



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone  
sur la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution  
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en  
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

## SYSTEME DE VALEURS DU MANAGEMENT FAMILIAL EN PME

**JEAN-PIERRE BOISSIN\*\***

Maître de Conférences

*Correspondance :*

Université Pierre Mendès France

C.E.R.A.G. – ECOLE SUPERIEURE DES AFFAIRES

U.M.R. C.N.R.S. 5820

B.P. 47

38040 Grenoble Cedex 9

Tél. : 04.76.82.54.14

Fax. : 04.76.82.59.99.

Email : [boissin@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:boissin@esa.upmf-grenoble.fr)

**Résumé :**

L'opportunité d'entretiens avec le père et les quatre fils d'une entreprise familiale (holding) permet de s'interroger sur les spécificités managériales de ce type d'organisation. Après un descriptif longitudinal de la stratégie de croissance du groupe, le changement apparaît à la suite du passage d'une gestion entrepreneuriale vers une gestion familiale.

Le management de l'entreprise familiale s'éloigne des idéaltypes. Face à la pluralité des acteurs, le modèle du profil de l'entrepreneur apparaît limité. De la même façon, le modèle de l'entreprise managériale articulée autour de la relation d'agence légale, agent – principal n'est pas satisfaisante alors que les acteurs cumulent les fonctions de dirigeants et d'actionnaires. On s'oriente alors vers une représentation hybride intégrant les relations de coopération dans le cadre d'un système de valeurs familiales.

Le débat est entretenu quant à la domination actuelle du modèle de gestion fondé sur la seule création de valeur pour l'actionnaire.

**Mots Clés :**

entreprise familiale - entrepreneur - actionnaires – dirigeants - coopération – système de valeurs – confiance

---

\*\* Je remercie Serge RAMPA, Président de Rampa Entreprises, et ses quatre fils pour les entretiens accordés et les informations fournies sur leur holding. Les interprétations dans la suite du texte n'engagent que l'auteur.

Récemment Allouche et Amann (1998) insistent sur la faible place des travaux francophones en sciences de gestion sur l'entreprise familiale face à la densité de la littérature anglo-saxonne. Ce constat étonne les auteurs au regard de la richesse et des spécificités de cette organisation (meilleure performance, rôle de la confiance par exemple).

Après une revue de la littérature fouillée, Allouche et Amann (1998, p.132) proposent de retenir la définition de l'entreprise familiale donnée par Davis et Tagiuri (1982) :

*"...une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital. "*<sup>1</sup>

L'interpénétration et la simultanéité des rôles (parents, propriétaires et dirigeants ; voir Davis et Tagiuri, 1982) sont un des traits dominants de l'entreprise familiale. Elles créent une rupture avec les idéaltypes de l'entreprise entrepreneuriale ou de l'entreprise managériale où domine une conception séquentielle d'unicité ou de séparation des rôles.

En effet, bien que relevant fréquemment du sous-ensemble des PME, l'entreprise familiale se distingue de l'entreprise entrepreneuriale même si l'amalgame apparaît parfois (voir par exemple cette simplification dans les travaux de Mahérault, 1996, p.31). L'élément majeur de discrimination repose sur la présence de plus d'un acteur familial influençant, par le management et/ou par les droits de propriété, la marche de la société. En revanche, comme dans l'entreprise entrepreneuriale, l'acteur (familial) peut cumuler les fonctions de dirigeant et d'actionnaire.

Pour autant, face à la pluralité des acteurs et dans un contexte de séparation des pouvoirs de propriété (les actionnaires) et des pouvoirs de contrôle ou de gestion (les dirigeants), le modèle de l'entreprise managériale semble aussi inadéquat. L'éventuelle non-cotation de l'entreprise et les différentes formes de rémunération du dirigeant-actionnaire (dividendes et/ou accroissement des fonds propres, salaires, avantages en nature) limitent l'application des modèles de finance de marché. Ainsi, la maximisation de la richesse de l'actionnaire comme but assigné au dirigeant serait un critère de performance réductionniste pour apprécier les relations dirigeant-actionnaires dans l'entreprise familiale. Plus largement, comme le remarque Albouy (1999, p.80), les liens entre les membres et l'environnement de l'organisation sont essentiels à son bon fonctionnement. La valeur de ces liens ne se limite pas à une relation monétaire. Il est alors nécessaire d'intégrer les différents acteurs dans leur espace pour apprécier le système de valeurs de l'entreprise (Boissin, 2000).

Dès lors, ce travail propose une représentation des spécificités du système de valeurs du management familial. Pour ce faire, les choix méthodologiques conduisant à l'étude d'un holding familial non coté sur la base d'entretiens avec ses cinq dirigeants sont explicités. Après avoir présenté l'évolution stratégique de cette entreprise familiale sur les quarante dernières années, deux grilles de lecture sont appliquées. Dans un premier temps, le modèle typologique du dirigeant de PME (Julien, Marchesnay, 1988 et Marchesnay, 1998) pose le problème de choix épistémologiques (individualisme méthodologique et holisme) face à la multiplicité des acteurs aux fonctions de dirigeant et d'actionnaire. Dans un second temps, cette multiplicité des acteurs nécessite l'analyse d'une partie des mécanismes de gouvernement d'entreprise à partir des relations d'agence (Charreaux, 1999) entre membres familiaux de l'organisation pour caractériser le management.

## **1. Présentation du champ d'observation et de la méthodologie<sup>2</sup>**

Cette recherche est menée à partir de la situation observée dans une entreprise familiale. La méthode de collecte et d'interprétation des données est précisée.

### **1.1. Une étude de cas exploratoire**

A partir d'un champ peu prospecté (faible nombre d'études françaises sur les entreprises familiales, spécificités des systèmes nationaux de gouvernement d'entreprise, absence de modèles préétablis, etc.), la visée empirique de cette recherche

---

<sup>1</sup> L'utilisation de l'*italique* dans la suite du texte correspond à des citations d'auteurs ou à des terminologies utilisées par les acteurs interrogés.

<sup>2</sup> Présentation inspirée de la grille d'analyse de Castagnos, Boissin, Guieu (1997).

se veut exploratoire. La seule compréhension du fonctionnement de l'entreprise familiale (de l'organisation, Charreaux, 1997, p.469) limite les prétentions face, par exemple, à une optique de validation de modèles organisationnels en matière d'efficience. Partant, il est attribué un rôle majeur au terrain pour recenser quelques régularités afin de construire une représentation spécifique, ou non, du management de l'entreprise familiale au regard des modèles généraux présents dans la littérature récente.

La difficulté à pénétrer dans l'entreprise familiale, et plus généralement à obtenir des données confidentielles (Charreaux, 1997, p.13), limite nécessairement le nombre d'objets étudiés. L'opportunité d'accès à un archétype a renforcé l'option de centrer cette recherche sur le cas unique d'une entreprise familiale.

### *1.2. Présentation succincte de l'entreprise*

Dans le contexte de l'anticipation d'une succession, le holding étudié se compose de six PME regroupées en trois activités stratégiques (Réseaux Humides, Réseaux Secs et Promotion Immobilière). En 1998, le groupe *Rampa Entreprises*, appartenant au secteur du Bâtiment et Travaux Publics, a réalisé un chiffre d'affaires de 250 M.F. avec 350 personnes et 35 M.F. de capitaux propres. Le père occupe le poste de Président du Conseil de Surveillance. Trois des fils dirigent chacun une des trois activités stratégiques et le quatrième a en charge un GIE centralisant différentes fonctions transversales dont le contrôle de gestion et la gestion financière (financement et relations avec les banques, par exemple). Le holding est détenu par une société dont le capital est partagé entre les quatre fils, à l'issue d'une donation entre vifs. La répartition des actions est égalitaire pour trois d'entre eux, le quatrième détient une action de plus et a le titre de Président du Directoire du holding. Cette répartition du capital social permet, si nécessaire, d'éviter les situations de blocages possibles dans le cas d'une équirépartition du capital. Deux fils peuvent être majoritaires en cas de conflits. Il en faudrait trois avec une équirépartition du capital entre les quatre fils.

Ce cas correspond à la définition de l'entreprise familiale donnée précédemment, sans ambiguïté :

- les quatre fils dirigent une activité du holding et sont actionnaires de l'ensemble ;
- le père, à l'origine de la donation du capital, préside le groupe et demeure nu-propriétaire.

En ce sens, le cas constitue même un archétype d'après la définition de l'entreprise familiale donnée en introduction. Les cinq acteurs ont une double fonction. Ils se voient confier une délégation de décision managériale (fonction de direction d'une activité) alors qu'ils sont aussi actionnaires (droits de propriété) de l'ensemble du groupe (le holding). Interpénétration et simultanéité des rôles devraient être saillants dans le management de l'entreprise.

### *1.3. Méthode de collecte des données*

Les discours des acteurs de l'action stratégique offrent une riche source d'informations pour comprendre les représentations véhiculées (Martinet, 1990 et 1992 ; Mounoud, 1997). Les seuls discours<sup>3</sup> et la retranscription des représentations émises par les acteurs constituent les données qualitatives originelles de cette étude. Elles ont été recueillies par entretiens ouverts auprès des cinq dirigeants. Il leur

---

<sup>3</sup> Un recoupement entre discours et pratiques aurait nécessité une immersion accrue dans le terrain avec une approche clinique.

était demandé de raconter leur expérience, leur histoire, la constitution de l'organisation du groupe, son fonctionnement, les buts et objectifs, la gestion opérationnelle et stratégique des activités, les réunions de groupe, etc.

La triangulation des discours autorise une interprétation plus aisée (Huberman et Miles, 1991). Les rencontres des cinq acteurs de l'entreprise cumulant les statuts de dirigeant et d'actionnaire renforcent la crédibilité et la transmissibilité de la recherche qualitative (Huberman, 1981). Ce travail a aussi été soumis de façon bilatérale à chacun des acteurs pour une approche critique. Enfin, la référence explicite du terrain, le groupe Rampa, constitue une forme de réfutabilité ouverte à la communauté scientifique.

Il a été démontré, par ailleurs, qu'un tel cheminement (extériorité, démarche inductive, cas, méthode qualitative et visée exploratoire) domine dans la recherche francophone sur les PME (Boissin, Castagnos, Guieu, 1999a).

## **2. Du management du Patron au management des cadres-dirigeants familiaux**

Le descriptif qui va suivre s'appuie sur l'évolution de la gestion stratégique de l'ensemble du holding ("corporate strategy"). Il constituera la base d'analyse du management de l'entreprise familiale (section 3 et 4).

### **2.1. La stratégie de croissance émergente de l'entrepreneur et la gestion horizontale du groupe**

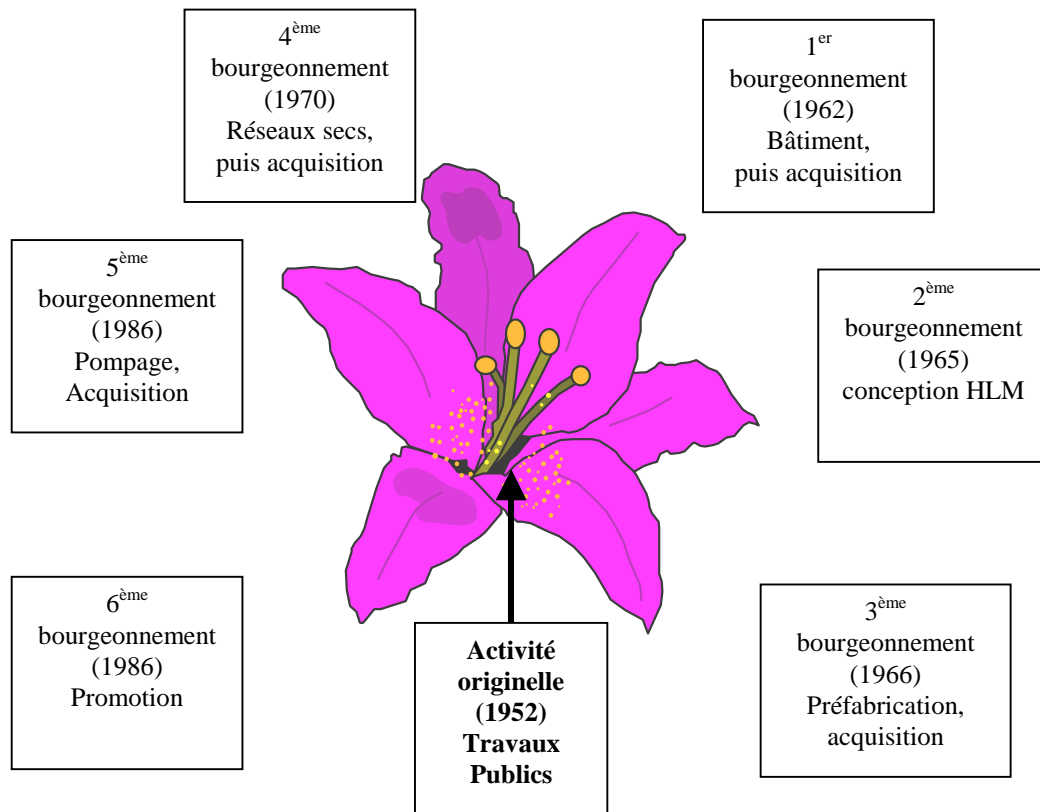
Sur la période 1952-1990, le management est essentiellement assuré par le père, actuel Président du Conseil de surveillance. Il préfère l'appellation de *Patron* à celle d'*entrepreneur*, privilégiée aujourd'hui par le MEDEF (voir approche critique dans le même sens de Marchesnay, 1998). La stratégie de croissance est décrite comme une *succession de bourgeonements d'activités* (voir schéma 1). Ils résultent d'*opportunités* liées à des segments de croissance sur le marché, renforcées par des acquisitions, des "*coups à réaliser*".

A partir d'une position extérieure, éloignée de l'entreprise, le chercheur conclurait à une opération de croissance relevant de l'expansion horizontale<sup>4</sup>, c'est-à-dire une spécialisation du groupe dans son secteur d'activité pris au sens large (le BTP). Or, cette stratégie de croissance émergente d'opportunités se traduit en fait par un processus de diversification induit, incrémental du portefeuille d'activités stratégiques en matière de technologies et services, de clients. A partir de l'activité originelle des travaux publics (canalisation eau), le premier bourgeolement est associé à un processus de croissance interne vers le bâtiment (ouvrage d'art) et est renforcé par une acquisition. Le développement du bâtiment au cours de cette période pousse à s'orienter vers la réalisation de HLM et à intégrer une activité de préfabrication. Toujours sur la base des compétences techniques des travaux publics, un quatrième bourgeolement naît du développement des réseaux secs (télécommunications, puis électricité), croissance interne renforcée par une acquisition. L'activité "Pompage" sera ensuite intégrée pour compléter les prestations en matière de travaux publics (réseaux humides). Enfin, le dernier bourgeolement, la Promotion Immobilière, suit l'arrivée du quatrième fils dans le groupe : création d'une activité liée à ses compétences et à celles du groupe en matière de savoir-faire relationnel.

---

<sup>4</sup> Voir nos remarques sur la position du chercheur et la qualification de l'orientation stratégique (expansion horizontale, diversification, ...) de la croissance de l'entreprise (Boissin, 1994).

**Schéma 1**  
**Processus de croissance du groupe Rampa (1952-1990)**  
*Six bourgeonnements*



Les nouvelles activités (les *bourgeonnements*) se sont d'abord développées sur le marché local (un ou deux départements) à partir d'une maîtrise commerciale des marchés. Leur gestion s'opère sur une base horizontale avec d'importants flux interactivités. En quelque sorte, les différentes activités donnent au groupe Rampa une offre globale sur le marché.

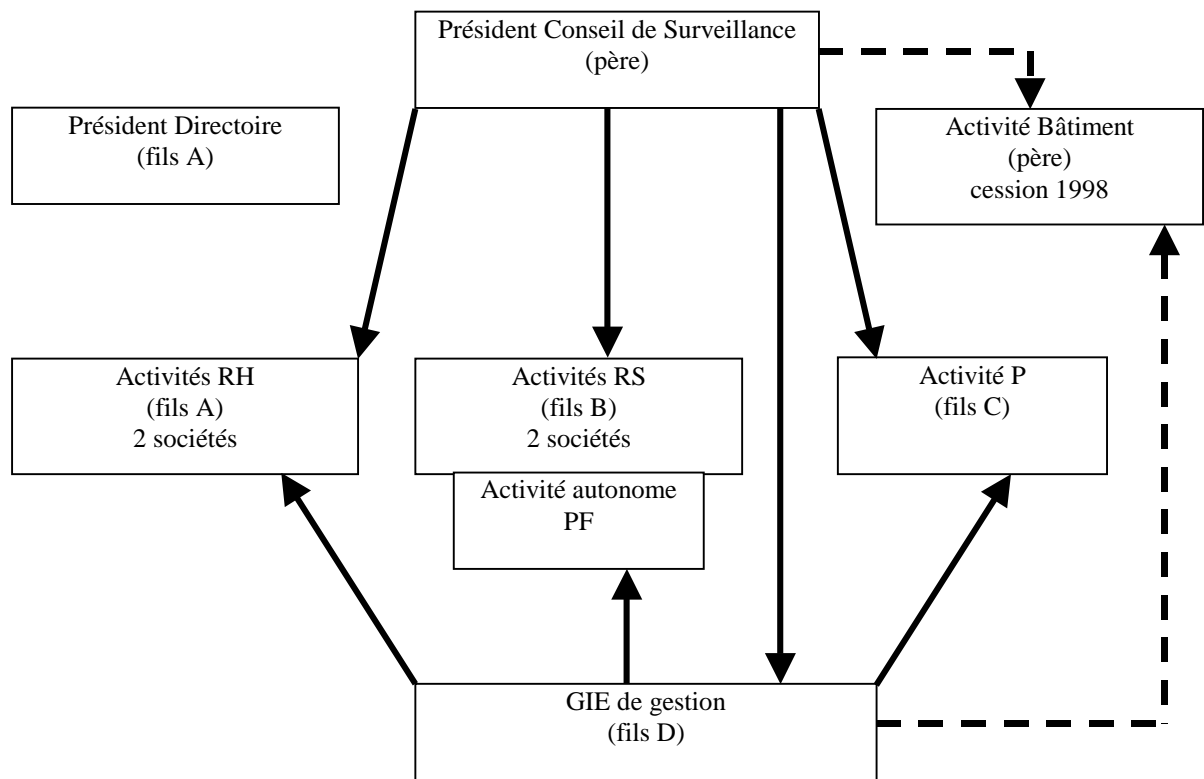
**2.2. La stratégie de recentrage et la gestion verticale de l'entreprise familiale**

Le choix d'une organisation sous forme de holding répond à un double objectif du père :

- faciliter la transmission du patrimoine familial (régler la succession et les problèmes fiscaux),
- organiser la gestion des activités et limiter les risques (rendre possible des cessions d'activités).

Dans le groupe Rampa, seul circule un organigramme juridique des sociétés. La formalisation de l'information n'est pas indispensable pour le *noyau stratégique* (Martinet, 1984) constitué des cinq acteurs familiaux. Le sociogramme stratégique (c'est-à-dire une description de l'organigramme en action) peut néanmoins être représenté (schéma 2).

**Schéma 2**  
**Sociogramme stratégique du groupe Rampa 1999**



Cette organisation, à structure duale<sup>5</sup>, a été mise en place délibérément par le Président avec des rôles stables dans le temps pour les quatre fils :

- Le fils A (l'aîné et le premier entré dans le groupe) a la responsabilité de l'activité originelle (les réseaux humides). Avec le titre de Président du Directoire et une action de plus que ses frères, il a vocation à permettre d'éviter une situation de blocage sous-jacente à un conflit, au fil du désengagement du père. Ce dernier fait référence à la nécessité d'un *Primus Inter pares*. Toutefois, cette position de numéro 2, futur numéro 1, ne donne pas lieu à l'exercice de cette fonction en l'absence de conflits.
- Le fils B se veut relativement indépendant. Il a joué un rôle majeur dans le développement de l'activité de diversification dans les réseaux secs. Il supervise (PDG) également l'activité autonome de la préfabrication dont la gestion est déléguée à un dirigeant salarié externe à la famille. On fait volontiers référence au *joyau* du portefeuille du groupe. Il est reconnu que la famille apporte peu de compétences à la gestion de cette activité de préfabrication.
- Le fils C assure la gestion de l'activité Promotion, créée à son arrivée dans le groupe. Elle ne demande pas la gestion d'un processus industriel comme pour les autres activités. Cette originalité est renforcée par des capitaux engagés substantiels et réclamant l'accord des trois autres frères et du père.
- Enfin, le fils D gère le GIE de gestion. Son rôle (le *Secrétaire Général* du groupe) est actuellement perçu comme une fonction de contrôle de la gestion des activités et de la gestion financière du groupe (en particulier le financement auprès des banques). Ce contrôle est exercé d'abord de façon bilatérale avec chacun des trois frères.

Par rapport à la stratégie de croissance et de diversification par bourgeonnements liés, un recentrage a été opéré :

<sup>5</sup> Cas rare en France : 2 à 3 % des sociétés, 20 % des sociétés du Cac 40 (Viénot, 1999).

- mise en sommeil de l'activité de conception de HLM (chute du marché à partir des années 80) ;
- autonomie de l'activité de préfabrication (arrêt de l'intégration verticale) et maintien dans le groupe lié à ses performances économiques ;
- mouvement renforcé avec la cession en 1998 de l'activité Bâtiment (échec de la délégation de gestion à un dirigeant salarié, extérieur à la famille).

En matière de coordination, une fois par mois, les quatre frères avec ou sans le père se réunissent. Le père demeure fondamentalement présent pour les décisions extraordinaires (cession de l'activité bâtiment). Ces réunions ne font pas l'objet de comptes rendus écrits. Le DG salarié de l'activité autonome (préfabrication), non-membre de la famille et donc non-actionnaire (précise-t-on dans les entretiens), n'est pas convié. Seuls les cinq membres familiaux sont potentiellement présents rassemblant l'ensemble des PDG des différentes sociétés.

Dès lors, la stratégie du groupe ("corporate strategy") se limite à une gestion de portefeuille et une allocation des ressources satisfaisant les membres de la famille. Elle intègre peu les stratégies concurrentielles des activités ("business strategies") en privilégiant l'autonomie et décentralisation. La gestion des activités s'inscrit aujourd'hui dans un processus plus vertical qu'horizontal, processus managérial renforcé par un marché parcellisant les appels d'offre. Les flux intra-groupe représentent seulement 10% des transactions. Les synergies interactivités sont données comme secondaires. La stratégie du groupe (délégation pour les stratégies relevant des activités stratégiques) procède de "*décisions délibérées collectives*", familiales, plutôt *raisonnables* (Martinet, 1997, p.72) que rationnelles au sens premier du calcul optimal.

Finalement, la stratégie du groupe, par analogie avec la raison ou la rationalité vues par Bourdieu (2000, p.259), est certes "*génériquement limitée*" (au sens de Simon) mais aussi "*socialement structurée, déterminée et, partant, bornée*". Cette idée sera développée dans la section 4. Mais auparavant, le modèle du profil de l'entrepreneur sera une première grille de lecture de la conception de cette stratégie de groupe.

### **3. Les limites du modèle du profil de l'entrepreneur**

La place reconnue des travaux de Julien et Marchesnay sur l'identité et les objectifs stratégiques de la PME (voir par exemple : Mahéroul, 1996 ; Boissin, Castagnos, Guieu, 1999a) autorise une revue de la littérature brève. Leurs typologies d'*idéaltypes d'entrepreneurs* (Julien et Marchesnay, 1988 ; Marchesnay, 1998) donnent une grille d'analyse des résultats descriptifs précédent sur l'évolution de la stratégie du groupe Rampa (un *hypogroupe*, capitaux et marchés limités). Une synthèse (voir tableau 3 récapitulatif simplifié) ressort du croisement d'une légitimité "territoriale" (temporelle et spatiale) et d'une légitimité "concurrentielle" (logique patrimoniale ou entrepreneuriale).

**Tableau 3**  
**Les quatre profils d'entrepreneurs**



Légitimités		Concurrentielle	
		Patrimoniale	Entrepreneuriale
Territoriale (temporelle et spatiales)	Faible	<i>L'isolé</i>	<i>Le nomade</i>
	Forte	<i>Le notable</i>	<i>L'entreprenant</i>

(d'après Marchesnay, 1998, p.102-104)

Ce modèle connaît toutefois certaines limites face à la pluralité des dirigeants-actionnaires de l'entreprise familiale.

### 3.1. *Le profil hybride de l'entrepreneur*

L'entrepreneur, le Patron propriétaire-dirigeant des activités de Rampa, sur la période 1952-1990, s'appuie sur une forte légitimité territoriale (la région, par ailleurs marché géographique originel). Elle ressort de l'enracinement puissant de l'entreprise, de la famille et de lui-même dans le temps (50 ans) et, dans l'espace sur le plan économique (leader sur le marché local, taille de l'entreprise) et social (représentant au Conseil Economique et Social, responsabilité nationale dans le syndicat professionnel, président d'un club sportif de renommée nationale). Les aspirations du dirigeant de Rampa le rapprochent du profil CAP (*Croissance de l'entreprise, Autonomie de décision, Pérennité*). Opportuniste, la gestion stratégique est marquée par une logique entrepreneuriale et par une aversion au risque faible. Le descriptif précédent de la croissance du groupe entre 1952 et 1990 illustre ce management.

Parmi les quatre profils possibles, une vision synthétique donnerait une proximité avec les traits de *l'entreprenant* : fortes légitimités territoriales et concurrentielles (compétitivité hors du marché local), charisme, indicateurs de performance proche de *l'effectivité* (satisfaction des membres de l'organisation, Marchesnay, 1991). Néanmoins, comme le souligne Marchesnay (1998, p.103), la réalité apparaît mieux dans des représentations hybrides. En l'occurrence, notre Patron est également proche du profil du *notable* (valeurs familiales dans la conduite des affaires, paternalisme, réseaux de relations personnelles).

### 3.2. *Le profil managérial de l'entreprise familiale*

Les comportements des acteurs sont individuels et non collectifs ce qui amène à privilégier l'individualisme méthodologique (Boudon, 1992). Mais, dans le cas de l'entreprise familiale, la réalité se complexifie : le *noyau stratégique* (Martinet, 1984) s'est élargi. De l'entreprise entrepreneuriale, Rampa devient, après 1990, une entreprise familiale avec non pas un, mais cinq dirigeants. Il faudrait dresser alors le profil des cinq acteurs (le père et les quatre fils). Cependant, l'objet de cette recherche se veut une contribution à la caractérisation du management familial (l'interindividuel) et non pas des acteurs pris individuellement. De plus, l'ensemble (l'entreprise familiale) est susceptible de ne pas être en rapport avec la somme des parties (les dirigeants-actionnaires). Ce dilemme rejoint les débats méthodologiques entre réductionnisme et globalité (voir les travaux du biologiste F. Jacob, dès 1970 ou les analogies sur l'entreprise de de Montmorillon (1986) avec les travaux de E. Morin).

Dès lors, une vision globale, voire holiste, conduirait à atténuer les traits du *notable* (moindre légitimité territoriale des quatre fils, diversification des marchés géographiques, localisation circonstancielle c'est-à-dire historique) et ceux de l'*entreprenant* (logique managériale, volonté d'efficacité et d'efficacités). Le management de l'entreprise familiale Rampa se caractériserait alors principalement par le profil du *nomade* : système hiérarchique - les fils s'assimilent à des responsables d'agence tels qu'on les rencontre dans les grandes entreprises concurrentes ou à des cadres -, volonté d'instauration de règles de gestion procédurales, différenciation des tâches et des compétences, réflexions sur l'externalisation d'activité. Mais un nouvel hybride apparaît. La logique des aspirations change et devient davantage patrimoniale, PIC (*Pérennité de l'entreprise, Indépendance patrimoniale, Croissance de l'activité*). Les relations de confiance ne se limitent pas à une dimension contractuelle (perspectives de l'agent et du principal) comme dans le profil du *nomade*.

Le profil du dirigeant s'avère un modèle de représentation non suffisant pour caractériser le management de l'entreprise familiale. Finalement le passage d'une organisation centrée sur le Patron, l'entrepreneur, vers une organisation de différents acteurs cadres-dirigeants, mais aussi actionnaires, se traduit par une logique de gestion tout autant managériale qu'entrepreneuriale. Ce constat conduit à confronter l'expérience du cas au modèle de l'agence issu initialement de la grande entreprise.

#### **4. De la prédominance de la coopération et du système de valeurs familiales**

En retenant, la double fonction de dirigeants et d'actionnaires des cinq acteurs familiaux de Rampa, une confrontation est réalisée avec le modèle de la relation d'agence. Celle-ci se déroule dans un contexte de coopération basée sur les valeurs familiales.

##### **4.1. La domination de la relation de coopération**

Les fils sont actionnaires de l'ensemble du holding Rampa et ont en charge la direction d'une activité. Le père reste actionnaire (nu propriétaire), est à l'origine de la transmission du capital et occupe la fonction de Président du holding. L'application restrictive de la théorie de l'agence avec le principal et l'agent (voir premier modèle traditionnel de la relation actionnaires-dirigeant dans la grande entreprise de Jensen et Meckling, 1976), débouche sur une représentation paradoxale. Chacun est le principal (actionnaire, fonction de propriétaire) des quatre autres agents (dirigeant, délégation de la fonction de décision). Autrement dit, la relation est réciproque. Cette symétrie se retrouve dans le cas de l'analyse de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) avec, par exemple, un salarié agent mais aussi principal (valorisation de son capital humain non diversifiable). Cette représentation principal-agent paraît finalement restrictive.

Des *relectures* (Charreaux, 1999) de la théorie positive de l'agence, y compris de Jensen et Meckling (1976, p.309, cités par Charreaux, 1999), autorisent un dépassement de la conception asymétrique principal-agent. La relation d'agence peut alors être qualifiée de *dyadique ou de coopération* : la relation d'autorité n'est plus nécessaire, le problème ne se réduit pas à la maximisation de l'utilité pour le principal (fonction absente chez Rampa). Cette formulation ouvre de nouvelles perspectives.

En effet, les mécanismes organisationnels ne se limitent plus à des solutions à des conflits internes mais s'identifient aussi à des moyens pour permettre aux coopérations profitables de se constituer et de se maintenir (Charreaux, 1999). Ainsi, l'organisation de Rampa a davantage pour origine une congruence d'intérêts pour la survie d'un patrimoine industriel dans le cadre de valeurs familiales, qu'un conflit d'intérêts entre individus, entre actionnaires et dirigeants. Les limites de la vision contractuelle hiérarchique, légale amènent à une représentation du management de l'entreprise familiale basée sur les valeurs sous-jacentes à la coopération (Aoki, 1984).

Le concept de coopération rend compte des relations de réciprocité agent-principal entre les cinq acteurs actionnaires-dirigeants de Rampa. Les *coûts de coopération* (Charreaux, 1999) résultent alors d'acteurs en relation symétrique. Ces coûts apparaissent réduits dans l'entreprise familiale étudiée :

- perte résiduelle faible dans la mesure où les acteurs ne disposent pas du capital préalablement à la coopération,
- capital peu liquide (sortie à court terme difficile),
- rémunération égalitaire.

Les *gains de coopération* sont élevés puisqu'ils permettent, à terme, une transformation du patrimoine familial en un capital individuel (dividendes, cession) et, fournissent un emploi (salaires mais aussi statut social...) aux intéressés. On retrouve alors l'idée du besoin de mutualiser des ressources (le holding, le groupe) pour entreprendre un projet profitable (chaque activité stratégique déléguée à un frère, pérennité) pour les parties (Charreaux, 1999). Ainsi, dans le cadre d'une gestion verticale des activités stratégiques du groupe, le portefeuille de sociétés du holding est apprécié, par chacun des quatre fils et par le père, comme une diversification (*une mutualisation*) du risque financier : financement et régulation de l'activité. Visiblement, les dirigeants d'entreprise familiale sont plus préoccupés par la diversification du risque de la société d'un point de vue industriel que par l'optimisation de la diversification du risque de leur portefeuille d'actionnaires.

Cette coopération n'élimine pas cependant les relations de pouvoir intrinsèque entre les cinq acteurs de l'organisation, en particulier celui du père à l'origine du système.

Par analogie avec les travaux de North (1990) et leur intégration dans l'explication du processus de changement des mécanismes du gouvernement d'entreprise (Wirtz, 1999), la nation (mais aussi la famille, niveau intermédiaire dans le cas de l'entreprise familiale) joue le rôle d'institution, c'est-à-dire un ensemble de "règles du jeu" (Wirtz, 1999). Dans cet environnement, le schéma mental partagé (Denzau et North, 1993 cités par Wirtz, 1999) est une théorie de la réalité présente dans un groupe plus large que le seul individu, en l'occurrence la famille dans le cas de Rampa. Ces règles du jeu apparaissent dans la structuration familiale et sont le reflet des valeurs familiales.

#### 4.2. *La prépondérance des valeurs familiales*

En reprenant succinctement la démarche anthropologique de Todd (1998, p.34), cette famille peut être qualifiée de *communautaire*, à la fois *autoritaire et égalitaire*. Les fils restent sous l'autorité du père, ils s'associent. La position symétrique des frères dans l'organisation familiale (le groupe Rampa pour l'objet étudié ici) est révélatrice du principe d'égalité. L'origine du capital, la place de Président, son rôle majeur dans la décision de cession d'une activité en 1998 et la spontanéité de sa référence dans le discours managérial des quatre fils soulignent l'autorité du père alors qu'il s'efforce de se retirer. Les valeurs familiales traduisent le schéma mental partagé. Il représente la culture d'entreprise ou plutôt familiale avec ses réseaux de confiance informels et de réputation ("*exemplarité*"). Ainsi, auprès des salariés, la logique économique est mise au second plan si elle génère des licenciements.

La confiance ressort comme valeur majeure. Il ressort des entretiens la prégnance de la valeur donnée aux engagements, à la *parole donnée* (Rampa est le nom du groupe mais aussi de la famille).

De façon unanime, quand le chercheur renouvelle en fin d'entretien ses questions sur le contrôle des performances de chacun des frères, on lui rétorquera *famille, confiance*. Le fils D (dirigeant le GIE) gère d'ailleurs une large partie du patrimoine privé de ses frères. La rareté des conflits relève de la place de la famille d'après les acteurs : les associés sont des frères, des fils, un père. A propos de la confiance, celui-ci répond par l'absence de méfiance entre les cinq acteurs. La confiance joue alors un rôle majeur dans l'émergence de la coopération (Meidinger, Robin, Ruffieux, 1999). On retrouve l'accent mis sur cette dimension dans l'entreprise familiale (Allouche et Amann, 1998) et tout particulièrement sur le niveau de la logique institutionnelle familiale (*personal trust*). Dépassant le calcul des intérêts réciproques (l'alternative à la présence dans le groupe est limitée, donc l'opportunisme aussi), le schéma mental partagé des cinq acteurs se traduit dans la pérennité du groupe, patrimoine financier mais aussi culturel et familial. Les faibles formalisations et les codifications du management du groupe et de ses activités illustrent valeurs et croyances partagées. La confiance constitue un substitut aux contrats explicites (Allouche et Amann, 1998). Dès lors, le caractère endogène de la confiance comme mécanisme de gouvernement d'entreprise (Charreaux, 1998) ne peut qu'être renforcé dans l'entreprise familiale. Confiance et valeurs familiales dans le cadre de relations de coopération priment sur les mécanismes managériaux traditionnels.

Enfin, le groupe Rampa s’efforce de créer des richesses, condition de la pérennité (de l’indépendance et de la croissance). Dans l’entreprise familiale, la performance semble moins passer par l’efficacité (par exemple, la maximisation de la richesse de l’actionnaire) que par l’effectivité (Marchesnay, 1991) c’est-à-dire la satisfaction des membres de l’organisation. La satisfaction des cinq acteurs dans le contexte des valeurs familiales conditionne en partie la pérennité du groupe Rampa. Les acteurs sont placés ici dans une situation d’interdépendance stratégique (voir plus largement l’approche organisationnelle de Friedberg, 1993). Cette nuance dans les objectifs en termes d’efficacité et d’effectivité fournit une source d’explication sur la difficulté à obtenir des performances économiques significativement différentes entre l’entreprise managériale et l’entreprise familiale (Charreaux, 1991 et Périer, 1998, p. 266).

En phase de transition, le management du groupe Rampa évoluera sensiblement. Un management intégrant mieux le point de vue de l’actionnaire est invoqué (distribution de dividendes, optimisation des ressources, choix de portefeuille d’activités, réaction non négative à l’idée de membres extérieurs à la famille dans le conseil de surveillance). Mais, ce changement apparaît comme un outil de gestion, un moyen plutôt qu’une finalité, dans la perspective du retrait du père, de l’arbitre en dernier ressort, à l’origine du capital. La structure organisationnelle de demain sera un arbitrage dans la délégation de décision entre décentralisation (fédération de PME) et centralisation (logique de groupe).

## Conclusion

Par l’unicité de l’acteur (propriétaire et dirigeant), l’entreprise entrepreneuriale ne souffre pas des maux issus de la séparation entre pouvoir de propriété et pouvoir de décision. Les valeurs de l’entrepreneur donnent une représentation du management de l’entreprise. En revanche, dans l’entreprise managériale, la délégation de décision génère des coûts d’agence pour l’actionnaire afin de contrôler le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. La création de valeur optimale pour l’actionnaire offrirait une norme de gestion efficace pour l’entreprise.

La réalité du management de l’entreprise familiale non cotée apparaît alors comme un nouvel hybride (voir schéma 5) face à ces deux représentations normatives. Le caractère multiple des acteurs, dirigeants et actionnaires, pose à nouveau des problèmes de délégation, de limites aux droits de propriété comme dans l’entreprise managériale. Mais, le chercheur aboutit à un système de valeurs des acteurs issu de leur institution, des schémas mentaux familiaux partagés. Comme dans l’entreprise entrepreneuriale, les valeurs de la famille permettent de comprendre les spécificités managériales (coopération, confiance, pérennité, effectivité).

**Schéma 5**  
**Hybridité de l’entreprise familiale**  
**dans la relation actionnaires/dirigeants**

<i>Entreprise entrepreneuriale</i>	<i>Entreprise managériale cotée</i>
Unicité du dirigeant-actionnaire	Séparation du dirigeant et des actionnaires
Valeur du dirigeant	Valeur actionnariale
<i>Entreprise familiale</i>	
Dirigeants-actionnaires multiples	
Valeurs familiales	

Dès lors, le postulat de la prééminence de l’objectif de maximisation de la richesse de l’actionnaire pose problème. Il domine actuellement dans l’entreprise managériale, c’est-à-dire dans une minorité d’entreprises où les fonctions de propriété et de management ne sont pas réunies. Dans la majeure partie des autres entreprises, il est révélateur que le dirigeant-actionnaire n’est pas pour premier objectif de maximiser sa richesse. En d’autres termes, la création de richesses est une contrainte nécessaire pour la survie de l’entreprise afin de “maximiser” d’autres valeurs (entrepreneuriales ou familiales, par exemple). On retrouve les conclusions du rapport Viénot (1995, p.9) qui portaient sur le gouvernement des entreprises managériales. L’entreprise, agent économique autonome, poursuivrait des fins propres

(prospérité, continuité) qui correspondent à l'intérêt général de ses différents partenaires (actionnaires, salariés, banques, etc.). Le préambule de l'ouvrage de stratégie de Ansoff en 1965 conserve toute sa pertinence : l'entreprise est animée par des objectifs autres que ceux de ses participants. La notion originelle de l'efficacité réapparaît. Elle repose sur les besoins des êtres humains (Milgrom et Roberts, 1998, p.31 et suivantes), sur le bien-être procuré par une entité collective à ses parties prenantes (Charreaux, 1999), et non pas sur les seules valeurs d'échange monétaire.

Finalement, ce travail permet d'alimenter le débat sur le tout économique, sur les controverses tant sur le maintien du postulat de la rationalité calculatrice des acteurs dans de nombreux travaux (Bourdieu, 2000, p.18) que sur une globalisation des programmes universitaires sous l'influence de la culture anglo-saxonne, fondée sur la seule création de valeur pour l'actionnaire (Cohen, Helffer, Pérez, 2000). Il s'inscrit dans un programme de recherche sur le gouvernement de l'entreprise s'efforçant de replacer l'action stratégique dans ses différents champs de valeurs, économiques mais aussi non économiques (Boissin, 2000). Nécessairement, le management stratégique demeure ancré dans l'économie et le sociologique (Boissin, Castagnos et Guieu, 1999b).

### **Bibliographie**

Albouy M. (1999), La valeur est-elle autre chose qu'un discours à la mode ?, *Revue Française de Gestion*, n°122, janvier-février, p.78-80.

Allouche J., Amann B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Sciences de Gestion – Economies et Sociétés*, numéro spécial 20<sup>ème</sup> anniversaire, n°8-9, p. 129-154.

Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York.

Aoki M. (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.

Boissin J-P. (1994), *Construction d'un cadre d'analyse des déterminants de la performance dans les opérations de diversification par acquisition*, Thèse de Doctorat, CERAG-ESA Grenoble, Université Pierre Mendès France, 421 p.

Boissin J.-P. (2000), " Le groupe et ses acteurs dans leur environnement économique et social ", in Richard J., éd., *Analyse financière et gestion des groupes*, chapitre 20, p. 381-403, Paris, Economica.

Boissin J-P., Castagnos J-C., Guieu G. (1999a), PME et Entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique, Papier de recherche, CERAG, Ecole supérieure des Affaires, Grenoble, 24 p.

Boissin J-P., Castagnos J-C., Guieu G. et (avec la collab.) M.-A. de Looze (1999b), La structuration de la recherche francophone en stratégie : une analyse bibliographique, *Finance – Contrôle – Stratégie*, vol.2, n°3, septembre, Economica, p.63 - 85.

Boudon R. (1992), *Traité de sociologie*, PUF, 575p.

Bourdieu P. (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Edition du Seuil, Paris, 289p.

Castagnos J-C., Boissin J-P., Guieu G. (1997), Revues francophones et recherche en stratégie, *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 23, p. 37-73.

Charreaux G. (1991), Structure de propriété, relation d'agence et performance financière, *Revue Economique*, vol. 42, n°3, mai, p. 521-552.

Charreaux G. (1997), Introduction générale et Vers une théorie du gouvernement d'entreprise, in G. Charreaux (éd.) *Le gouvernement des entreprises – théories et faits* -, Paris, Economica, p. 1-13 et p. 421-469.

Charreaux G. (1998), Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance, *Sciences de Gestion – Economies et Sociétés*, numéro spécial 20<sup>ème</sup> anniversaire, n°8-9, p. 47-65.

Charreaux G. (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relectures..., in G. Koenig (sous la coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle*, Economica-Gestion, p. 61-132.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p.57-88.

Cohen E., Helfer J-P., Pérez R. (1999), " Pour un modèle européen de management ", *Le Monde*, 14 mars, p.VII.

Davis J.A., Tagiuri R. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.

Denzau A., North D. (1993), Shared Mental Models : Ideologies and Institutions, papier de recherche, St Louis, Washington University, center for Policics and Economics, Claremont graduate school and Center for the Study of Polical Economy, September.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*, Edition du seuil, Paris, 405p.

Huberman A.M. (1981), Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative, *Education et Recherche*, vol.3, p. 233-249.

Huberman A.M., Miles M.B. (1991), *Analyses de données qualitatives –Recueil de nouvelles méthodes*, Edition DeBoeck université, 480 p.

Jacob F. (1970), *La logique du vivant- une histoire de l'hérédité*, Paris, Gallimard.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, october, p. 305-360.

Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, Paris.

Mahéroul L. (1996), *Comportement financier des entreprises familiales –approche théorique et empirique*, Thèse de doctorat, CERAG-ESA, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 395 p.

Marchesnay M (1991), De la théorisation en sciences de gestion, *Economies et Sociétés Sciences de Gestion*, Tome XXV, n°4, p. 195-209.

Marchesnay M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Sciences de Gestion – Economies et Sociétés*, numéro spécial 20<sup>ème</sup> anniversaire, n°8-9, p. 99-117.

Martinet A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris, 118p.

Martinet A. C. (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion ; Epistémologie de la stratégie, in Martinet A.-C. (dir.) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 9-29 et p. 211-236.

Martinet A.C. (1992), La recherche en stratégie : une industrie vulnérable ? , Cahier de recherche de l'IAE de Lyon, n°10, 6p.

Martinet A. C. (1997), Pensée, stratégie et rationalités : un examen épistémologique, *Management International*, vol. 2, n° 1, p. 67-75.

Meidinger C., Robin S., Ruffieux B.(1999), Confiance, Réciprocité et “ cheap talk ”, *Revue Economique*, 40p. (à paraître).

Milgrom P. et Roberts J. (1997), *Economie, organisation et management*, (traduit de l'américain sous la direction de B. Ruffieux), Grenoble, PUG.

Montmorillon (de) B. (1986), *Les groupes industriels : analyses structurelle et stratégique*, Economica-Gestion, Paris, 187p.

Mounoud E. (1997), *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, Thèse du Doctorat HEC, Paris.

North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Périer S. (1998), *Gestion des résultats comptables et introduction en bourse*, Thèse de doctorat, CERAG-ESA, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 418 p.

Todd E. (1998), *L'illusion économique – essai sur la stagnation des sociétés développées* -, Gallimard, Paris, 321p.

Viénot M. (1995), *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, Rapport du groupe de travail CNPF-AFEP, juillet, 24 p.

Viénot M. (1999), *Rapport du Comité sur le Gouvernement d'Entreprise*, CNPF-AFEP, juillet, 18p.

Wirtz P. (1999), Evolution Institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n°1, p. 117-143.