants de la théorie de l'agence se sont principalement intéressés à l'étude des entreprises non familiales. Alors que ces dernières sont perçues comme étant caractérisées par des problèmes d'agence et des coûts d'agence s'y rattachant, dans le cadre des relations entre propriétaires et dirigeants, l'hypothèse de l'absence ou de quasi- absence de tels problèmes et coûts a été privilégiée dans les entreprises familiales.

Dans ce cadre, une analyse des spécificités des relations familiales est primordiale pour présenter les caractéristiques du conseil d'administration dans les entreprises familiales vues sous l'angle de la théorie de l'agence.

### **1.1. Les relations familiales comme indicateurs de coûts d'agence nuls ou quasi- nuls**

Sous l'égide du cadre théorique de l'agence, les entreprises familiales sont perçues comme « les formes d'organisations les plus efficaces » (Dalton et Daily., 1992) voire « un cas de référence de coûts d'agence nuls » (Ang, Cole et Lin, 2000). Il y a lieu donc de s'interroger sur les raisons de la supériorité des entreprises familiales par rapport aux autres formes d'organisation, via l'intensité des coûts d'agence, en la présence d'une structure de propriété et de direction familiale.

En effet, les intérêts des dirigeants- propriétaires et des dirigeants non familiaux sont différents. Alors que les actionnaires sont des maximisateurs de richesse, les dirigeants cherchent à maximiser leur propre fonction d'utilité qui intègre principalement la rémunération, le pouvoir, la sécurité et le statut (Williamson, 1964). Ils préfèrent poursuivre des objectifs en termes de croissance associés à des bénéfices issus de l'appréciation de la valeur actionnariale. Ils sont indifférents au niveau du risque lié aux investissements car ils peuvent diminuer ce risque en diversifiant leur portefeuille.

Pour leur part, les propriétaires qui dirigent leur propre entreprise définissent sa valeur en termes d'utilité et sont preneurs de risque. Si le capital du propriétaire-dirigeant est cédé à des actionnaires externes, la théorie de l'agence prédit que les incitations du propriétaire-dirigeant changent et que la valeur de la firme se décline en conséquence. Les propriétaires internes supportent seulement une fraction du coût des bénéfices qu'ils reçoivent et ont donc des incitations à agir d'une manière opportuniste et à prendre des décisions qui permettent de promouvoir leurs propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires externes (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen ; 1983). Ainsi, la dispersion de l'actionnariat crée des problèmes d'agence et pousse les dirigeants internes à préférer la consommation sur l'investissement et à ne pas s'aligner sur les intérêts des actionnaires externes (Schulze et al., 2003a, p. 179).

Etant données les pertes engendrées par les conflits d'intérêts qui émergent entre les parties impliquées, Jensen et Meckling (1976) supposent que ces parties elles-mêmes ont une incitation poussée pour la minimisation des coûts d'agence.

En explorant ces questions dans le cadre d'une entreprise familiale, les chercheurs stipulent que les coûts d'agence n'ont pas lieu d'exister ou sont insignifiants puisque les dirigeants et les actionnaires sont supposés avoir les mêmes intérêts et que la propriété et le management ne sont pas séparés (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983, Ang et al. 2000).

Suite aux incitations procurées par la structure de propriété partagée, le pourcentage de capital détenu par les dirigeants est lié positivement à la valeur de la firme et à sa performance (McConaughy et Phillips, 1999, p. 123). Jensen et Meckling, (1976), plus grande est la part du capital du dirigeant, plus son utilité tend à être alignée à celle des actionnaires, et moins les coûts d'agence sont élevés. De même, Williamson (1981) précise que lorsque la structure de propriété est concentrée, le conflit doit disparaître.

D'autres chercheurs adoptent également ces points de vue. Gélienier (1996) considère que les coûts d'agence dans l'entreprise familiale sont nuls du fait de la concentration de l'actionnariat et de l'exercice du pouvoir entre les mains d'une même personne, ce qui confère à l'organisation un avantage compétitif certain. Pour Allouche et Amann (1998), la performance naît de la pérennité naturelle des relations entre les membres de la famille sans risque de conflit entre principal et agent. Etant donné la particularité des rapports familiaux, les mécanismes formels classiques sont neutralisés pour réduire les coûts d'agence (Allouche et Amann, 2003, p. 116). Selon Hirigoyen (2002, p.20) « en réduisant l'asymétrie d'information, les liens familiaux rendent improbable l'hypothèse d'opportunisme et

hypothèquent la théorie de l'agence comme théorie explicative des liens entre les actionnaires et dirigeants familiaux ».

D'autres auteurs ajoutent que les entreprises familiales procèdent à des mécanismes informels de contrôle qui sont des substituts aux systèmes de contrôle interne des entreprises non familiales, comme les systèmes familiaux (Gomez- Mejia et al., 2001, Daily et Dollinger, 1992), ont des coûts de contrôle plus faibles et par conséquent un niveau de performance plus élevé que les entreprises managériales (Daily et Dollinger, 1992).

A la lumière de ces études et de ces réflexions, la présence des relations d'agence entre des acteurs liés par des relations familiales n'engendre pratiquement pas d'asymétrie d'information ni de divergence d'intérêts. Dans le cadre des entreprises familiales, l'impossibilité d'un « dirigeant- propriétaire désintéressé » s'avère fort probable.

Cependant, Sharma et al., (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, al., (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.

## **1.2. La composition du conseil d'administration des entreprises familiales selon la perspective de la théorie de l'agence**

Comme le montrent Berles et Means (1932) puis Jensen et Meckling (1976), le conseil d'administration est un mécanisme de gouvernance dont la mission est de contrôler l'espace discrétionnaire des dirigeants lorsque ceux-ci ne sont pas les actionnaires de l'entreprise. Pour accomplir cette tâche de contrôle, la théorie de l'agence estime que le conseil d'administration soit être composé principalement par des administrateurs externes, du fait que leur présence est une source de performance pour plusieurs raisons (Bathala et Rao 1995). L'absence de relations de dépendance commerciale ou personnelle avec la direction améliore le management (Felton et Watson 2002) et favorise l'objectivité de leur opinion et de leur analyse. Ils apportent également de la discipline dans l'élaboration et la présentation des informations comptables. Une forte capacité d'expertise et des compétences diversifiées leurs permettent de mieux contrôler la performance et de mieux discipliner les dirigeants

(Finkelstein et Hambrick1995). Enfin, ils sont motivés par la réputation qu'ils peuvent acquérir. Ce sont, selon Kaplan et Reishus (1990), les dirigeants les plus compétents qui exercent des contrats d'administrateurs externes. Leur présence contribue à faciliter l'exercice de la mission du conseil de surveillance.

Concernant l'entreprise familiale, ce courant théorique a suscité plusieurs interprétations de la pertinence de la présence d'administrateurs externes. En premier lieu, les travaux de Jensen et Meckling (1976), Jensen et Fama (1983), conduisent à estimer que le rôle disciplinaire du conseil est habituellement faible lorsque la famille du dirigeant domine le capital car la discipline est supposée être assurée par l'actionnaire de référence (Ward et Handy 1988, Charreaux 1996, Johannisson et Huse, 2000).

Toutefois, le problème peut être perçu différemment perçu lorsque l'on intègre d'une part la présence d'actionnaires minoritaires non familiaux et d'autre part la présence d'actionnaires familiaux minoritaires qui pourraient avoir des intérêts distincts de leurs parents dirigeants (déjà exposé ci- dessus).

Comme le montrent Shleifer et Vishny (1997), les propriétaires peuvent se montrer opportunistes et détourner une partie de la richesse créée à leur avantage. Par ailleurs, Schulze et al., (2001-2002) ont montré l'existence de conflits d'agence entre les membres de la famille. Ces apports sont en fait nés de l'approche systémique de l'entreprise familiale qui serait constituée de deux ensembles aux systèmes de valeurs opposés : la famille et l'entreprise. Pour James (1999), la famille devient une source d'inertie au changement qui peut grever la performance. Pour Levinson (1971), l'entreprise familiale n'est pas viable à long terme. Williamson (1981 et 1985) confirme que l'histoire générique des entreprises familiales montre que les relations familiales informelles, sources de conflits, sont remplacées par des contrats formels davantage orientés « marché ».

**Tableau: Opposition des valeurs portées par la famille et de celles portées par les « affaires »**

Famille	*Basée sur l'émotion *La bienveillance *Le partage *La confiance *Durée de vie de ses membres
« Les affaires »	*Sans émotion *Efficacité ou disparition *Rationalité

Source : Whiteside et Brown, (1991)

La question de l'intérêt de la présence d'administrateurs externes dans les entreprises familiales a suscité une littérature abondante à la fin des années 90 (Pieper, 2003), dans l'objectif de professionnaliser l'entreprise familiale. Elle devait apporter des réponses à ces différences de perspectives entre la famille et l'entreprise. Pour James (1999), la professionnalisation s'établit par l'introduction de contractualisation, de formalisme dans les relations famille-entreprise et par un renforcement du contrôle. Aronoff et Ward (2002) montrent que le problème de l'entreprise familiale étant de gérer à la fois la famille et l'entreprise, il est nécessaire d'introduire une indépendance. En conséquence, un conseil actif doit être composé d'administrateurs externes à la famille. Le conseil d'administration n'est pas le lieu du règlement des questions familiales. Les conseils de famille, cadre formel de la gouvernance familiale, extérieur à l'entreprise, ont ce rôle à jouer. Ainsi, dans ces entreprises, un conseil n'est efficace que s'il est composé majoritairement d'administrateurs externes (Johnson et al, 1993). Leur présence contribue à remédier au mauvais fonctionnement d'un conseil traditionnel paralysé par les relations familiales (Barach, 1984).

Malgré l'apport de la théorie de l'agence pour appréhender la composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales, plusieurs failles apparaissent en approfondissant le lien potentiel entre l'introduction d'administrateurs externes dans les conseils d'administration et le caractère spécifique et original de l'entreprise familiale.

## **2. LES INSUFFISANCES THEORIQUES ET LA NECESSITE D'EXTENSION DU CADRE DE L'AGENCE POUR L'ETUDE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES**

Eisenhardt (1989) et Kochhar (1996) admettent que l'hypothèse dominante de la théorie de l'agence porte sur l'opportunisme et la recherche de l'intérêt personnel. Cette théorie se focalise sur les systèmes d'incitation et de gouvernance qui permettent la mise en place d'un mécanisme contractuel visant à minimiser les coûts d'agence. En effet, cette approche expose des vertus, des qualités et des rôles attendus des administrateurs externes. Elle correspond à des missions précises exogènes à l'entreprise.



S'agissant des entreprises familiales, les contributions de cette théorie des coûts d'agence inspirent deux critiques principales qui peuvent être formulées.

La première critique concerne la non- prise en compte explicite du caractère dynamique des relations familiales dans l'étude des relations d'agence. Cette théorie considère qu'une structure de propriété familiale ne génère pas des coûts d'agence. Elle ne prend pas en considération l'évolution de la structure de propriété et du niveau de contrôle familial, ni l'évolution des relations familiales dans le temps. La deuxième critique porte sur la non- prise en compte explicite des comportements spécifiques des relations d'agence dans les entreprises familiales en terme d'interactions sociales et de gouvernance relationnelle. Des propositions d'extension de ce cadre restreint seront développées afin de remédier à ces lacunes.

### **2.1. Caractère statique des propositions**

La théorie de l'agence a capturé de façon statique l'intensité des coûts dans les entreprises familiales. En effet, elle n'explique pas la façon dont les relations de pouvoir se développent entre les participants organisationnels ni la façon dont les actionnaires familiaux majoritaires influencent la performance de l'entreprise (Kang et Sorenson, 1999). De plus, elle tend à sur-simplifier les relations de la famille impliqués dans l'entreprise (Schulze et al., 2002, p. 247 ; Arrègle et al., 2004, p. 16).

Selon Pollak (1985, p. 594), « les économistes tendent à concevoir la famille comme une unité harmonieuse et à considérer le conflit et les discordes comme des aberrations peu crédibles pour l'analyse économique ». Cette observation s'applique aux théoriciens traditionnels de l'agence qui supposent que l'entreprise familiale se caractérise par des coûts d'agence insignifiants tout en se basant sur l'idée selon laquelle la famille agit comme une unité statique et cohésive.

Si cette hypothèse est probablement raisonnable pour la première génération, elle l'est nettement moins dans les générations suivantes, comme le souligne Astrachan (2003). Dans ce sens, cette théorie a ignoré dans leur analyse l'évolution des relations familiales et du cycle de vie au cours du temps.

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la prise en compte du caractère dynamique de l'entreprise familiale à travers son évolution dans le temps (cycle de vie, liens famille-entreprise...) (Vilaseca, 2002 ; Astrachan, 2003).

Selon Hugron (1998), l'entreprise familiale évolue et prend des configurations différentes selon l'âge de l'entreprise et le nombre de membres de la famille impliqués. Il propose, en

effet, trois types différents pour lesquels les prescriptions ne sont pas identiques. Dans la configuration simple, la famille et l'entreprise sont jeunes. De ce fait, les modes de gouvernance sont simples. L'entreprise recherche l'adaptation à son environnement et développe son avantage concurrentiel. Elle est donc sensible aux ressources et aux perspectives de croissance. La seconde configuration se caractérise par le « clan familial ». Plusieurs générations cohabitent et la question de l'équilibre familial se pose davantage. L'entreprise et la famille entrent dans des problématiques financières notamment pour maintenir le contrôle familial. La troisième configuration est celle de la « dynastie familiale ». Le nombre de membres de la famille s'accroît et les liens sont de plus en plus faibles entre eux. L'enjeu est alors de conserver le caractère familial de l'entreprise tout en structurant le système entreprise/famille. Dans ce cas, le conseil d'administration, formé principalement par des administrateurs externes, peut jouer un rôle double soit en permettant le renforcement de l'équilibre famille/entreprise, soit au contraire en laissant prévaloir des dynamiques managériales éloignées de la famille.

Lievens (2006) explique que lors du premier stade de cycle de vie, celui du fondateur où l'entreprise familiale est détenue par un actionnaire principal, le conseil d'administration est constitué souvent de membres de la famille partageant les mêmes points de vue. Les intérêts patrimoniaux coïncident avec ceux de l'actionnaire principal (dont tout le patrimoine est souvent concentré dans l'entreprise familiale) de sorte que la protection de ces intérêts ne constitue pas la préoccupation du conseil d'administration. Toutefois, lorsque l'entreprise passe au stade de partenariat fraternel ou de consortium de cousins, le potentiel de conflits s'aggrave et des structures de gouvernance s'imposent pour l'atténuer.

Lorsque la structure de l'actionnariat évolue et devient particulièrement diluée, les relations familiales ont tendance à s'atténuer dans les familles plus élargies (Davis et Herrera, 1998, p. 258), ce qui diminue théoriquement l'efficacité des systèmes informels de contrôle.

## **2.2. Une explication partielle des relations familiales**

La théorie de l'agence présente une analyse incomplète des relations familiales. L'aspect contractuel des relations d'agence semble être privilégié. Toutefois, les chercheurs montrent l'importance des interactions sociales et de la gouvernance relationnelle en complément de la gouvernance contractuelle. Les relations familiales, vu comme indicateurs de coûts d'agence

nuls ou quasi nuls par la théorie traditionnelle, révèle leur autre facette en termes de source coûts d'agence, qu'il est nécessaire d'évoquer.

### **2.2.1 Les sources des coûts d'agence dans les entreprises familiales : variable manquante**

Partant des développements les plus récents sur l'agence, comme ceux de Schulze et al., (2001, 2002, 2003) mettent en exergue la spécificité des problèmes d'agence des entreprises familiales, Chrisman et al., (2004) cherchent à effectuer une comparaison entre les coûts d'agence dans les entreprises familiales et ceux présents dans les entreprises non familiales. Ils intègrent dans leur typologie le facteur d'altruisme qui n'existe pas dans les autres entreprises.

#### **Les coûts d'agence issus de l'altruisme**

L'altruisme du dirigeant-propriétaire se manifeste par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et al., 2001). Il encourage 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. En revanche, Schulze et al. (2001, 2003) observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la confusion des problèmes de la famille et ceux de l'entreprise peut favoriser les intérêts familiaux plutôt que ceux de la firme (actionnaires non familiaux), à cause de la loyauté envers la famille. Il était aussi démontré que l'altruisme dans les relations familiales peut être à l'origine de l'inefficacité (Randoy et al, 2003).

Tout d'abord, certaines études montrent que les membres de la famille ne sont parfois motivés que par leur propre intérêt et non par les intérêts familiaux (Morck et al., 1988, Morck et Yeung, 2003). En effet, avec le temps 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'il l'oblige personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze et al., 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.

Ensuite, il est commun de trouver les descendants du ou des fondateurs à la direction de l'entreprise familiale. A première vue, cela n'a pas vraiment lieu, car pour diriger une entreprise, familiale ou non, il faut des compétences approfondies. Or ces compétences ne sont pas forcément présentes parmi les descendants du fondateur.

En effet l'entreprise familiale constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Malheureusement, le népotisme y est pratiqué sans aucune conscience de dysfonctionnement dangereux qu'in entraîne. Il est important d'éclaircir ce que c'est le népotisme. « *Le népotisme étant l'abus qu'un homme en place fait de son crédit, de son influence, pour procurer des avantages et des emplois aux membres de sa famille, à ses amis, il consiste, dans l'entreprise, à embaucher un collaborateur du simple fait de son appartenance à la famille, et non sur la base de ses compétences et expériences antérieures* » (Catry et Buff, 1996)

Par ailleurs, les dirigeants- propriétaires pourraient embaucher « un fils ou neveu chéri » pour des postes pour les quels ils ne sont pas compétents et ainsi installer des barrières à l'entrée des managers extérieurs pourtant capable d'induire des changements économiques ou technologiques profitables. L'entreprise peut donc se trouver face à un problème d'altruisme pouvant induire des conséquences néfastes pour l'entreprise (Schulze et al., 2003). Par conséquent, les coûts dus à l'altruisme peuvent être considérés comme une variante des coûts d'agence de l'entreprise managériale.

### **Les coûts d'agence issus des conflits d'intérêts entre les actionnaires minoritaires et majoritaires**

Toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. Donc, l'éventualité d'un conflit entre dirigeant-propriétaire et actionnaires s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres externes. Dans ce cadre, des phénomènes de népotisme et d'opportunisme sont susceptibles de surgir chez le dirigeant et d'engendrer un comportement de maximisation de son utilité personnelle au détriment des actionnaires minoritaires (Markin, 2004). Cette conséquence est bien exposée par la littérature, 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 sont prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Shulze et al., 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-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.

Les coûts d'agence ont donc tendance 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.

### **Les coûts d'agence issus de l'enracinement**

Dans les entreprises familiales, le dirigeant (fondateur) se caractérise souvent par une forte personnalité et s'est investi au titre personnel dans son entreprise. Le dirigeant ainsi *enraciné* en fin de carrière peut être amené à consommer son pouvoir en augmentant sa rémunération et/ou ses avantages en nature. Gomez- Mejia et al. (2001) ont montré que les coûts causés par l'enracinement peuvent être d'autant plus négatifs pour les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. Gallo et Vilaseca (1998) ont constaté des résultats similaires : lorsque le manager est à même d'influencer la stratégie future de l'entreprise, le fait que celui-ci ne soit pas membre de la famille permet d'assurer une performance supérieure. En outre, selon Aman (2003), le contrôle est nettement plus difficile dans une entreprise familiale car la nature des relations familiales risque de biaiser les perspectives de la famille quant aux compétences du dirigeant.

### **2.2.2 La prédominance de l'aspect contractuel sur l'aspect social**

Comme le souligne Mustakallio (2002), une perspective relationnelle en complément d'une perspective contractuelle de la gouvernance est indispensable pour l'étude des entreprises

familiales. Dans la même ligne d'idées, Pieper et al., (2008) notent que les entreprises familiales, comme tout autre type d'organisation, peuvent utiliser des mécanismes contractuels (contrôle formel), comme le conseil d'administration. Ceci pour aligner les intérêts entre les actionnaires familiaux et les managers (Fama et Jensen 1983a; Fama 1980; Jensen et Meckling 1976). De plus ces entreprises ont une multitude de mécanismes relationnels de gouvernance (par exemple, communication, cohésion) basés sur la dominance des liens de parenté qu'elles disposent ((Mustakallio, Autio, et Zahra 2002; Tagiuri et Davis 1996; Daily et Dollinger, 1992).

En effet, les entreprises familiales sont fondées sur des relations familiales qui détiennent une forte composante sociale. Selon Allouche et Amann (2002), « dans l'entreprise familiale, plus qu'ailleurs peut-être, le construit social prend toute son importance ».

Or, la dimension sociale dans les relations entre agent et principal n'est pas explicitement prise en compte dans la théorie de l'agence puisqu'elle ne peut être exprimée en des termes strictement contractuels (Kang et Sorensen, 1999). Perrow (1986) pense que la théorie de l'agence se focalise sur l'opportunisme de l'agent et néglige le potentiel du principal à se comporter de façon inappropriée.

Selon Ghoshal et Moran (1996), la théorie de l'agence est critiquée suite à son « ignorance des effets des bonnes relations sociales qui peuvent exister entre les dirigeants et les propriétaires ». Ainsi, cette perspective ignore les situations où les intérêts de ces deux acteurs peuvent être alignés.

La théorie de l'agence s'est polarisée sur la nature humaine de la recherche de l'intérêt personnel, sur les relations dyadiques d'agent- principal et sur l'utilisation de mécanismes de contrôle formels pour expliquer l'échange. Ces éléments étant plus développés que celui de l'encastrement<sup>1</sup> de la relation, la théorie de l'agence a une capacité limitée, selon Uzzi (1997, p.37), à expliquer les formes des réseaux d'une organisation.

Eisenhardt (1989, pp. 71- 72) reconnaît que la théorie de l'agence propose une vision partielle du monde qui ignore une partie de la complexité des organisations. Il recommande de l'utiliser en complément d'autres théories notamment pour l'étude des problèmes relatifs à la structure coopérative et aux efforts coopératifs. L'entreprise familiale, étant un exemple d'organisation complexe où s'entremêlent plusieurs sous- systèmes, il convient d'avoir recours à d'autres théories en empruntant certains de leurs concepts ou postulats pour

---

<sup>1</sup>Selon Granovetter (1992), l'encastrement social se réfère au fait que l'action économique et ses conséquences, comme toute action sociale, est influencée par les relations d'un acteur et par la structure de l'ensemble de ses relations

compléter les explications proposées sur l'incidence des relations familiales dans les entreprises familiales.

Chua et al., (2003, p. 336) proposent le recours aux sciences sociales pour accélérer les développements théoriques sur l'entreprises familiale car bon nombre de concepts nécessaires à l'étude de ces entreprises ont déjà été analysés par les chercheurs appartenant à des disciplines comme la finance , l'histoire, la théorie organisationnelle, les sciences politiques, la sociologie et la stratégie. Selon Finkelstein et D'Aveni (1994), la combinaison de la théorie de l'agence avec d'autres cadres théoriques issus de la sociologie et la psychologie pourra conduire à des nouvelles implications pour la recherche organisationnelle.

Williamson (2000, pp. 596- 597) admet l'importance de Granovetter (1985) pour l'étude des institutions informelles caractérisées par des normes, des coutumes et des traditions ainsi que du contexte des relations sociales continues. Ce niveau d'analyse sociale permet d'identifier et d'expliquer les mécanismes à travers lesquels les institutions informelles émergent, sont maintenues et se caractérisent par un degré de changement relativement lent.

Selon Barrédy (2007), le défaut principal de cette approche est de focaliser l'intervention des administrateurs externes soit en l'opposant à l'influence exercée par la famille, soit en justifiant leur présence sans exposer comment ils peuvent contribuer à l'entreprise familiale. Pour tenter d'avoir une réponse, il faut comprendre le rôle déterminant que joue la famille dans la définition des ressources spécifiques de l'entreprise familiale. En effet, en mobilisant la « Resource Based View », Habbershon et al (1999) ont mis en évidence l'existence d'un avantage concurrentiel spécifique aux entreprises familiales et qui se définit comme : « les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils soutiennent ou constituent des ressources, compétences ou capacités. Ces processus permettent de développer des ressources rares, de valeur et difficilement imitables par des firmes non familiales ». « Les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité » a été appelé « Familiness » en référence à sa spécificité familiale (Habbershon et al 1999). Certes, mais après avoir mis en exergue cet avantage, la question restait posée de savoir comment la spécificité familiale pouvait agir sur les ressources, les compétences et les capacités. Arregle et alii (2002) ont apporté une réponse en mobilisant la théorie du capital social. Ce concept est de plus en plus mobilisé et part des travaux de Bourdieu sur les ressources que les acteurs peuvent mobiliser à travers leur réseau de relations au premier rang desquels figure la famille. Comme le souligne Arregle et al. (2002), le réseau est stable dans le temps, ses membres sont

en interaction et interdépendants. Enfin, pour être intégré au réseau, il faut faire partie de la famille. En effet, les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales en raison de l'interaction des membres de la famille et de l'entreprise qui crée un ensemble unique de ressources. Les liens familiaux sont à l'origine de cette spécificité. Ces caractéristiques expliquent les choix stratégiques de meilleure qualité effectués par les entreprises familiales et consécutivement leurs performances supérieures. Toutefois, le « familiness » n'est pas toujours facteur de performance. Arregle et al. (2002) en distinguent trois types :

- celles qui parviennent à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques et bénéficient donc de sources spécifiques d'avantages concurrentiels.
- celles qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais parviennent à développer un avantage sur d'autres aspects.
- celles qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais au contraire en rigidités et handicaps. Ces spécificités auront alors un impact négatif.

La question de l'intégration des administrateurs externes se pose d'autant plus dans les entreprises familiales que, comme nous venons de le voir, la spécificité et le caractère informel des connaissances produites dans la firme par l'interaction avec la famille sont uniques. Or, la connaissance fondée sur l'expérience ne peut pas être transférée rapidement auprès de nouveaux dirigeants (Kor et Mahoney 2004).

La capacité des entreprises à insérer les administrateurs externes ne peut donc qu'en être dépendante. De la même façon, les administrateurs externes doivent pouvoir s'adapter à ces spécificités permettre la gestion, le développement de ce capital social source d'avantage concurrentiel sans le dénaturer ni le transformer en modifiant ses valeurs. L'équipe de direction doit dépasser la simple accumulation de compétences et de connaissances individuelles apportées par les administrateurs externes pour passer à la création de connaissances directement produites en interne par un processus d'apprentissage organisationnel vertueux. L'apprentissage organisationnel est certainement un facteur déterminant de la création de connaissances communes entre la famille et les administrateurs familiaux. Il suppose que l'existence d'une interdépendance entre les individus soit susceptible de provoquer la construction d'une connaissance collective à l'intérieur de la firme.



## **Conclusion**

Ce travail théorique sur la composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales avait pour ambition d'attirer l'attention sur les dangers de l'assimilation de la présence efficace habituellement dévolue aux administrateurs externes dans la littérature sur la gouvernance et relayés dans les récentes réformes, pour des sociétés familiales.

D'autre part, notre ambition était de montrer que pour être favorables, les compétences des administrateurs externes doivent être intégrés au « familiness » ce qui suppose également pour l'administrateur externe une capacité à s'ajuster aux valeurs et aux ambitions des acteurs influents de l'entreprise. Les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales. On peut donc attendre un rôle spécifique des administrateurs externes. Cette première étape de la recherche plus globale menée sur ce sujet conduit à devoir rechercher d'autres apports conceptuels permettant de mieux comprendre comment le processus de création de connaissances s'établit entre ces administrateurs et la famille pour contribuer à renforcer l'avantage compétitif de l'entreprise. Les résultats des recherches sur le rôle des administrateurs externes montrent qu'il n'existe pas de consensus sur la composition des conseils d'administration et le lien avec la performance. Un nouvel ancrage théorique est donc nécessaire. La théorie du capital social semble profiler un apport qui mérite d'être envisagé pour mettre au jour le processus de co-construction entre ces deux groupes d'acteurs. Cette première approche théorique est donc les prémices d'une recherche sur la découverte de ces mécanismes.

## **Références bibliographiques :**

Allouche J. et Amann B., (1995), «Le retour triomphant du capitalisme familial », *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisation*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Allouche J. et Amann B., (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », *L'Expansion Management Review*, pp. 92-97.

Allouche J. et Amann B., (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, n°8, pp. 128- 154.

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.

Allouche J. et Hirigoyen G., (2000), « Dossier : L'entreprise familiale », *Finance Comptabilité Stratégie*, vol 3, n°1, p. 29.

Allouche J. et Amann B., (2003), « L'actionnaire, dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, pp. 109- 130.

Anderson R., Mansi S., et Reeb D. (2003)., “ Founding family ownership and the agency cost of debt”, *Journal of Financial Economics*, 68, pp.263–285.

- Ang J.S., Cole R.A. et Lin J.W., (2000), «Agency costs and ownership structure », *Journal of Finance*, vol.55, n°1, pp. 81-106.
- Arrègle, J.L., Very, P. et S. Raytcheva (2003), « *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur* », dans F.FERY et H.LAROCHE, Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, pp.37-61.
- Bathala C.T., Rao R.P., (1995), "The determinants of board composition: an agency theory perspective", *Managerial and Decision Economics*, vol 16, pp. 59-69.
- Barredy C., (2008), «L'apport de la théorie du capital social au rôle de l'administrateur externe de l'entreprise », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°3, pp. 163- 186.
- Berle A.A., Means G.C., *The modern corporation and private property*, New-York, MacMillan, 1932.
- Catry, B. et Buff, A., (1996), le gouvernement de l'entreprise familiale, Publi- Union Editions.
- Charreaux G., Wirtz P., (2006), Gouvernance des Entreprises, nouvelles perspectives, Economica, Paris.
- Charreaux G., (2002), « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 5, n°3, septembre, pp. 5-68.
- Charreaux G., (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *La Revue du Financier*, p 6-17.
- Charreaux G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 50-63.
- Daily C.M. et Dalton D.R., (1993), "Bankruptcy and corporate governance : the impact of board composition and structure", *Academy of Management Journal*, vol 37, n°6, pp. 1603-1617.
- Dyer G.W., (1989), "Integrating professional management into a family owned business", *Family Business Review*, vol 2, n° 3, autumn, pp. 221-235.
- Eisenhardt K.M., (1989), «Agency theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp. 57-74;
- Felton R.F., Watson M. (2002), « Change across the board», *McKinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 31-46.
- Gabrielsson J. et Huse M., (2005), « Outside directors in SME Boards: A call for Reflexions», *Corporate Board: role, duties & composition*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 28- 37.
- Gallo M.A. et Vilaseca A., (1998), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », *Family Business Review*, vol. 5, n°2, pp. 117- 136.
- Gélinier, O., (1996), *La réussite des entreprises familiales : Les moyennes entreprises patrimoniales, un atout pour l'avenir*, Edition MAXIMA, Paris.
- Godard L., Schatt A (2005), Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux, *Revue Française de Gestion*, vol 31, n° 158, pp. 69-87.
- Gomez-Mejia L. Nunez- Nickel M. et Gutierrez I., (2001), « The role of family ties in agency contracts », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°1, pp. 81-95.
- Hirigoyen G., (2002), « Le gouvernement des entreprises familiales », in *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Caby J. et Hirigoyen G, Economica,.
- Hugron P., (1998), «La régie d'entreprises familiales », *Gestion*, vol. 23, n°3, pp. 37-40.
- Jensen M.C Fama E., (1983), "Agency problems and residual claims", *The Journal of Law and Economics*, vol XXVI, June, pp. 327-347.

- Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p 305-360.
- Johannisson B. Huse M., (2000), "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge", *Entrepreneurship & Regional Development*; Oct-Dec, Vol. 12 Issue 4, pp.353-378.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. (1996) Boards of directors: A review and research agenda, *Journal of Management* 22, pp. 409-438.
- Kaplan S.N. et Reishus D., (1990), «Outside directors and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, vol. 27, pp. 389-411;
- Lane S, Astrachan J, Keyt A., Mc Millan K., (2006), "Guidelines for Family Business Boards of Directors", *Family Business Review*, Vol XIX, June.
- Lank A.G., Neubauer F., (1998), *The family business*, Macmillan business, 261 pages.
- Lievens J., (2006), *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*, Editions Racine, 112 p.
- McConaughy D.L., et Phillips G.M., (1999), «Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth Characteristics and financing in large, public, founding family- controlled firms», *Family Business Review*, vol. 12, pp. 123- 131.
- Morck R. et Yeung B., (2003), « Agency problems in large family groups », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 367- 382.
- Randoy T., Jenssen J.I et Goel S., (2004), « Family firms and good corporate governance: Altruism and agency considerations », *Family Firms and Corporate Governance Conference*, Istamboul, Turkey.
- Randoy T. et Goel S., (2003), « Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°5, pp. 619-637.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., et Buchholtz A.K., (2001), Agency relationships in family firms : theory and practice, *Organization Science*, vol 12, n° 2, March-April, pp. 99-116.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., et Dino R.N., (2002), "Altruism, agency and the competitiveness of family firms Management", *Decision Economic*, vol 23, issues 4-5, juillet-aout, pp. 247-259.
- Shleifer A., Vishny R.W., (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol LII, n°2, june, pp. 737-783.
- Sundaramurthy C., et Lewis M., (2003), "Control and collaboration: paradoxes of governance", *Academy of Management Review*, 28 (3), pp. 397-415.
- Ward J., et Handy J.L., (1988), "A survey of board practices", *Family Business Review*, vol. 1, n°3, Autumn, pp. 289-308.
- Whiteside M.F. et Brown H., "Drawbacks of dual systems approach to family firms: can we expand our thinking ?", *Family Business Review*, vol. 4, n° 4, Winter 1991.
- Zahra, S. et Pearce, J. (1989), "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", *Journal of Management*, 15, pp.291–334.