



« La structure de propriété et l'anticipation, quel rapport ? Cas de la moyenne entreprise - approche théorique »

Ikououbel Anissa
Université de Caen Basse-Normandie
France

anissa.ikououbel@unicaen.fr

ikououbel_anissa@hotmail.com

Résumé

En référence à une étude empirique réalisée dans un précédent travail de recherche et après examen de la littérature au sujet de la structure de propriété et l'anticipation, nous tenterons, dans ce présent travail, d'explorer le cas de la moyenne entreprise quant à l'éventuelle relation à l'égard de ces deux derniers concepts. Cet article a pour objectif de mettre en lumière l'incidence de la structure de propriété sur l'attitude d'anticipation de la moyenne entreprise. Aussi, un regard particulier sera porté sur la différence de perception de l'horizon d'anticipation entre les actionnaires et les dirigeants. Dans une première approche, nous nous intéresserons à l'aspect théorique basé sur une revue de littérature laquelle sera complétée, par la suite, par des études de cas.

*Structure de propriété et modes d'anticipation, quel rapport ?
Cas de la moyenne entreprise - Approche théorique*

L'incertitude, une caractéristique omniprésente dans l'environnement de toute entreprise. Pallier sa visibilité restreinte représente un défi relevé par toute firme ambitieuse. Nombreuses sont les entreprises qui évoluent en réaction au marché. Or, celles prospères des secteurs très concurrentiels ont une approche différente. Elles font appel à la gestion par anticipation. Elle se fonde sur l'application de modes d'anticipation, qui prennent des formes diverses allant de l'intuition à la planification stratégique, en passant par l'intention, la vision, la prévision, la prospective et le projet, etc.

L'approche « traditionnelle » de l'anticipation se fonde sur l'application de la prévision, de la prospective et de la planification, grâce auxquelles les dirigeants peuvent explorer et prédire le futur. Or, cette méthode réduite à la seule activité prédictive n'est pas garantie d'une performance supérieure, puisqu'elle tend à se paralyser lorsque l'environnement est très incertain. RENAULT a montré combien les prévisions pouvaient être limitées ; *« nos actions ne peuvent être basées uniquement sur la prévision, elle n'est pas fiable et ne rend malheureusement pas le futur certain, vu l'évolution rapide des exigences du client ! »*¹. TEFAL, NOKIA et SEB, etc. figurent parmi ces nombreuses firmes contraintes d'inventer leur futur. Tel est le paradigme de celles qui tolèrent le principe d'essai-erreur, par la mise en œuvre de « projets innovants » dans le cadre de la stratégie émergente.

Pourquoi certaines entreprises réagissent aux évènements pendant que d'autres prennent les devants ? En fonction de quels facteurs, certaines font appel à un ensemble de modes d'anticipation en négligeant d'autres ?

Dans le cadre d'un précédent travail de recherche², nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses à cette série de questions. Nous avons pu confirmer que chaque entreprise utilise certaines figures d'anticipation tout en ne portant qu'une légère attention aux autres. Ceci est dû à plusieurs paramètres-clés, dont nous ne citons que les principales variables :

- **Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise liées aux degrés de sa turbulence.** Toute entreprise est contrainte de maîtriser le comportement de son environnement, qu'il soit stable ou fortement turbulent. Certaines, se contentent de s'y adapter, en faisant appel aux outils de la planification et de la prévision, car elles jugent que les données sont d'une stabilité prévisible. D'autres, se voient contraintes de modeler leur marché et d'y agir afin d'éviter de subir toutes ces nombreuses fluctuations, si imperceptibles *a priori*.
- **Sa position sur le marché et sa situation financière.** Il demeure évident qu'une entreprise ne jouissant ni d'une situation financière satisfaisante ni d'une position importante sur le marché ne puisse se permettre d'allouer des ressources financières et humaines pour prendre le risque de mettre en œuvre des projets, dont elle ne connaît guère la répercussion sur le marché. Son attention n'est concentrée que sur des activités

¹Propos recueilli lors de l'entretien exploratoire réalisé au techno-centre de RENAULT, avec M. DUBREIL, Directeur du projet TWINGO.

² A. IKOUUBEL, « *Le projet comme outil d'anticipation : sa place face à la prévision et à la prospective* », DEA en Sciences de Gestion, IAE de CAEN, 2004. Le thème porte sur le concept de projet en tant qu'outil d'anticipation, basé sur une étude de cas réalisée à partir de plusieurs entretiens exploratoires effectués au sein de cinq entreprises, exerçant dans cinq domaines d'activité différents, à savoir les industries automobile, pharmaceutique, pétrolière, agro-alimentaire ainsi que les travaux publics.

*Structure de propriété et modes d'anticipation, quel rapport ?
Cas de la moyenne entreprise - Approche théorique*

prioritaires, souvent loin du processus de l'essai-erreur. Ainsi, certaines restent fidèles à la « gestion événementielle » ; elles subissent donc leur environnement malgré elles.

- **Son domaine d'activité et son évolution. Afin de réaliser des estimations optimales des indices de son environnement, l'entreprise se base sur des banques de données.** Si ces dernières connaissent une sensibilité à la moindre fluctuation des caractéristiques du domaine d'activité, les résultats prévisionnels se retrouvent altérés pour laisser l'entreprise antédiluvienne. Elle sera donc contrainte d'avoir une attitude anticipative adéquate.
- **Sa nature juridique.** Une dissimilitude quant à l'anticipation est omniprésente au sein des entreprises publiques et privées. En effet, dans l'une des entreprises publiques visitées, une réticence quant à l'action sur son environnement a été constatée ; elle est traduite par l'exclusive application d'un système prévisionnel pour tenter de s'adapter. Elle associe le procédé essai-erreur à une prise de risque qui pourrait laisser sa balance financière déséquilibrée. Nos interlocuteurs évoquent également le mimétisme. Quant au CHU³ de Caen, l'un de ses dirigeants a noté que seules la prévision et la planification sont utilisées pour qu'ils soient prisonniers de leurs limites !⁴ Le cas de l'entreprise privée est plutôt inverse ! Nous citons le cas des dirigeants d'une société agro-alimentaire, qui soulignent que l'amour du risque est viscéral au sein de leur firme.
- **Le comportement des dirigeants.** Les discours des dirigeants laissent transparaître dans leur comportement anticipatif une certaine influence de leur propre manière d'appréhender l'environnement. A ce sujet⁵, JULIEN et MARCHESNAY (1987) ont établi une typologie du comportement des entrepreneurs. Ils distinguent deux catégories : Les « PIC » (Pérennité, Indépendance, Croissance) et les « CAP » (Croissance, Autonomie, Pérennité). SILVESTRE et GOUJET (1996) distinguent quatre types de comportements stratégiques de dirigeants selon les caractéristiques de l'environnement :

Tableau 1. Typologie des styles managériaux

	Environnement repérable	Environnement non repérable
Dirigeant « CAP »	Comportement proactif	Comportement opportuniste
Dirigeant « PIC »	Comportement réactif	Comportement attentiste

Le dirigeant adopte un style anticipatif en fonction des objectifs de l'entreprise. Or, sa subjectivité et son opportunisme font qu'il agit parfois en fonction de ses propres aspirations, en maximisant sa rémunération et en minimisant son effort. M. JENSEN et W. MECKLIN⁶ ont mis en évidence des comportements différenciés à l'égard du risque selon que le dirigeant est lui-même propriétaire de l'entreprise qu'il dirige ou simple mandant, agissant pour le compte des actionnaires. Selon la théorie de « l'agence », lorsque la part du capital détenue par le manager décroît, sa motivation à consacrer un effort significatif à des activités créatives telles que la recherche de nouvelles occasions d'investissement rentable diminue. Finalement, les décisions se trouvent, elles aussi, fortement indissociables du fait de l'existence de deux pôles distincts de direction et de propriété. Mais, qu'en est-il de l'anticipation ? L'incidence de la séparation des propriétaires des dirigeants est-elle conséquente ?

³ Centre Hospitalo-universitaire

⁴ Propos recueilli lors d'un colloque intitulé : « Est-il toujours utile de planifier ? », le 9 février 2006, IAE de CAEN.

⁵ Dans (SAUNIER-LEROY J. B., 1999, p. 39)

⁶ <http://gouvernance.canalblog.com/>

La structure de propriété, un autre paramètre de contingence ?

Le degré de participation au capital de la firme nous renvoie précisément au schéma de répartition du capital, ce qui équivaut au concept de la « **structure de propriété** ». Cette dernière a fait l'objet de plusieurs travaux dont les auteurs, francophones et anglophones, ont essayé de la lier à la différence des niveaux de performance des firmes (J. BYRD ; R. PARRINO ; G. PRITSCH, 1998). A ce sujet, G. CHARREAUX (1997) précise que la quasi-totalité des travaux concernant la gouvernance d'entreprise ne traitent que sa relation avec la performance. D'autres, ont tenté de décrire le rapport entre la structure de propriété et le changement stratégique (KHANCHEL, 2003). En revanche, F. LE VIGOUREUX (1997) a tenté d'établir un lien entre la structure de propriété et le comportement stratégique de la moyenne entreprise. Or, il y a quasi-absence d'études portant sur l'incidence de la séparation propriété/direction sur les modes d'anticipation. Parmi ceux-là, seule la planification stratégique en a fait l'objet, nous en citons quelques auteurs : D. KENYON-ROUVINEZ et J. L. WARD (2004), E. ARTMAN, D. GUDMUNDSON et C.B. TOWER.

Ainsi, le croisement entre la littérature et nos précédentes observations empiriques nous amènent à nous interroger comme suit : Si l'attitude d'anticipation diffère d'une firme à une autre, en raison de l'omniprésence de paramètres intrinsèques mais aussi extrinsèques - en sachant que dans certains secteurs, les variables de perception par les dirigeants de l'hostilité ou de la bienveillance de l'environnement apparaissent insuffisantes pour expliquer l'appropriation d'un comportement stratégique particulier (LE VIGOUREUX, 1997)- pourrions-nous considérer également que la structure de propriété représente un autre élément influant ? Et la question principale reste relative à l'anticipation : Est-ce que la séparation propriété/direction engendre un écart quant au comportement anticipatif ? Est-ce que le fait de séparer les propriétaires des dirigeants va faire que l'entreprise soit plus réactive que proactive ? Et en termes d'horizon d'anticipation, celui du dirigeant diffère-t-il de celui de l'actionnaire ?

A ce titre, un regard particulier mérite donc d'être porté sur ce lien. D'ailleurs, nous inscrivons notre travail dans la lignée de ces recherches afin de tenter de les enrichir et de les compléter. Nous envisageons, à travers une revue de littérature approfondie suivie d'une partie empirique, basée sur un certain nombre d'études de cas de moyennes entreprises, de revisiter cette problématique et d'y apporter un début de réponse.

Suite à ces nombreuses interrogations, citées précédemment, et posées autour de cette thématique, nous avons tenté de les synthétiser pour en formuler les questions de recherche suivantes :

- Quels sont les facteurs agissant sur les modes d'anticipation de l'entreprise ?
- La structure de propriété agit sur le comportement stratégique de la moyenne entreprise. Représente-t-elle un autre facteur agissant sur l'anticipation de ce même type d'entreprise?
- La séparation propriétaires/dirigeants, agit-elle sur l'horizon d'anticipation de l'entreprise?
- Les dirigeants et les actionnaires possèdent-ils des horizons temporels différents ?

Ces précédentes questions de recherche, relatives à l'éventuel rapport entre la structure de propriété et l'anticipation au sein de la moyenne entreprise, nous ont aidés à restreindre notre champ de recherche. Nous les avons affinées pour enfin aboutir à la problématique suivante, laquelle nous souhaiterions résoudre dans notre travail de recherche : **Comment la structure de propriété agit-elle sur l'anticipation de la moyenne entreprise ?**

1. Cadre conceptuel

1.1. L'objet de recherche : la moyenne entreprise

1.1.1. Pourquoi ?

TORRES (1997) évoque trois types de justifications concernant la recherche dans le domaine de la moyenne entreprise :

- **Une justification théorique** : la moyenne entreprise comme objet d'analyse. En effet, la rareté des travaux portant sur ce type particulier d'entreprises a bien été constatée. Or, une attention particulière commence à être ressentie ces dernières décennies de la part des gestionnaires mais aussi des chercheurs. La recherche dans ce domaine se développe de plus en plus et, par conséquent, semble se structurer et s'organiser de mieux en mieux (GOY, 2000). Leur rôle économique dans le tissu économique ne passe plus inaperçu. D'où, notre ambition de remplir, à notre tour, un espace de réflexion quant à cet objet.
- **Une justification méthodologique** : la moyenne entreprise comme outil d'analyse. Aussi, étant donné que notre thème de recherche porte partiellement sur la structure de propriété, il nous semble donc plus judicieux de nous concentrer particulièrement sur ce type d'entreprise, car d'un côté, les grandes entreprises sont d'une complexité importante relativement à la répartition du capital, l'étude, en terme de faisabilité, serait très difficile à mener. D'un autre côté, la diversité des structures de propriété est très réduite pour les petites entreprises, ce qui pourrait nous empêcher d'explicitier davantage la variable « structure de propriété ». La moyenne entreprise se trouve donc caractérisée, à la fois, d'une complexité moindre et d'un nombre de structures de propriétés plus élevé. Leur diversité reste également nécessaire pour réaliser des résultats d'étude pertinents. Ce type d'entreprise jouit, par conséquent, de caractéristiques appropriées pour une étude de cas et une démarche optimales. D'ailleurs, P. JOFFRE et S. WICKHAM (1997) précisent que les moyennes firmes regroupent des organisations aux modes de gouvernement multiples.
- **Une justification empirique** : la moyenne entreprise comme champ d'analyse. Enfin, nous jugeons plus adapté de porter un regard particulier et exclusif sur un ensemble d'entreprises de même taille dans le but de neutraliser la variable « taille de la firme ». Ceci nous évitera d'altérer les résultats de notre étude. A ce titre, M. SMITH (2005) souligne que si les résultats d'une étude doivent être significatifs, il serait nécessaire de prendre en compte la taille de la firme.

Par conséquent, pour ces multiples raisons, ajoutées à notre intérêt personnel, la moyenne entreprise représentera notre objet de recherche. Nous essaierons donc de la définir dans le paragraphe suivant.

1.1.2. Définition de la moyenne entreprise

Pour tenter de définir l'entreprise moyenne, plusieurs auteurs se réfèrent à l'aspect quantitatif ; ils les classifient suivant le nombre de son effectif, lequel est compris entre 50 et 500 salariés pour la France selon certaines références. Cette conception a été critiquée par d'autres auteurs dont Yvon GATTAZ⁷, lequel atteste que la taille moyenne d'une entreprise correspond plutôt à un effectif compris entre 150 et 2000.

Or, il s'avère qu'ainsi, on ne se reporte qu'aux éléments les plus apparents des firmes pour masquer leur identité réelle et les caractéristiques les plus déterminantes de leur envergure (LE VIGOUREUX, 1997). De nombreux chercheurs ont alors admis la nécessaire prééminence d'une réflexion qualitative, fustigeant ainsi toute classification hâtive et chiffrée des entreprises par taille. Deux principaux critères sont retenus :

- **La structuration de l'organisation**

Le principal dirigeant est au minimum entouré d'une petite équipe de cadres. Il est possible de relever au moins trois échelons hiérarchiques dans l'organisation. L'exclusivité des droits attachés à la fonction de direction est atténuée.

- **La transférabilité des droits de propriété, liée à la mobilité du capital.**

L'entreprise n'est pas cotée en continu sur un marché financier présentant des signes d'efficience (type second marché en France). La transférabilité des droits de propriété est alors atténuée.

1.2. L'anticipation

« *Tout agent économique est amené à anticiper* » (KEYNES, 1936). Le mot « anticipation » est issu du latin « *anticipatio* », lequel découle du verbe « *anticipare* » qui signifie le fait de prendre par avance ou de prendre les devants ». Au sens premier, anticiper signifie le fait d'exécuter avant le temps déterminé, au sens de « devancer ». Suivant cette idée, l'anticipation se définit comme une exécution anticipée d'un acte. Il s'agit d'une action engagée avant le terme prévu comme l'est le règlement d'une dette par anticipation.

L'encyclopédie MEDIA DICO fournit la définition suivante : « *Anticiper est synonyme de devancer, faire d'avance et s'adapter par avance à ce qui va arriver* ». Au sens figuré, l'anticipation renvoie à une activité cognitive ou imaginaire parfois déconnectée de l'action.

D'après le PETIT ROBERT, il s'agirait d'un « *mouvement de la pensée qui imagine ou vit d'avance un événement* ». L'encyclopédie LAROUSSE distingue deux définitions dans ce registre : « *action de prévoir, de supposer ce qui va arriver : hypothèse, supposition* » et « *imagination (souvent fantastique) de périodes et d'évènements situés dans l'avenir* ». On retrouve une dimension cognitive ou scientifique dans la première approche alors que la seconde fait davantage référence à l'art et à l'imaginaire.

⁷ Yvon GATTAZ, (2002), *La moyenne entreprise*, Editions Fayard, Paris.

Structure de propriété et modes d'anticipation, quel rapport ?
Cas de la moyenne entreprise - Approche théorique

Ces deux définitions soulèvent toute la difficulté à définir le terme. Dans certains cas, **l'anticipation est une exécution ou une action qui consiste à faire aujourd'hui ce qui devrait être fait demain**. Dans d'autres, **c'est une projection dans un futur plus ou moins éloigné des réalités présentes et dont les fondements intentionnels ne sont pas clairs**.

Une autre approche concilie les deux interprétations. LE PETIT ROBERT, par exemple, fournit une définition relative au domaine sportif : « *C'est la faculté de prévoir l'attaque de l'adversaire et d'en préparer la parade* ». Dans cette approche, la dimension cognitive est présente sous les traits d'une faculté à anticiper les actions concurrentes alors que la dimension intentionnelle se retrouve dans l'action de préparer la défense ou bien la riposte. On retrouve une approche semblable en informatique, discipline pour laquelle l'anticipation correspond à « *une technique d'organisation d'un système informatique qui essaie de prévoir les futures demandes de mots en mémoire par l'unité centrale* ».

1.2.1. L'anticipation en gestion

L'approche à la fois cognitive et active de l'anticipation est, sans doute, très présente en gestion parce que cette dernière est la science de la décision et pour décider, les acteurs de l'entreprise ont besoin de se projeter dans l'avenir. Paradoxalement, les ouvrages de gestion y compris les encyclopédies et les dictionnaires ne proposent que très peu de définitions. Signalons tout de même celle de (TARONDEAU, 1982) : « *anticiper, c'est agir sur la base d'une information prévisionnelle* » ou encore celle de (MAHE DE BOISLANDELLE, 1998) : « *Anticiper un événement consiste à s'organiser en fonction d'une survenance attendue* ». Ces deux définitions sont particulièrement proches de celles énoncées plus haut avec une dimension cognitive (l'information prévisionnelle ou la survenance attendue) ainsi qu'un registre d'action (agir ou s'organiser).

BOUTINET (1999) souligne que les conduites d'anticipation prennent des formes diverses telles que la planification, la prévision et la prospective.

1.2.2. Les conduites d'anticipation

- **Les conduites d'anticipation imaginaire** permettent de : « *briser nos cadres traditionnels de référence, en nous forçant à imaginer autre chose dont peut-être demain sera fait* » (BRECHET, 1996). Ces conduites prennent des figures diverses allant de la créativité individuelle à l'inventivité du groupe en passant par le conflit cognitif (SCHWENK et COSIER, 1980).
- **Les conduites d'anticipation opératoire** renvoient à la formulation de futurs souhaitables et à la mise en œuvre de moyens pour faire advenir ces derniers. Elles lient le futur désiré aux modalités requises de l'action (BRECHET, 1996). Parmi ces conduites, nous pouvons citer le projet.
- **Les conduites d'anticipation cognitive**. BOUTINET (1999, p. 72) explique que ces conduites ont pour première préoccupation de « *percer le mystère du futur, en cherchant à connaître certains de ses aspects* ». S'inscrivent dans la catégorie de ces figures d'anticipation : la clairvoyance (HAMEL et PRAHALAD, 1995), la prospective (GODET, 1997) et la veille stratégique (LESCA, 1997).

- **Les conduites d'anticipation adaptative**, telles que la planification et la prévision.

1.2.3. Proposition d'une classification des modes d'anticipation

Afin de mieux cerner l'attitude de l'entreprise à l'égard de l'anticipation, nous nous sommes appuyés sur plusieurs travaux de chercheurs et de gestionnaires, dans lesquels ils ont tenté d'aborder de près la question de la réflexion stratégique. Parmi ces derniers, nous citerons Roland CALORI (1997) qui a classé les divers types de réflexion stratégique suivant les deux dimensions : l'anticipation et le degré de formalisation. Suivant l'échelle d'importance de ces deux variables, il en ressort, par conséquent, quatre principaux styles : **le style intuitif, réactif, planificateur et enfin celui de gestion opérationnelle.**

De par ces travaux, nous avons tenté de faire une classification des divers modes d'anticipation sur deux dimensions : **le degré de formalisation et l'horizon temporel.**

Tableau 2. Classification des modes d'anticipation

Son intérêt

Etant donné que notre étude porte principalement sur les modes d'anticipation, une approche

HORIZON \ DEGRE DE FORMALISATION	DEGRE DE FORMALISATION	
	FAIBLE	FORT
COURT	<ul style="list-style-type: none"> - Réaction - Intuition - Adaptation 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Projet</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Prospective</div> <ul style="list-style-type: none"> - Programme à court terme - Prévision à court terme - Prévision budgétaire
LONG	<ul style="list-style-type: none"> - Intention - Vision 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification stratégique - Prévision à long terme

détaillée de ces derniers nous est primordiale. Le tableau tracé ci-dessous schématise notre essai de classification. De plus, la littérature mobilisée ne traite pas le rapport entre la structure de propriété et les modes d'anticipation. Toutefois, l'absence de recherches portant sur ce rapport a été comblée par les travaux relatifs aux rapports existants entre d'un côté, la structure de propriété et le degré de formalisation, et d'un autre, entre la structure de propriété et la perception du temps.

1.3. La structure de propriété

Ce concept nous renvoie au schéma de la répartition du capital dans une entreprise. La littérature distingue deux formes extrêmes de structures de propriété. Elles apparaissent dans deux types de firmes :

- Les organisations de grande taille, complexes et à actionnariat diffus, qui présentent une nette séparation des fonctions de décision, de contrôle et d'assomption du risque. Les dirigeants sont détachés de l'actionnariat et le conseil d'administration est un organe de contrôle essentiel de la direction.
- Les organisations de petite taille, non complexes, dirigées par leurs propriétaires, qui président un conseil d'administration purement formel lorsqu'il existe. Le capital est dit « fermé » et la structure de pouvoir s'apparente à celle d'une entreprise individuelle. Elle est donc réduite à sa plus faible expression.

Dans notre étude, nous nous intéresserons particulièrement à deux types de structures de propriété : **les patrimoniales familiales et les patrimoniales adossées à un capital risque.**

1.4. Les théories mobilisées

Pour tenter de contourner notre sujet, nous nous sommes référés principalement à deux théories. Dans ce qui suit, nous en résumons les principes de base et les auteurs. Ceci n'exclut pas la possibilité de faire appel, au fur et à mesure, à d'autres courants susceptibles d'enrichir notre état de l'art.

1.4.1. Théorie de l'agence

Dirigeants/propriétaires : Problèmes d'agence et d'horizon temporel

JENSEN, MECKLING (1976) ainsi que **FAMA (1980)** traitent le problème d'agence, qui tire sa source de la séparation entre la propriété des actions et le contrôle des décisions.

J. BYRD, R. PARRINO et G. PRITSCH (1998) attestent qu'il existe quatre types de conflits d'intérêt entre les dirigeants et les propriétaires d'une entreprise. Ils font référence aux problèmes de l'effort, de différentiel d'aversion au risque, de mauvaise utilisation des actifs de l'entreprise, et enfin celui de l'horizon temporel. Ce dernier concept représente l'une des deux dimensions des modes d'anticipation, nous y accordons donc une attention particulière. Ces trois auteurs soulignent que ce problème résulte de la différence d'horizon de planification entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, les dirigeants ont des obligations de résultats sur de courts horizons, soit la période pendant laquelle ils dirigent la firme. Les actionnaires par contre s'intéressent à la valeur actualisée de tous les flux de revenus futurs. Leur horizon est de ce fait plus long, du fait de la durée de vie de l'entreprise supposée infinie. L'impact le plus direct de ce type de conflit apparaît dans les décisions d'investissement en recherche, développement et publicité. Les dirigeants sont moins enclins à investir dans ces postes car les sorties de fonds y afférents font baisser les bénéfices de l'année de l'investissement, pour des avantages qui sont plus à long terme.

DECHOW et SLOAN (1991) soutiennent que cette différence d'horizon est amplifiée aux Etats-Unis par l'octroi aux dirigeants de contrats incitatifs basés sur des pourcentages de bénéfices.

1.4.2. Théorie des droits de propriété

A. ALCHIAN et H. DEMSETZ (1998), fondateurs de cette théorie, laquelle est fondée sur les droits de propriété. Elle fournit un cadre conceptuel de base pour rendre compte de l'extrême diversité des types d'organisations.

1.5. Incidence de la structure de propriété sur l'anticipation

La rareté de travaux sur le rapport structure de propriété – anticipation nous a contraint de combler ce vide par les travaux traitant l'incidence de la variable « **structure de propriété** », elle-même composée de l'actionnariat et de la séparation management/propriété, sur l'**anticipation**, qui est constituée, à son tour, des deux dimensions : « horizon temporel » et « degré de formalisation ».

1.5.1. Incidence de l'actionnariat sur l'horizon temporel

Le problème de l'horizon temporel résulte de la différence d'horizon de planification entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, les dirigeants ont des obligations de résultats sur de courts horizons, soit la période pendant laquelle ils dirigent la firme. Ils rejettent donc et sous-estiment les cash-flows probables d'être produits après leur départ. Les actionnaires par contre s'intéressent à la valeur actualisée de tous les flux de revenus futurs. Leur horizon est de ce fait plus long, du fait de la durée infinie de l'entreprise⁸.

Les différences entre les horizons temporels des dirigeants et des actionnaires croissent d'une manière importante dès que les premiers s'approchent de l'âge de la retraite. Pour l'obtention de résultats d'investissement, les managers possèdent des horizons temporels plus courts que ceux des actionnaires. A titre d'exemple, les dépenses en R&D se voient à la baisse (DECHOW et SLOAN, 1991)⁹.

Diverses études ont démontré l'impact positif de la propriété sur l'horizon temporel de la perspective managériale (TOSI, GOMEZ-MEJIA, 1989 ; DAVID, KOCHHAR, LEVITAS, 1998)¹⁰.

Selon DAILY C. M., DALTON D. R. et FISHER M. M. (1994)¹¹, la propriété d'actions encouragerait une perspective à court- terme étant donné que la direction se focalise sur son enrichissement personnel au détriment d'une perspective organisationnelle sur le long terme.

⁸ CHAHOUL M., GADHOUM Y.; GUEYIE J. P ; « Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines », cahier de recherche 06-2005, UQAM, Montréal.

⁹ BYRD J. ; PARRINO R. ; PRITSCH G. ; « Stockholder – Manager conflicts and firm value », Financial Analysts Journal, Mai - Juin 1998.

¹⁰ IN GOMEZ-MEJIA L.R., LARRAZA-KINTANA M., MAKRI M., (2003), "The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations", Academy of Management Journal, Vol. 46, N°2, pp. 226-237, 12p, p.227.

¹¹ DAILY C. M., DALTON D. R., FISHER M. M., 1994, "Separate, but not independent: Board leadership structure in large corporations", Academy of Management Proceedings, p22-26, p.23, 5p.

Entreprises familiales vs. entreprises non familiales

Concernant la propriété familiale en particulier, ce type d'entreprise tend à avoir un horizon temporel d'engagement à long- terme (HARRIS, MARTINEZ, WARD, 1994)¹². D'ailleurs, MURPHY (2000)¹³ atteste que le fait d'avoir une perspective sur le long- terme par des managers- membres d'une famille représente une évolution naturelle du fait de leur appartenance familiale.

Axées sur le **long terme**, les entreprises familiales peuvent adopter des stratégies fréquemment uniques et parfois non conventionnelles. Elles peuvent se lancer dans des investissements que d'autres jugeraient trop risquées, parce que leur potentiel de résultats est trop lointain¹⁴.

Cet engagement sur le long- terme a été également vérifié dans une étude de 1132 PME dans 08 pays européens¹⁵.

Quant à Manfred de VRIES¹⁶, il a cité les avantages et les inconvénients de l'entreprise familiale. Parmi les premiers, il a cité **l'horizon temporel**. Il parle d'une **orientation à long terme** en raison, d'après lui, du fait que les propriétaires ont leur nom sur l'immeuble de l'entreprise. Parmi les inconvénients, il a cité la résistance au changement.

1.5.2. Incidence de l'actionnariat sur la formalisation

Selon GIBBONS P. T et O'CONNOR T. (2005)¹⁷, il existe une corrélation négative significative entre l'actionnariat et l'utilisation d'approches synoptiques et formalisées.

Selon une étude de SMITH et al. (1988), les propriétaires étaient moins larges (ou bien moins complets, moins minutieux) dans leur comportement de décision que les dirigeants professionnels. Ils avaient défini l'« étendue » ou la « complétude » comme le degré auquel l'individu suivait un processus de décision rationnelle et formelle. Il est possible que les documents de plans soient utilisés comme outils de « contrôle ». Les principaux (les propriétaires) pourraient compter sur des documents de plans et processus formels pour réaliser un « contrôle » routinier de l'équipe des dirigeants. Il est probable que l'on demande aux exécutifs de parcourir et d'appliquer, périodiquement, le processus du développement/revue de la stratégie planifiée.

¹² IN KELLY L. M., ATHANASSIOU N., CRITTENDEN W.F., (Winter 2000), "Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-Owned Firm", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25, N° 2, p27-42.

¹³ *Opcit*, p. 228.

¹⁴ KENYON-ROUVINEZ D., WARD J. L. , « Les entreprises familiales », Editions PUF, Paris, 2004.

¹⁵ GUDMUNDSON D., HARTMAN E. A., TOWER C. B., (1997), « Family Business strategies : A comparative study ». Document extrait de : <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P179Gudmundson.PDF>

¹⁶ KETS de VRIES M. F. R., "The dynamics of family controlled firms : The good and the bad news", extrait de la base de données EBSCO, <http://search.epnet.com>

¹⁷ GIBBONS P. T ; O'CONNOR T. ; (2005); "Influences on strategic planning processes among Irish SME's", *Journal of Small Business Management*, pp. 170-186.

Entreprises familiales vs. entreprises non familiales

Les différences les plus significatives entre les entreprises familiales et celles non familiales apparaissent dans le fait que les premières appartiennent à la catégorie des défenseurs pendant que les secondes adhèrent à celle des réactifs¹⁸. Selon MILES et SNOW (1978)¹⁹, l'une des caractéristiques des défenseurs est l'importance du degré de formalisation. Ceci nous laisse supposer que les entreprises familiales formalisent beaucoup.

D'après LYMAN (1991)²⁰, les managers des firmes familiales utilisent une approche à caractère plutôt personnel, font confiance à leurs employés et se basent de moins en moins sur des procédures, règles et plans d'action écrits et formalisés.

Des études sur les entreprises familiales montrent même que les propriétaires- fondateurs évitent la planification formalisée²¹.

SMITH (2005)²² souligne que les entreprises familiales utilisent les business plans d'une manière moins importante que les entreprises non familiales. Elles font également appel à moins de contrôles internes formels.

De même pour REID et ADAMS (2001), qui en se basant sur les résultats de leurs études, attestent que le pourcentage des entreprises familiales qui utilisent les business plans est plus faible par rapport à celui des entreprises non familiales, bien que la différence ne soit guère significative (65% versus 77 %).

Quant à l'étude de WESTHEAD menée en 1997, elle soutient moins la proposition, selon laquelle, les questions relatives à la planification seraient plus mises en évidence par les entreprises non familiales que les familiales. D'ailleurs, il reprend les travaux de CROMIE et al. (1995), selon lesquels la planification est particulièrement répandue dans les entreprises familiales avec une concentration long- termiste sur la garantie de la richesse familiale.

Ces deux dernières études apportent par conséquent, un soutien moindre quant aux travaux de CHAGANTI et SCHNEER (1995), lesquels affirment que la planification est moins répandue dans les firmes familiales.

1.5.3. Incidence de la séparation management/propriété sur l'horizon temporel

¹⁸ DAILY C. M., DOLLINGER M. J., (1991), "Family firms are different", Review of Business, Vol. 13, 4 pages, p.3.

¹⁹ MILES R.E, SNOW, (1978), « Organizational Strategy, Structure and Process », New York : Mc Graw Hill, p.29.

²⁰ IN KELLY L. M., ATHANASSIOU N., CRITTENDEN W.F., (Winter 2000), "Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-Owned Firm", Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 25, N° 2, p27-42.

²¹ *Opcit.*

²² SMITH M., "Are family firms really that different?", School of Commerce, Research Paper Series 05-6, Australie.

DAILY C. M. et DOLLINGER M. J. (1991)²³ ainsi que WHISLER (1988)²⁴ affirment que l'horizon temporel des managers professionnels est plus court que celui des managers-propriétaires de l'entreprise.

Pour les dirigeants d'entreprises familiales, les attaches familiales, la loyauté, l'assurance de l'emploi et la stabilité tendent à agir sur le prolongement des horizons temporels des managers ainsi que sur l'apport de motivations à l'égard des managers – membres de la famille pour effectuer des investissements rentables à long- terme au sein de l'entreprise familiale (JAMES, 1999, p. 41)²⁵.

1.5.4. Incidence de la séparation Management/Propriété sur la formalisation

GIBBONS et O'CONNOR (2005)²⁶ affirment que la planification stratégique formelle n'est pas répandue au sein des PME étant donné qu'elles possèdent une connaissance insuffisante des procédures qui y sont impliquées. Aussi, ceci est dû à un manque d'expertise managériale.

ROBINSON et PEARCE (1984) ajoutent que les PME manquent de temps pour planifier en n'importe quelle manière structurée.

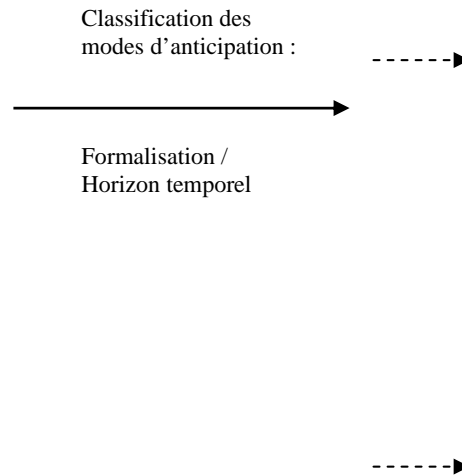
WOOD et JOYCE (2003) ont étudié les cas de 513 dirigeants propriétaires ainsi que des dirigeants professionnels dans des PME. Ils attestent que les premiers ont une compréhension « plus pauvre » des termes du management stratégique et ils mettent en œuvre des outils de stratégie d'une manière moins importante comparés aux seconds. La résistance à de telles approches reflète des structures de prise de décision centralisées, où on s'abstient des discussions et débats ouverts aux alternatives stratégiques. Il serait important, dans des firmes dirigées par ses propriétaires, de se lancer dans une planification stratégique formalisée.

2. Propositions de recherche

Les diverses contributions précédemment synthétisées nous conduisent à formuler quatre propositions (P_i, i = {1,4}), lesquels nous mettrons à l'épreuve lors des prochaines études de cas.

<p>P₁. <u>Plus</u> la séparation propriété/direction est importante, <u>plus</u> l'entreprise a tendance à formaliser ses procédures. (Relatif entre autres au paramètre de confiance/motivation entre les deux pôles)</p> <p>P₂. <u>Plus</u> la séparation propriété/direction est importante, <u>plus</u> l'horizon temporel a tendance à se raccourcir.</p>	<p>1), "Family firms are differen</p> <p>ril 1993, "Alternative methodo Small Business Management, y</p> <p>Extended Horizons and the Fa 41-55, 15 pages.</p> <p>TANA M., MAKRI M. , (200 orporations", Academy of Mar</p> <p>"Influences on strategic planni 170-186.</p>	<p>P₃. <u>Plus</u> la séparation propriété/direction est importante, <u>plus</u> l'entreprise a tendance à anticiper suivant les conduites adaptatives, réactives et cognitives (Planification, prévision, prospective) Approche traditionnelle</p> <p>P₄. <u>Plus</u> la séparation propriété/direction est <u>réduite</u>, <u>plus</u> l'entreprise a tendance à anticiper suivant les conduites opératoires, imaginaires. (Projets innovants, intention, vision stratégique, créativité) Approche proactive</p>
13		

*Structure de propriété et modes d'anticipation, quel rapport ?
Cas de la moyenne entreprise - Approche théorique*



3. Etudes de cas

Afin de résoudre notre problématique, nous envisageons de mener au moins trois études de cas de trois moyennes entreprises. Nous avons déjà entamé la première au sein de la SNEP (Société Normande des Emballages Plastiques). Un entretien de 5 heures a été mené avec M. PELOUX, le dirigeant de cette entreprise familiale sise à MONTIVILLIERS, au HAVRE (Haute-Normandie).

Une seconde étude sera réalisée à partir du mois de septembre 2006 au niveau de la moyenne entreprise ROQUETTE, sise à LILLE, leader mondial dans la production de polyols, sorbitol,... Une série d'entretiens seront effectués en présence de son dirigeant Marc ROQUETTE.

Nous sommes également en contact avec la moyenne entreprise pharmaceutique Groupe BATTEUR, dont le siège est à HEROUVILLE SAINT-CLAIR, au CALVADOS (Basse-Normandie). Nous nous entretiendrons avec son dirigeant, M. BATTEUR.

Nous tenterons de mener d'autres études au sein de moyennes entreprises jugées intéressantes pour la validité et la pertinence de nos résultats. Nous rendrons compte des résultats de nos études de cas au fur et à mesure de leur achèvement.

Bibliographie

- ARREGLE J-L., CALORI R. et al. , janvier - février 1997, Les PMI face à la planification stratégique, *Revue Française de Gestion*, pp 11-23.
- ATHANASSIOU N., CRITTENDEN W.F., KELLY L. M., (Winter 2000), “Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-Owned Firm”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25, N° 2, p27-42.
- AUREGAN P., décembre 1996, « L’influence des attributs temporels sur les perceptions et les comportements du dirigeant d’entreprise ». Thèse de doctorat de l’IAE de CAEN en Sciences de Gestion.
- BOUTINET J. P., (1999), « *Anthropologie du projet* », 5^e Edition, Psychologie d’aujourd’hui, PUF, Paris.
- BOUTINET J. P., (1996), « *Psychologie des conduites à projet* », Que sais-je ? , 2^e Edition, PUF, Paris.
- BOUTINET J. P., (1999), « *Psychologie des conduites à projet* », Que sais-je ? , 3^e Edition, PUF, Paris.
- BOUTINET J. P., décembre 1995, Du bon usage du projet, *Revue SE FORMER*.
- BRECHET, (1996), « *Gestion stratégique. Le développement du projet d’entreprendre* », Editions ESKA, Paris.
- BROWN S. , EISENHARDT K., (1998), « *Competing on the Edge* », Harvard Business School Press, Boston.
- BYRD J. ; PARRINO R.; PRITSCH G. , Mai - juin 1998, Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value, *Financial Analysts Journal*, pp 14-30.
- CASSAR G.; GIBSON B., “Planning Behavior variables in small firms”, *Journal of small business management*, 2002, 40 (3), pp. 171-186
- CHAHLOUL M.; GADHOUM Y.; GUEYIE J. P; « Le conseil d’administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines », cahier de recherche 06-2005, UQAM, Montréal.
- CHARREAUX G., (1997), « *Le Gouvernement des Entreprises* », Editions Economica, Paris.
- CONDOR R. ; SMIDA A., hiver 2002, « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *revue Gestion*, volume 26, n°4.
- COSIER R. ; SCHWENK D., 1980, Effects of the expert, devil’s advocate, *Organisational behaviour and human performance*, p. 409 -424
- COVIN J. , SLEVING D. , « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, 1989, volume 10, n°1, p. 75-87.
- DAILY C. M., DALTON D. R., FISHER M. M., 1994, “Separate, but not independent: Board leadership structure in large corporations”, *Academy of Management Proceedings*, p22-26, p.23, 5p.
- DAILY C. M., DOLLINGER M. J., (1991), “*Family firms are different*”, *Review of Business*, Vol. 13, 4 pages, p.1.

Structure de propriété et modes d'anticipation, quel rapport ?
Cas de la moyenne entreprise - Approche théorique

- DAILY C.M., DOLLINGER M. J., April 1993, “Alternative methodologies for identifying family- versus non family- managed businesses”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, pp. 79-90, 12p, page 80.
- DAVIS J. H., DONALDSON L., (1991), “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder”, *Australian Journal of Management*, N° 16, volume 1.
- DENISE KENYON- ROUVINEZ , WARD J. L. « Les entreprises familiales », Editions PUF, Paris, 2004.
- DULEWICZ V., GAY K., LONG T., “The Role of the Non-executive Director: findings of an empirical investigation into the differences between listed and unlisted UK boards”, *Family Business Review*, pp. 667-679, septembre 2005, Volume 13, N°5.
- GEDAJLOVIC E. R. , SHAPIRO D. M. , (1998), “Management and ownership effects from five countries”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 533 – 553.
- GIBBONS P. T; O’CONNOR T.; (2005); “Influences on strategic planning processes among Irish SMEs”, *Journal of Small Business Management*, pp. 170-186.
- GOMEZ-MEJIA L.R., LARRAZA-KINTANA M., MAKRI M. , (2003), “The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, N° 2, pp. 226-237, 12p.
- GOY H., (novembre 2000), « Les réalités de la planification organisationnelle des petites et moyennes entreprises industrielles », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESA Grenoble.
- GUDMUNDSON D., HARTMAN E. A., TOWER C. B., (1997), « Family Business strategies : A comparative study ». Document extrait de : <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P179Gudmundson.PDF>
- IKOUOUBEL A. ; (septembre 2004), “*Le projet comme outil d'anticipation, sa place face la prospective et à la prévision* », mémoire DEA Sciences de Gestion, IAE de CAEN.
- JAMES H. S.,(1999), “Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firms”, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6, N°1, pp. 41-55, 15 pages.
- KALIKA M., 1988, « *Structures d'entreprises* », Editions Economica, Paris.
- KENYON-ROUVINEZ D., WARD J. L., « Les entreprises familiales », Editions PUF, Paris, 2004.
- KETS de VRIES M. F. R., “The dynamics of family controlled firms : The good and the bad news”, extrait de la base de données EBSCO, <http://search.epnet.com>
- KLEIN P., SHAPIRO D., YOUNG J.; “Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: The Canadian Evidence”, *Family Business Review*, novembre 2005, Volume 13, N° 6, pp. 769-785.
- KRAUS S.; RESCHKE C. H. , (2005), “Strategic planning as prerequisite for growth and success of SMEs – Literature review and implications”, Copenhagen, Denmark, 27-29 Juin.
- LE VIGOUREUX F. , décembre 1997, « Dynamique des structures de propriété et comportements stratégiques des moyennes entreprises industrielles ». Thèse de doctorat de l’IAE de CAEN en Sciences de Gestion.

*Structure de propriété et modes d'anticipation, quel rapport ?
Cas de la moyenne entreprise - Approche théorique*

- MANFRED KETS de VRIES F.R., “The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news”, extrait de la base de données: <http://search.epnet.com/>
- MILES R., SNOW E., (1978), « Organizational Strategy, Structure and Process », New York : Mc GRAW Hill, p.29.
- SMITH M., “Are family firms really that different?”, School of Commerce, Research Paper Series 05-6, Australia, 2005.

Prospective