

**Entreprise familiale :
Une littérature autonome à fonder sur les objectifs familiaux**

Albert B.R. LWANGO
CRECIS
Louvain School of Management
1, Place des Doyens
B-1348 Louvain la Neuve
Tel + 32 10 47 84 25
Fax + 32 10 47 83 24
albert.lwango@uclouvain.be

Résumé

L'entreprise familiale a été approchée dans la littérature tantôt comme une entreprise managériale de forme embryonnaire, tantôt comme un sous thème de l'entrepreneuriat. Seulement, d'une part les théories sur l'entreprise managériale qui ont été recyclées pour comprendre les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale n'ont pas permis d'appréhender les objectifs proprement familiaux de l'entreprise. D'autre part, l'entrepreneuriat qui a laissé espérer la prise en compte de ces objectifs familiaux, les a cependant noyés dans de multiples autres objectifs reconnus à l'entrepreneur, personnage central dans la recherche entrepreneuriale.

L'objectif de cette recherche est de situer la recherche sur l'entreprise familiale par rapport à la littérature managériale et entrepreneuriale. Elle montre que la recherche sur l'entreprise familiale retrouverait son autonomie en mettant au centre de ses préoccupations non pas un individu mais la famille. L'harmonisation des exigences économiques de l'entreprise aux besoins sociaux de la famille élargit et spécifie alors les objectifs de l'entreprise familiale. Ceci offre un angle de vue original pour comprendre les mécanismes de gouvernance propres à l'entreprise familiale, avec leurs forces mais aussi leurs faiblesses. Il s'agit d'une opportunité pour que la recherche en entreprise familiale se démarque de l'entrepreneuriat.

Mots – clés : Entreprise familiale, objectifs familiaux, gouvernance.

Introduction

L'entreprise familiale a été longtemps occultée par l'entreprise managériale, à laquelle elle est opposée dans la littérature. Lorsque l'entreprise managériale a montré visiblement ses failles, c'est la recherche entrepreneuriale qui a pris le relais. Dans ce mouvement, l'entreprise familiale a été approchée dans la littérature tantôt comme une entreprise managériale de forme embryonnaire, tantôt comme un sous thème de l'entrepreneuriat. Seulement, d'une part les théories sur l'entreprise managériale qui ont été recyclées pour comprendre les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale n'ont pas permis d'appréhender les objectifs proprement familiaux de l'entreprise. D'autre part, l'entrepreneuriat qui a laissé espérer la prise en compte de ces objectifs familiaux, les a cependant noyés dans de multiples autres objectifs reconnus à l'entrepreneur, personnage central dans la recherche entrepreneuriale.

Face à cette difficulté à s'intégrer dans la littérature tant managériale qu'entrepreneuriale, la recherche sur l'entreprise familiale retrouverait son autonomie en suivant deux pistes. D'abord, en focalisant son attention sur la famille et ses objectifs. Ensuite, en montrant comment la gouvernance de ce type particulier d'organisation concilie les besoins de la famille avec les exigences de profit. C'est de cette conciliation que dépendent la survie et le développement de l'entreprise familiale.

L'harmonisation des exigences économiques de l'entreprise aux besoins sociaux de la famille élargit et spécifie les objectifs de l'entreprise familiale. Elle offre ainsi un angle de vue original pour comprendre les mécanismes de gouvernance propres à l'entreprise familiale, avec leurs forces mais aussi leurs faiblesses.

1. L'entreprise familiale : une pratique ancienne et permanente

L'entreprise familiale mobilise l'effort et suscite l'intérêt des praticiens depuis des siècles. Bien plus, ce type d'entreprise a subsisté à travers le temps. Il s'agit de la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Gersick et alii, 1997).

En effet, les activités économiques de la Civilisation Grecque étaient largement contrôlées par la famille et basées sur le ménage. Les circonstances n'ont pas significativement changé à travers le temps de l'Empire Romain et les périodes suivantes du Moyen-âge et de découverte du Nouveau Monde (Bird et alii, 2002). En conséquence, les unités familiales résidentielles sont des unités de production qui, bien des siècles avant l'ère statistique, intéressent les administrations fiscales, seigneuriales et royales (Collomp, 1999).

De nos jours, les statistiques rendues disponibles montrent que l'entreprise familiale demeure la forme d'organisation dominante à travers le monde (Beckhard et Dyer, 1983 ; Shanker et Astrachan, 1996)¹. Dans plusieurs pays d'Europe, l'entreprise familiale représente la majorité de toutes les entreprises : 93% en Italie, 80% en Grèce, 79% en Suède, 75% en Espagne, 70% en Belgique, plus de 60% en France, 60% en Allemagne, ... (IFERA, 2003).

En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000). Elles comptent pour 90% des entreprises aux Etats-Unis et y participent de moitié aux salaires versés (Glueck et Meson, 1980 ; Davis,

¹ Selon certaines estimations, ce serait le cas de plus de 70% des entreprises (Lorrain, 2005).

1983 ; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994). Dans les pays africains, ces statistiques seraient plus élevées. L'entreprise familiale revêt ici une importance capitale en termes de création d'emploi et de revenu. Il s'agit d'une forme d'organisation prédominante dans les premiers stades de développement d'un pays (Bhattacharya et Ravikumar, 2001). A ces stades, la qualité de la gouvernance de l'entreprise dépendant de la qualité de la gouvernance de l'Etat caractérisée par l'absence des mécanismes crédibles, les menaces des punitions à l'encontre des gestionnaires perdent en efficacité (Ayogu, 2001).

Dans les économies à faible protection politique et légale des minoritaires, expliquent Burkart, Pannunzi et Shleifer (2003), la théorie de l'agence prédit que l'entreprise familiale serait la forme optimale. La propriété et le contrôle familiaux réduisent les conflits d'intérêts entre actionnaires majoritaires et minoritaires. La famille assure en plus une protection contre les conséquences attachées aux événements inattendus et défavorables, spécialement dans la sphère de gestion et choix des dirigeants (Colli et alii, 2003).

Les origines étymologiques des mots économie et management confirment la naissance des pratiques de gestion au sein de l'organisation ménagère. Elles montrent aussi les préoccupations d'efficacité qui ont animé l'organisation productive familiale depuis longtemps. Du grec *oïkonomos* (*oïkos* : maison, ménage ; *nomos* : normes, règles), économie entendrait ces normes, ces règles servant à l'administration de la maison, à la gestion du ménage. Le management ferait également allusion au ménage qui a donné ménager, c'est-à-dire vivre en ménage, en vieux français, et plus tard conduire son bien et sa fortune avec jugement, puis, employer un bien avec mesure, avec économie pour le conserver et en tirer le plus de profit (Bialès, 2000).

L'économie et le management sont par conséquent proches par leurs origines étymologiques. Ils rendent compte des activités attachées à la famille : activités agricoles au départ et activités commerciales et industrielles par extension après.

L'extension des activités au commerce et à l'industrie, ainsi que l'efficacité comme exigence pour la croissance, la bonne tenue du ménage et la sauvegarde de son patrimoine, interrogent constamment le créateur de l'activité et sa famille :

- interrogation sur la simultanéité du rôle de chef de famille et d'entreprise d'abord,
- interrogation ensuite sur la propriété et la gestion à la fois familiales et enfin
- interrogation sur le passage de la propriété et de la gestion aux prochaines générations.

Interrogations encore pressantes dès lors que l'héritage (transmission des biens) et la succession (transmission des fonctions) tendent à suivre le même principe de la filiation qui gouverne la transmission de la parenté (Deliège, 1996).

L'idée n'est pas nouvelle que l'entreprise familiale serait une forme d'organisation particulièrement efficace. A titre comparatif, Adam Smith (1776) relevait déjà la possible négligence des dirigeants non propriétaires qui fragilisent les sociétés par actions. Il notait que :

« (...) les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une

société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels que les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres, et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie (...) » Smith (1776, tome 2, p. 401).

Toutefois, indique Marchesnay (2004), après la seconde guerre mondiale, la petite entreprise et le « petit patron » apparaissent comme des catégories dépassées, du fait de la course aux économies d'échelle et à la grande taille. Les grandes entreprises, poursuit-il, sont supposées plus performantes, plus innovatrices, plus rentables et la petite entreprise qui réussit à survivre est appelée à devenir plus grande, et à se transformer en organisation « managériale ».

Nous convenons avec Marchesnay (2004) et d'autres (Colli et alii, 2003) que s'exprime fort l'idéal managérial après la seconde guerre mondiale. Mais il faut bien reconnaître que cet idéal trouve ses racines et raisons plus loin. Celles-ci remontent à la révolution industrielle et à l'expansion des marchés. L'entreprise managériale s'est bien adaptée aux transformations qui en ont résulté. Au contraire, la modeste organisation de production basée sur la famille s'est trouvée désarticulée.

L'industrialisation a en effet séparé le ménage de l'entreprise. La mécanisation a transformé l'économie domestique manuelle, centrée sur la division de travail et la complémentarité du groupe familial. La demande en main d'œuvre et la mobilité vers les centres de production urbains ont fini par disperser les membres familiaux, en quête d'emploi. Avec la révolution industrielle et la mécanisation, l'organisation devant devenir de grande taille, la dépendance exclusive de l'entreprise à une famille est apparue comme un obstacle. L'entreprise familiale a ainsi été jugée moins efficace et par conséquent occultée comme objet d'étude. Cela sans doute d'une part, pour la bonne tenue du patrimoine des ménages censée être mieux assurée par des professionnels de la grande et plus performante entreprise managériale ; d'autre part, à la suite de l'éclatement de la structure familiale. Comme objet d'étude, l'entreprise familiale a donc été occultée par la littérature sur l'entreprise managériale.

2. L'EF occultée par la littérature sur l'entreprise managériale

La fin du XVIIIe siècle et le début du XIXe siècle voient naître l'industrie. Le besoin en capitaux qui en résulte entraîne une importante création des sociétés par actions. La société anonyme devient le mode le plus souple et le plus efficace à drainer l'épargne des ménages de plus en plus dispersés (Aprile, 2001). En conséquence, la séparation entre la propriété et la gestion apparaît comme un gage d'efficacité.

Un regard sur les XVIIIe et XIXe siècles permet de voir d'une part les contraintes qui ont pesé sur l'entreprise familiale, et la réaction de celle-ci. D'autre part comment particulièrement aux Etats-Unis l'entreprise managériale s'est imposée dans les esprits et dans les faits, au point de devenir l'objet de recherche privilégié voire exclusif en gestion.

Hall (1988) montre à cet effet les forces socio-économiques à l'encontre de l'entreprise familiale américaine à partir du XVIIIe siècle. Il relève une politique et une législation antidynastiques, ainsi que des changements importants de taille des marchés que l'entreprise familiale n'a pas su suivre. Et cela, malgré que cette entreprise ait participé activement aux premiers stades de l'industrialisation. Hall (1988) conclut toutefois que les forces sociales,

technologiques et politiques qui se sont opposées aux entreprises familiales résultent de la législation et de la jurisprudence, et quelques fois de la résistance des entrepreneurs eux-mêmes. Il ne s'agit donc pas de contraintes naturelles. Ce qui importe, c'est l'ensemble des stratégies adoptées par les entreprises familiales. Pour résister, elles ont montré leur capacité à lutter, avec relativement plus des succès du côté des marchands que des fermiers et artisans.

Plusieurs autres versions de l'histoire peuvent être reportées. Mais elles montreront que les fortunes familiales ont dû depuis longtemps faire face soit à des contestations contenues dans les lois, normes et règles, soit que les entreprises familiales n'ont pas su répondre au défi lancé par l'industrialisation.

De Tocqueville montre par exemple que les citoyens américains trouvent l'accumulation d'importantes fortunes défavorable à la démocratie. Pour cette raison, estime-t-il, ils soutiennent les lois visant à partager les richesses (lors de l'héritage)². De Tocqueville (1836 : p. 81) précise que :

« (...) non-seulement la loi des successions rend difficile aux familles de conserver intacts les mêmes domaines, mais elle leur ôte le désir de le tenter, et elle les entraîne, en quelque sorte, à coopérer avec elle à leur propre ruine. La loi du partage égal procède par deux voies : en agissant sur la chose, elle agit sur l'homme, en agissant sur l'homme, elle arrive à la chose. Des deux manières elle parvient à attaquer profondément la propriété foncière et à faire disparaître avec rapidité les familles ainsi que les fortunes ».

Depuis 1945, notent Colli et alii (2003), les normes et les règles ont eu un effet négatif aussi sur l'entreprise familiale en Grande-Bretagne, comparativement à l'Italie et à l'Espagne. Ce phénomène, indiquent-ils, trouve un certain nombre des raisons. En Grande-Bretagne, les normes et règles édictées par un Etat central fort (y compris les modifications dans les taxes et la responsabilité limitée) ont freiné ou tout au moins réduit les attraits de la succession dans l'entreprise familiale. Au contraire, l'Espagne et l'Italie se caractérisent par de forts pouvoirs régionaux, basés sur les familles. L'entreprise familiale italienne, largement intégrée dans sa localité, est plus répandue et dominante, à cause des compromis politiques. En Espagne, bien que l'entreprise familiale ait perdu ses privilèges de longue date après la mort de Franco, précisent Colli et alii (2003), elle se retrouve dans des réseaux bien tissés et continue à fonder son pouvoir sur une forte base régionale.

Chandler (1977), pour sa part, tout en ne critiquant pas d'une manière générale l'entreprise familiale, montre que le déclin de l'économie anglaise à la fin du XIXe siècle s'explique par la réticence des entrepreneurs à la perte de contrôle, à l'inadéquation de l'entreprise familiale à un stade de développement économique (Allouche et Aman, 2000).

Piluso (2004) rappelle l'ancienne opinion selon laquelle l'entreprise familiale serait condamnée à jouer simplement un rôle marginal dans l'économie, limité aux secteurs à forte intensité de travail et fortement spécialisés. Il note que durant la deuxième et la troisième révolution industrielle, les contraintes technologiques ont nécessité des changements dans la propriété et les structures organisationnelles des entreprises actives dans des secteurs à forte intensité de capital. Toutefois, poursuit-il, l'entreprise familiale a montré sa force dans

² Dans la démocratie en Amérique, de Tocqueville (1836 : page 74) souligne que « En Amérique, (...), ce sont les pauvres qui font la loi, et ils réservent habituellement pour eux-mêmes les plus grands avantages de la société ».

presque toutes les économies développées, même si elle a pris des formes variées, en fonction des structures culturelles, légales et institutionnelles des pays respectifs. Piluso (2004) en déduit que loin d'être une survivance du passé, l'entreprise familiale est une institution qui combine avec succès les vertus de la confiance, les moindres coûts de transaction et l'engagement à long terme, avec un management et un entrepreneuriat créatifs.

Ce qui précède montre dans quels contexte et position se retrouve l'entreprise familiale, plus particulièrement américaine pendant la révolution industrielle qu'elle a amorcée avec beaucoup de contraintes, chargées souvent des préjugés. Bien plus, les liens entre les générations et les collatéraux ont été brisés par l'industrialisation contraignant aux mobilités géographiques. La famille a ainsi cessé d'assurer les multiples fonctions d'autrefois où se superposaient les relations de parenté, de production et de consommation (Segalen, 1991 ; Attias-Donfut, Lapiere et Segalen, 2002). Parallèlement, la révolution industrielle avait permis l'ascension d'hommes nouveaux issus des classes populaires rurales et artisanales et parvenus, par leur énergie, leur audace, leurs qualités inventives, et leur capacité à saisir les chances qui s'offraient à eux, à se hisser au rang des chefs d'entreprises (Aprile, 2002). Ainsi, la hausse du niveau des compétences techniques, administratives et financières requises des dirigeants aurait conduit à écarter du pouvoir les descendants des dynasties industrielles familiales au profit d'une méritocratie : l'intérêt supérieur de l'entreprise aurait incité à faire choisir comme dirigeant la personne la plus capable d'exercer cette fonction (Verley, 1997).

Un terrain propice est alors préparé pour l'étude de l'entreprise managériale, occultant l'entreprise familiale dans la recherche pour principalement trois raisons :

- En premier lieu, la montée en puissance d'un capitalisme managérial triomphant et dominant, porté par l'industrie de la plus grande économie, les Etats-Unis, éloigne la recherche du XIXe siècle de tout objet d'analyse à propriété concentrée (Allouche et Amann, 2000).
- En second lieu, les recherches ont eu du mal à étudier les deux systèmes à la fois : l'entreprise et la famille ; la première considérée longtemps comme un domaine de calcul d'intérêts difficilement conciliable avec le caractère affectif retrouvé au sein de la famille. Les affaires et l'amour ne faisant pas bon ménage, la croyance était que l'entreprise et la famille sont là deux institutions aux logiques de fonctionnement tout à fait opposées. C'est ainsi que les tenants de l'approche rationaliste se sont généralement plaints que l'entreprise familiale n'opérait sur des bases rationnelles, allant jusqu'à recommander de séparer la famille de l'entreprise. Argument à l'appui : le caractère émotionnel, le népotisme, le conflit père-fils et les faiblesses dans le management étaient là des symptômes d'une incompatibilité entre la famille et l'entreprise (Hollander et Elman, 1988), bien plus lorsque l'entreprise doit assurer sa croissance.

A ce problème de prise de position s'est ajoutée la difficulté réelle d'obtenir les données sur l'interconnexion entre la famille et l'entreprise (Lansberg et alii, 1988).

- Ensuite, l'entreprise familiale a longtemps été considérée comme une phase transitoire, une étape provisoire entre une initiative individuelle vers une organisation appelée à transcender et à s'affranchir des limites d'un seul individu, d'une famille ou de quelques familles. C'est ainsi que précisent Caby et Hrigoyen (2002), la réticence à étudier l'entreprise familiale s'explique vraisemblablement par la croyance quasi-

immanente à l'existence d'une évolution irrésistible des entreprises vers un modèle de direction professionnelle dans la lignée des analyses de Berle & Means sur le développement de l'entreprise managériale.

Berle et Means (1932) sont, en effet, arrivés au constat d'une forte dispersion de l'actionnariat dans les grandes entreprises américaines, et à l'absence de relation simple entre la part de propriété et l'exercice réel du pouvoir. Ils avaient prédit une irréversible séparation entre la propriété et le pouvoir. Prédiction qui sera relayée par Galbraith (1968), projetant un pouvoir de l'entreprise qui se déplace de plus en plus vers les détenteurs de « l'intelligence organisée ». Dans le même sens, en France, Biscayart (1970) fait remarquer qu'alors qu'« autrefois le titre de propriété ou le contrôle financier désignait le chef, c'est désormais la compétence qui donne accès au management ». Chandler (1977) va jusqu'à vanter la main visible des managers. Eux qui assument la nouvelle fonction de coordination et d'allocation administratives rendues indispensables par l'industrie dont les nouvelles technologies et la quête d'une utilisation efficiente des ressources ont permis l'émergence.

Toutefois, ont précisé Berle et Means (1932), la concentration du pouvoir dans les mains des dirigeants n'est acceptable que si ce pouvoir est finalisé. C'est-à-dire seulement si ce pouvoir est orienté vers une finalité distincte de l'intérêt de ceux qui l'exercent. Pareille position trouve son écho dans l'opinion américaine qui reconnaît la primauté des intérêts des actionnaires. Il s'agit plus des petits actionnaires de grandes sociétés après le traumatisme subi lors de la crise de 1929. Pour plusieurs parties intéressées par le sort de l'entreprise, il devient alors opportun de protéger et de bien répartir la richesse commune.

Ainsi, il s'est ouverte une vision dominante de l'entreprise, basée sur les intérêts des actionnaires et focalisée sur les problèmes d'agence, comme préoccupation à gérer une relation certes conflictuelle, mais acceptée. Le plus avisé parcours de toute entreprise est, estime-t-on à l'époque, de se tourner vers un management professionnel le plus tôt possible (Levinson, 1971). C'est dans cette perspective que la gouvernance de l'entreprise s'est développée, avec comme préoccupation de protéger la richesse des différentes parties prenantes au sein d'une entreprise dirigée par les managers non propriétaires. C'est donc dans un contexte marqué par l'idéalisation des compétences, associées aux managers professionnels, que s'est concentrée la recherche sur l'entreprise managériale.

Davis (1983) montre que le débat sur la survie des institutions s'est penché sur la dimension capacité et compétence, en ignorant l'aspect intentionnalité et engagement dont le degré élevé justifie la forte présence de l'entreprise familiale dans les économies. Ce haut niveau d'intentionnalité prend appui dans l'engagement de l'individu à sa famille et au développement du patrimoine de son groupe familial. Particulièrement en période difficile, cet engagement devient précieux. Il a permis tout au moins à l'entreprise familiale de faire face aux crises, mieux que ne l'ait fait l'entreprise managériale.

3. Le recul de l'entreprise managériale et le regain d'intérêt de l'entrepreneuriat dans les recherches

L'amélioration de la productivité demeure une préoccupation constante dans le milieu de la grande entreprise. Au cours des années 20 et 30, sociologues et psychologues lancent l'idée de développer des techniques de management assurant une grande intégration des individus (Marchesnay, 2004). Cette idée sera reprise à bon compte par l'école des relations humaines. Celle-ci propose de développer la personnalité des salariés et d'améliorer les relations entre

eux au milieu du travail, au but d'augmenter la productivité. Lancée à partir des années 30, l'idée de cette école rencontre plus de succès vers les décennies 1950 et 1960. Elle met en lumière les liens entre le moral et la productivité. De même, elle souligne l'importance de la motivation psychologique et de la dynamique de groupe.

Par ailleurs, l'école socio-technique³ part de l'observation de l'impact des changements technologiques sur le fonctionnement des groupes et des individus qui les composent. Dans les décennies 1950 et 1960, cette autre école préconise la prise en compte dans les décisions des facteurs humains (attentes, qualifications, valeurs et sentiments) et de l'environnement (équipement, machinerie, procédés, horaires et conditions de travail).

Davis et Stern (1988) indiquent que les membres de la traditionnelle école des relations humaines et les théoriciens socio-techniques portent leur attention descriptive sur la performance de l'entreprise dérivée de l'agrégation des comportements individuels. Ces comportements sont vus comme adaptation à la fois aux pressions de l'organisation et aux exigences individuelles. Ce qui est en marge, notent-ils, du modèle bureaucratique wébérien dominant, dans lequel l'individu n'a aucune importance en dehors de sa contribution fonctionnelle aux processus de l'organisation.

Les inquiétudes exprimées par l'école des relations humaines et les recommandations des théoriciens socio-techniques laissent présager la difficulté que devra connaître la grande entreprise. Cette dernière n'a pas intégré la dimension humaine dans les techniques de management et de prise de décision. Toute l'attention est focalisée sur le sommet de la hiérarchie. Le souci primordial consiste en l'amélioration des conditions matérielles de travail, au point d'oublier de stimuler la base et les équipes qui devrait améliorer la productivité.

L'entreprise familiale trouve en revanche son avantage dans la prise en compte des facteurs humains. Ces facteurs sont particulièrement utiles, car l'attitude des employés à l'égard de leur travail est plus importante que des changements apportés à leur condition de travail (Gillespie, 1991). L'entreprise familiale profite de la proximité entre les équipes de gestion et les bases opérationnelles. Ainsi, sur le plan humain, Donnelley montre en 1964 que travailler avec les proches présente certes des difficultés, mais aussi des avantages permettant de rendre l'entreprise plus humaine (Lansberg et alii, 1988). L'entreprise familiale peut alors compter sur la famille ou plus globalement sur un personnel dont la dimension humaine est considérée dans l'organisation. En tant qu'activité de la famille, l'entreprise familiale demeure ainsi une entité viable, légitime et une alternative organisationnelle continue et importante (Davis et Stern, 1988). En période de crise, la dimension humaine de l'entreprise familiale devient un atout précieux.

Marchesnay (2004) indique que la perte de légitimité des grandes entreprises, surtout dans les années 80, est liée à leur échec face à la crise des années 70. Au cours de ces mêmes années, poursuit-il, on a pu parler d'un « phénomène entrepreneurial ». Les créations nettes d'emplois viennent des secteurs d'activité où prédominent les petites entreprises. Celles-ci semblent avoir souvent mieux résisté aux crises successives.

Il a fallu, indiquent Allouche et Amann (2000), l'approfondissement de la crise des années 70-80 pour que surviennent la mythification, puis la reconquête, enfin la banalisation de

³ L'école des relations humaines est née dans les années 30 aux Etats-Unis, en réaction à la crise de 1929 et aux abus du taylorisme tandis que l'école socio-technique est d'origine anglaise et émerge à partir des années 50.

l'espace entrepreneurial. En fait, dans ces années de crise l'industrie perd du terrain. Elle est malmenée particulièrement aux Etats-Unis par la concurrence étrangère, notamment dans les secteurs de l'automobile, de l'acier et des textiles. Par contre, les petites entreprises moins hiérarchisées et à personnel moins syndiqué se sont appuyées sur leur flexibilité pour s'adapter rapidement aux nouvelles conditions de la demande. Mieux encore, ces petites entreprises ont dominé les secteurs des services où elles sont très présentes.⁴

Les années de crise correspondent au recul des convictions dans la capacité de la grande entreprise. La production de masse et la puissance des managers sont aussi remises en question. Par conséquent, la recherche sur l'entreprise familiale a pu s'exprimer dans la décennie '80, sans toutefois s'affranchir totalement de l'entrepreneuriat et de l'assimilation à la petite taille.

4. Le développement de la recherche entrepreneuriale et l'émergence de l'EF dans la littérature

Le phénomène entrepreneurial qui suscite l'intérêt de la recherche à partir de la décennie 1970 pose dès le début le problème de sa délimitation. En témoigne la difficile quête d'une définition unanime du terme « entrepreneur » qu'ont partagée les chercheurs au cours des années 1970 et 1980. Avant cette période, les premiers travaux étaient le fait des consultants spécialisés adoptant une démarche essentiellement prescriptive dans le domaine de l'entrepreneuriat (Amann, 2000). L'intérêt du monde académique se manifeste tardivement dans la recherche, d'abord en entrepreneuriat et ensuite en entreprise familiale.

Dès le début, la tendance est de cantonner la recherche en entreprise familiale dans le vaste champ de l'entrepreneuriat. Or, les deux ne partagent pas nécessairement le même contenu. La recherche en entreprise familiale se réfère en premier lieu à la propriété, à la gestion et à la continuité d'une connexion intra-organisationnelle à base familiale et d'une implication familiale à travers les générations, alors que le thème clé de l'entrepreneuriat est l'initiative organisationnelle (Litz, 1995 ; Rogoff et Heck, 2003) avec la création et le démarrage d'entreprises nouvelles comme acte stratégique fondamental (Marchesnay, 2004 ; Rogoff et Heck, 2003).

L'étude de l'entreprise familiale dans le vaste champ de l'entrepreneuriat trouve toutefois une raison dans l'habituelle association simultanée de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale à la petite taille. L'entrepreneuriat et l'entreprise familiale sont souvent opposés en bloc à la grande entreprise managériale. La littérature tend à assimiler l'entrepreneur au propriétaire-gérant qui initie sa propre entreprise, par opposition au manager qui plutôt reçoit mandat du propriétaire. C'est ainsi que la distinction est opérée entre la firme entrepreneuriale et la firme managériale. Distinction retrouvée même chez Schumpeter (1939), auteur incontournable lorsqu'il s'agit de considérer la figure d'entrepreneur.

Schumpeter ne fait pas d'emblée émerger aucune figure unique d'entrepreneur de l'entreprise capitaliste. Il propose tout de même de l'y identifier parmi les propriétaires, et généralement de considérer comme tel le créateur lorsque celui-ci est seul. Il fait observer que :

« we have little difficulty in identifying entrepreneurship in the times of competitive capitalism. The entrepreneur will there be found among the heads of firms, mostly among

⁴ Dans ces secteurs, comme dans la distribution des biens de consommation, les banques et assurances, les produits de mode et de luxe, les entreprises familiales disposent des avantages concurrentiels (Piluso, 2004).

the owners. Generally, he will be the founder of a firm and of an industrial family as well. In the times of giants concern the question is often as difficult to answer as, in the case of a modern army, the question who is the leading man or who really won a given battle » (Schumpeter, 1939, Vol. I, p. 103).⁵

Plus que l'entrepreneuriat en tant qu'étude des actes de l'entrepreneur, Stevenson et Jarillo (1990) soulignent que l'étude sur l'entrepreneuriat est très vaste. Ils estiment que cette étude peut être subdivisée en 3 catégories, délimitée chacune par une question. Qu'arrive-t-il lorsque les entrepreneurs agissent ? Pourquoi agissent-ils ? Comment agissent-ils ?⁶ En y ajoutant une quatrième question, à savoir Qui est à la base de l'entrepreneuriat ? Nous observons avec Carland et alii (1984) que l'entrepreneuriat se réfère à la création d'une organisation qui n'existe pas préalablement, et reste assimilé à la propriété / gestion le plus souvent de la petite entreprise⁷. Or, ce sont les familles qui sont à la base de la création et du démarrage, d'un grand nombre d'entreprises nouvelles. Plusieurs nouvelles entreprises se créent en effet par regroupement des ressources financières et humaines familiales (Chrisman et alii, 2003). De petite taille, lorsqu'elles grandissent les enjeux deviennent importants et tendent à échapper au contrôle étroit de l'entrepreneur et de sa famille. Dès lors, nous pouvons comprendre cette tendance à s'appuyer sur les études d'entrepreneuriat pour saisir la réalité de l'entreprise familiale. L'acte étudié reste ainsi l'initiative organisationnelle et l'acteur pressenti est alors l'organisation familiale dont l'initiative traduit cet esprit d'entreprise étudié dans l'entrepreneuriat.

Astrachan (2003) conclut que l'entreprise familiale est clairement un sujet important de l'entrepreneuriat. C'est ainsi que Chrisman et alii (2003) reconnaissent que la recherche entrepreneuriale existante n'a pas totalement laissé de côté les entreprises familiales. Ils déplorent toutefois que cette recherche ait utilisé des angles de vue très sélectifs qui ne voient pas souvent la dimension familiale. Si cela explique que les recherches en entrepreneuriat et en entreprise familiale aient évolué dans des voies relativement différentes, ces voies ont tout de même en commun d'abord l'entreprise en tant que principal système sous étude ; ensuite se penchent-elles sur l'entreprise dans ses aspects stratégiques, sa gestion, sa production, et sa performance ; enfin elles portent leur attention sur les dimensions temporelles, telles les phases et transitions, incluant le démarrage, la croissance, la maturité et la disparition de l'entreprise (Rogoff et Heck, 2003).

⁵ Le mot entrepreneur, précise Marchesnay (2004), qui indique par excellence celui qui prend des décisions, s'est chargé de sens avec le développement de l'économie de marché dans le capitalisme industriel et de la pensée économique.

Ainsi, Schumpeter subordonne la figure de l'entrepreneur aux évolutions du capitalisme. Avec l'apparition de la grande entreprise, la figure de l'entrepreneur prend la forme d'un « collectif », dès lors, note Schumpeter, le destin des leaders ne sera plus lié à la capacité à innover mais plutôt à celle de manager l'équipe.

⁶ Selon Stevenson et Jarillo (1990), à la première question « qu'arrive-t-il lorsque les entrepreneurs agissent ? » le chercheur est préoccupé par les résultats des actions des entrepreneurs, c'est généralement le point de vue adopté par les économistes, tels Schumpeter, Kirzner et Casson ; la deuxième question « Pourquoi agissent les entrepreneurs ? » reflète une approche psychologique / sociologique construite par McClelland (1961) et Collins et Moore (1964), focalisée sur l'entrepreneur en tant qu'individu et sur ses attributs individuels : son passé, son environnement, ses objectifs, ses valeurs et ses motivations ; et la dernière question « Comment agissent-ils ? » est caractéristique de la gestion entrepreneuriale, c'est-à-dire comment les entrepreneurs peuvent atteindre leurs buts et les effets de leurs actions sur l'environnement.

⁷ Wtterwulghé (1998 :33) souligne cependant que « on peut être entrepreneur et avoir racheté ou hérité d'une entreprise créée par quelqu'un d'autre. De même que l'esprit de créativité peut s'exprimer autrement que dans la création de l'entreprise au sens premier du terme ».

En entrepreneuriat comme en étude sur l'entreprise familiale, les valeurs et aspirations des entrepreneurs sont soulignées pour comprendre comment ceux-ci agissent. Leurs raisons d'action incorporent le profit et ses déterminants, mais aussi d'autres besoins qui ne sauraient être saisis en terme monétaire. L'entreprise familiale permet de combiner parfaitement les aspirations et besoins économiques et non économiques (Chriman et alii, 2003). La famille a une influence sur les activités des entrepreneurs à travers ses valeurs et aspirations, son soutien à travers les générations permet d'atteindre les objectifs et de réussir les processus de succession. D'où un lien potentiellement symbiotique entre la recherche en entrepreneuriat et la recherche en entreprise familiale : la famille soutient et influence les activités et le type de l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat appelle à comprendre comment les ressources de la famille peuvent être exploitées, de comprendre aussi la performance de l'entreprise (Chrisman et alii, 2003).

Le développement de la recherche consacrée à l'entreprise familiale et surtout la prise en compte de la dimension familiale dans l'entrepreneuriat se sont trouvés renforcés par l'exigence si pas l'urgence posées par la succession. Notamment aux Etats-Unis où le vieillissement de la population, et la proportion de plus en plus importante des femmes⁸ au travail ont précipité des changements significatifs et simultanés dans les structures familiales et dans les structures de propriété et de gestion des entreprises, en prédominance familiales (Lansberg et alii, 1988 ; Sonnenfeld, 1986). C'est ici un sujet qui demeure d'actualité, notent Astrachan et alii (2003), 55.7% d'entreprises familiales aux Etats-Unis s'attendent à l'événement successoral dans les dix prochaines années.

Allouche et Aman (2000) concluent que l'« épidémiologie »⁹ des analyses de l'entreprise familiale, est due au caractère particulier de cette forme d'entreprise qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises. Chrisman et alii (2003) proposent ainsi de relier les théories sur l'entrepreneuriat à l'étude de l'entreprise familiale. Cette dernière, ne manquent-ils pas de rappeler, représente la majeure partie des organisations actuelles, ou à venir. Globalement, c'est cette voie qui est empruntée et les recherches sur l'entreprise familiale se servent utilement de théories qui ont fait leur preuve ailleurs. Ces théories se proposent d'apporter un éclairage sur les caractéristiques, les problèmes rencontrés et les modes de gestion jugés ou prouvés efficaces en fonction des spécificités et du contexte propre à l'entreprise familiale. A travers ces théories, l'entreprise familiale a trouvé sa place dans la recherche, particulièrement dans le champ du management stratégique.

5. L'entreprise familiale dans le management stratégique

⁸ Nous sommes loin, note Piore (2001), de cette réalité de la reconstruction de la société américaine après la seconde guerre mondiale marquée par une représentation du ménage dans la sphère économique par un male, seul et dominant apporteur de revenu. Jusqu'à la fin des années soixante, en effet, domine encore la sociologie de Talcott Parsons (1955), notamment dans le domaine de la famille, marquée par une théorie normative puisqu'un couple devrait reposer sur une différenciation et une spécialisation sexuelles pour bien fonctionner et assurer la satisfaction de ses membres. L'homme devrait prendre la direction des affaires domestiques, et la femme assurer l'intégration affective de la famille : au premier de jouer le rôle instrumental, à la seconde le rôle expressif. (de Singly, 1991)

⁹ Allouche et Aman (2000) parlent de véritable contagion des idées, l'entreprise familiale étant aujourd'hui objet d'intérêt pour des économistes, des gestionnaires, des juristes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des ethnologues,...

En management stratégique, soulignent Sharma et alii (1997), les procédures de base pour étudier l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale sont similaires. La stratégie, implicite ou explicite, doit être formulée, implémentée et contrôlée en rapport avec un lot d'objectifs. Même l'évaluation des performances de la stratégie est identique, car elle se réfère aux objectifs. Seuls diffèrent, poursuivent-ils, les lots d'objectifs de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale, la manière dont les processus sont conduits et les participants à ces processus.

Les chercheurs ont sans doute compris cette similitude d'approche d'étude des entreprises aussi bien familiales que non familiales. Bien que l'entreprise familiale continue à présenter un intérêt manifeste dans plusieurs domaines de recherche (Rosenblatt et alii, 1985 ; Hollander et Elman, 1988), c'est le domaine de management stratégique qui a donné lieu au plus grand nombre d'études en entreprise familiale (Dyer et Sanchez, 1998 ; Allouche et Amann, 2000), en rapport étroit avec le développement des théories sur la firme (Chrisman et alii, 2003).

Pour que, cependant, les idées sur l'entreprise familiale trouvent clairement une part entière au débat dans le vaste champ du management, notent Zahra et Shama (2004), quatre questions doivent être posées : Quels sont les grands débats dans ce champ ? Quelles sont les principales sources de divergence ? Qui orientent ces débats et pourquoi ? Quelle est la perspective adoptée dans ces débats ?

Pour mieux préciser ces questions et en s'inscrivant dans les principaux courants de management stratégique, les recherches précédentes en entreprise familiale posent en premier lieu la question de savoir si et dans quelle mesure en terme des ressources, comportements et décisions l'entreprise familiale diffère de l'entreprise non familiale. En deuxième lieu, une fois ces différences attestées, elles s'interrogent si elles génèrent des avantages ou des désavantages concurrentiels (Chrisman et alii, 2003). En prolongement de ces interrogations émerge la question clé de succession. Les recherches ne manquent pas de s'interroger sur les facteurs de réussite du passage de la gouvernance et de la propriété de l'entreprise familiale d'une génération à une autre (Lorrain, 2005).

A la première préoccupation, consistant à différencier l'entreprise familiale de l'entreprise non familiale, la littérature propose multiples distinctions articulées autour de l'important rôle de la famille en termes de détermination de la vision et des mécanismes de contrôle utilisés, ainsi que la création des ressources et des capacités uniques au sein de l'entreprise familiale (Sharma, 2004). Ces ressources et capacités sont étroitement liées aux caractéristiques familiales de l'entreprise qui conditionnent ses processus de fonctionnement et de gestion, avec des avantages mais aussi des inconvénients.

Ainsi, les recherches qui mettent l'accent sur les avantages de l'implication familiale tendent à utiliser généralement l'approche basée sur les ressources, au moment où celles qui se concentrent sur l'aspect négatif, c'est-à-dire sur les inconvénients de l'implication familiale adoptent souvent l'approche des coûts d'agence (Chua et alii, 2003).

En prenant appui sur la Resource Based View, les recherches passées se proposent de voir dans la famille ou de détecter les qualités de la famille qui représentent pour l'entreprise des atouts. Il s'agit de la taille et la structure de la famille, des relations stables et la cohésion familiale, la capacité de résoudre les conflits en interne, l'indépendance... assurant à ce type

particulier d'organisation des ressources rares, non imitables et porteuses de valeur dès lors que l'entreprise est en mesure de tirer profit des caractéristiques familiales.

Sirmon et Hitt (2003) notent par exemple que c'est de l'implication de la famille, à la fois comme ressource et comme facteur intermédiaire de gestion des ressources, que l'entreprise familiale construit son avantage concurrentiel. Chrisman et alii (2003) indiquent d'autres facteurs additionnels relatifs à l'implication de la famille. Ces facteurs ont un impact sur la gestion des ressources et sur la stratégie concurrentielle. Il s'agit des valeurs et aspirations de la famille, des opportunités poursuivies par la famille et des responsabilités sociales reconnues.

Dans cette même optique, Habbershon et alii (2003) retiennent les caractères « uniques, inséparables et synergétiques » des ressources de l'entreprise familiale comme éléments distinctifs. Ce qui la différencie de l'entreprise non familiale et est susceptible de lui conférer un avantage concurrentiel durable.

Cette approche basée sur les ressources permettrait de comprendre le rôle spécifique de l'entreprise familiale dans l'économie, d'identifier ces ressources et capacités distinctives qui répondent à la question critique de la succession, à savoir quelles ressources et capacités à transférer pour que les prochaines générations réalisent la mission de l'entreprise familiale (Chua et alii, 2003).

A travers la théorie de l'agence, les recherches examinent dans quelle mesure l'interaction entre la famille et l'entreprise permet de résoudre ou au contraire exacerbe-t-elle les problèmes d'agence signalés dans l'entreprise non familiale (Vilaseca, 2002 ; Chrisman et alii, 2004 ; George et alii, 2005 ; Zahra, 2005 ; Bartholomeusz et Tanewski, 2006).

Schulze, Lubatkin, Dino et Buchholtz (2001), Schulze, Lubatkin et Dino (2002, 2003) trouvent que les problèmes d'agence de l'entreprise familiale peuvent être de deux sortes : problèmes de « self-control » ou problèmes d'« altruisme ». Problèmes de « self-control » lorsque les propriétaires-gestionnaires disposent de la motivation à prendre des décisions à conséquences défavorables contre eux-mêmes et contre d'autres propriétaires. Problèmes d'« altruisme » pour lesquels les propriétaires-gestionnaires, dans leur penchant à venir en aide aux autres (à leurs enfants, par exemple), encouragent les problèmes de passager clandestin (free rider), d'expropriation (hold-up) ou de retrait au travail (shriking).

Schulze et alii (2003) proposent d'intégrer dans la théorie de l'agence, appliquée à l'entreprise familiale, le comportement altruiste qui aboutit à quelques conséquences indésirables. Au contraire, Zahra (2005) avance que l'altruisme pourrait aussi bien être une force positive pour la croissance de cette entreprise. Tsai et alii (2006) notent tout simplement que la théorie d'agence n'est pas indiquée à l'étude de l'entreprise familiale.

L'approche par les coûts d'agence fonde tout de même l'espoir de comprendre comment, et à quel prix, les comportements « dysfonctionnels » pourraient être générés par l'implication de la famille, et de distinguer les causes et les remèdes de ces comportements, en se servant de ceux de l'entreprise non familiale (Chua et alii, 2003). Comme problème, par exemple, pour éviter ce qu'on appelle la « creative self-destruction », une famille peut freiner l'innovation dans une entreprise pour protéger son investissement obsolète dans une autre entreprise où elle est également impliquée (Morck et Yeung, 2003). Comme solution, Anderson et Reeb (2004) montrent que la présence des membres indépendants en dehors des membres familiaux

au conseil d'administration limite les risques d'expropriation des richesses au détriment des minoritaires et évite la diminution des bénéfices de l'entreprise en général.

Au croisement de l'approche basée sur les ressources à la théorie de l'agence, Poza et alii (2004) posent la question plus globale de savoir si l'interaction entre l'entreprise et la famille représente une ressource ou un coût. D'autres recherches voient dans l'entreprise familiale une forme d'organisation à division de travail flexible, actionnariat stable et solide, avec peu de recours aux banques. D'où, en référence notamment aux firmes J et A théorisées par Aoki, l'entreprise familiale serait considérée, dans une hypothèse de rationalité restreinte, comme cette forme (J) d'organisation plus efficiente permettant de résoudre le problème de la stimulation : coordination horizontale entre unités opérationnelles, partage des informations obtenues à travers l'expérience acquise , ... (Coriat et Weinstein, 1995 ; Labourdette, 1989).

Au lieu de ne voir que les aspects positifs, ni simplement des cotés négatifs, d'autres recherches reconnaissent, sur une « base évolutionniste », à la fois des forces et des faiblesses à l'entreprise familiale. Ce qui justifie par ailleurs sa coexistence avec l'entreprise non familiale. Davis et Stern (1988) proposent ainsi de faire émerger les arbitrages ou, si ceux-ci n'existent pas, de les développer. Selon ces auteurs, le pouvoir excessif des membres familiaux pourrait être compensé par l'absence d'une bureaucratie dans le processus de prise de décision. De même, l'absence du potentiel de promotion des membres non familiaux pourrait être compensée par des récompenses à la loyauté vis-à-vis de l'entreprise familiale.

Si l'emprunt des théories sur l'entreprise managériale semble convenir à l'étude de l'entreprise familiale, il ne confère cependant pas à ce champ son autonomie en tant que domaine de recherche mûr et indépendant. A titre d'exemple, notent Chua et alii (2003), la plus importante faiblesse que partagent l'utilisation de l'approche basée sur les ressources et de la théorie de l'agence appliquées à l'entreprise familiale, c'est l'hypothèse implicite que la création de la richesse à travers l'avantage concurrentiel constitue le seul but de l'entreprise. Or, l'entreprise familiale vise plusieurs buts, économiques et non économiques en rapport avec les intérêts à la fois de l'entreprise et de la famille. En conséquence, concluent Chua et alii (2003), ces approches pourraient décrire ou prescrire des comportements non applicables à l'entreprise familiale.

6. L'harmonisation d'objectifs et la gouvernance de l'EF

Les organisations sont des entités sociales complexes avec leurs propres inerties et contraintes (Amit et Schoemaker, 1993). En tant que telle l'entreprise familiale poursuit d'autres objectifs sociaux et répond à des contraintes liées à la solidarité et à l'entraide entre les membres. Elle poursuit aussi d'autres intérêts subjectifs liés à la perception et à la signification que la famille et le créateur assignent à l'entreprise : prestige et image de la famille et de l'entreprise, justice et équité entre les membres de la famille détentrice du capital, ...

La coexistence d'objectifs économiques et sociaux au sein de l'entreprise familiale illustre les thèses de Granovetter sur l'encastrement des actions économiques dans les relations sociales. Granovetter (1994) souligne en effet que la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne normalement d'autres objectifs de nature non économiques. Il note que l'action économique est socialement située, qu'elle est encadrée dans le maillage des relations personnelles.

Les actions économiques de l'entreprise familiale répondent non seulement au principe de l'échange marchand mais aussi à celui de réciprocité avec comme objectif de renforcer les

liens sociaux entre les membres d'une famille. A ce propos, les entreprises familiales, soulignent Chrisman et alii (2003), ont de fortes chances d'avoir d'importants buts et contraintes non économiques tels le maintien de l'harmonie familiale et la création de l'emploi pour les membres familiaux.

Le modèle d'agence de Jensen et Meckling (1976), orienté vers les relations du marché, ne permet pas de saisir les coûts générés par la gestion du propriétaire et qui ont leur source dans l'altruisme, caractéristique des relations entre membres familiaux. Au moment où ce modèle d'agence classique est fondé sur les problèmes générés par l'«égoïsme», c'est-à-dire la poursuite de son propre intérêt au détriment de l'intérêt d'autrui, les problèmes issus de l'«altruisme» postulent l'inverse, c'est-à-dire les problèmes liés à la poursuite de l'intérêt d'autrui au détriment parfois de son propre intérêt. Basée sur l'hypothèse de la divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, la théorie de l'agence à proprement parler ne saisit pas les problèmes qui naîtraient lorsque le principal et l'agent ne constitue qu'un seul individu. Pourtant, cet individu propriétaire-gestionnaire peut être partagé entre plusieurs intérêts.

L'approche basée sur les ressources appliquée à l'entreprise familiale ne permet pas non plus de saisir les inconvénients qui naissent de la confiance et de la nécessité d'éviter tout conflit entre les différents membres d'un même réseau familial. Au sujet particulier de la confiance, Granovetter (2000) souligne que :

« si les relations sociales représentent effectivement souvent une condition nécessaire pour que la confiance puisse se développer et que des comportements fondés sur cette dernière puissent apparaître, ce n'est jamais une condition suffisante. Au contraire, elles permettent parfois aux méfaits et aux conflits de se développer plus qu'ils ne feraient en leur absence ».

Granovetter (2000) poursuit en montrant que dans le monde des affaires, pour commettre certains crimes, comme les détournements des fonds, il faut nécessairement réussir à instaurer des relations de confiance qui rendent possible la manipulation des comptes. Il indique ainsi que le recours à la force et à la fraude est toujours efficace au sein d'une équipe où le niveau de confiance –« le code d'honneur des voleurs »- est important et s'établissant en général à partir des relations déjà anciennes. Il montre enfin que les relations personnelles peuvent engendrer à la fois la confiance mais aussi des méfaits considérables.

L'entreprise familiale illustre cette réalité où finalement les relations fréquentes, les obligations réciproques, voire le niveau élevé de confiance tout en renforçant les liens entre les membres peuvent cacher une réalité qui affaiblit l'entreprise. L'entreprise court le risque de privilégier l'altruisme et la complaisance, laissant en plus la voie libre à des fraudes, même entre membres familiaux. Toutefois, les relations issues de la famille, les obligations réciproques et la confiance entre les membres sont des caractéristiques dont l'entreprise familiale peut se servir pour sa survie et sa croissance. Par conséquent, la gouvernance de ce type d'organisation devra assurer un équilibre et une compatibilité entre les objectifs économiques et sociaux en se servant de ces caractéristiques spécifiques.

En ce sens, Steier (2003) propose d'étudier la manière dont l'entreprise familiale coordonne deux types de rationalités, à savoir d'une part une rationalité « altruiste » ayant sa source et

orientée vers la famille et une rationalité formelle liée aux contraintes et opportunités du marché¹⁰.

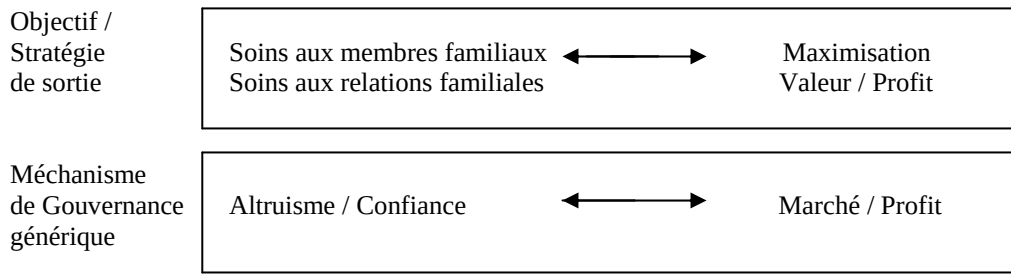
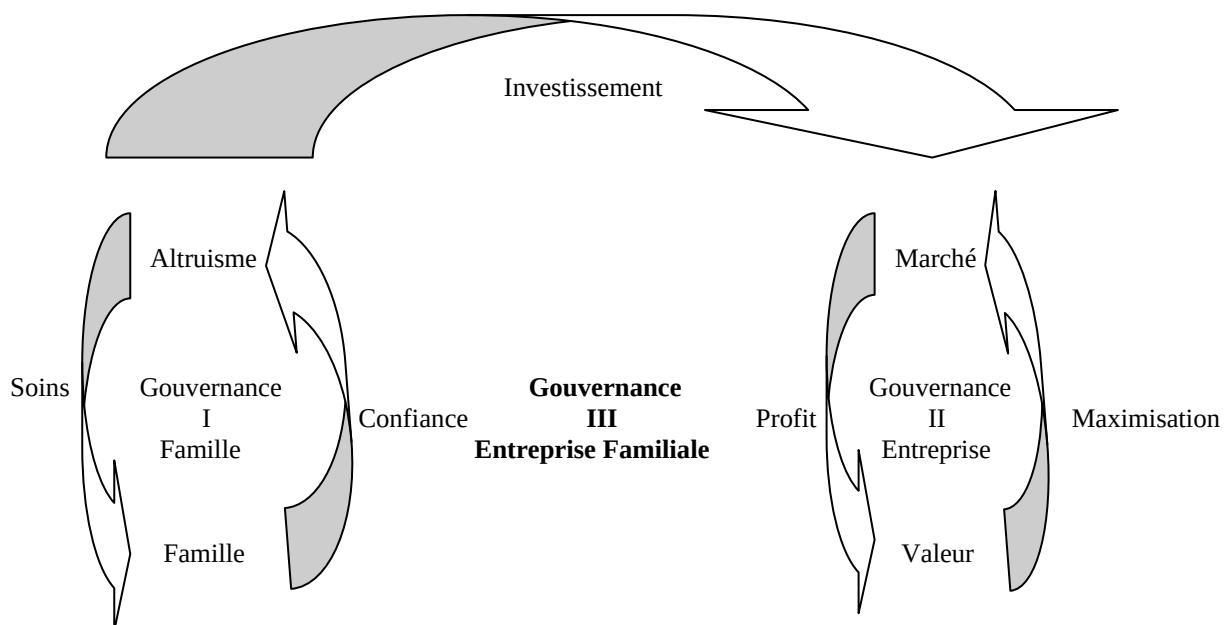


Figure 1
Objectifs et mécanisme de gouvernance entreprise familiale
Source utilisée : Steier (2003)

Steier (2003) définit un continuum entre les deux types de rationalités. Ce continuum est structuré autour des éléments clés que sont la source des fonds, les critères d'évaluation, le niveau de structuration et les modes de contrôle et d'évaluation des activités post-investissement¹¹. Ceux-ci précisent les objectifs et la stratégie d'arrêt qui, en fin de compte, définissent le mécanisme générique de gouvernance de l'entreprise familiale.

Le continuum laisse toutefois sous entendre que lorsqu'on s'approche de l'une on s'éloigne nécessairement de l'autre de ces deux rationalités. Au contraire, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale devraient se pencher sur la manière dont ce type d'entreprise concilie l'altruisme aux exigences du marché. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale doivent assurer un bouclage entre d'une part les relations de confiance et les obligations des soins entre membres familiaux et d'autre part la logique de maximisation et la réalisation du profit qui crée de la valeur à l'entreprise familiale.



¹⁰ Il s'agit là de deux tendances différentes sur lesquelles se fonde l'utilitarisme selon Becker : l'égoïsme qui caractérise les échanges sur le marché, l'altruisme qui est le propre des relations de famille (Bawin-Legros, 1996)

¹¹ Pour plus des détails voir Steier (2003).

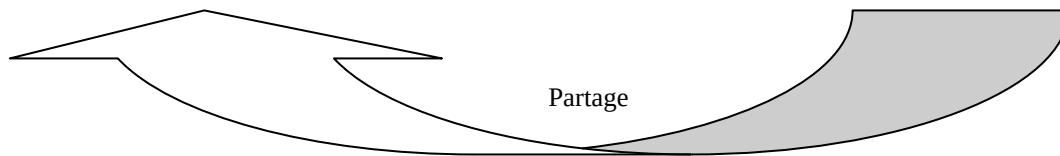


Figure 2
Bouclage des mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale

Gouvernance I :

A travers les relations de *confiance*, un membre (ou plusieurs membres) de la famille met à la disposition de sa famille des ressources humaines et financières, par *altruisme*. Ces ressources peuvent être allouées aux *soins* de la *famille*. Ce qui assure un premier bouclage, une gouvernance purement familiale.

Gouvernance II :

Les ressources financières et humaines peuvent être plutôt investies dans les transactions économiques du type *marché*. Le but est de générer un *profit* qui crée de la *valeur* pour l'entreprise (patrimoines, réserves, emplois). Lorsque l'entreprise reste sur une logique de *maximisation*, elle réinvestit les valeurs créées dans les transactions du marché. Il y a un deuxième bouclage, une gouvernance de l'entreprise.

Gouvernance III :

La gouvernance de l'entreprise familiale est celle par laquelle l'organisation assure un bouclage entre la rationalité altruiste et les opportunités du marché. L'organisation *investit* sur le *marché* les ressources humaines et financières de la famille mais les *profits* et *valeurs* (bénéfices, patrimoines, emplois, ...) qui en découlent devront être partagés en vue d'assurer le bien-être de la famille. En retour la famille devra réinvestir dans l'entreprise ses ressources financières ou humaines dans le but d'apporter une valeur à l'entreprise, et ainsi de suite.

La force d'une gouvernance de l'entreprise familiale tient à l'harmonisation et à la complémentarité entre la nécessité d'apporter un soutien aux membres familiaux et les exigences de maximisation de la valeur. Tout comme la faiblesse viendrait du conflit entre les exigences du marché (deuxième bouclage, gouvernance exclusive de l'entreprise) et de l'altruisme (premier bouclage, gouvernance purement familiale). Les spécificités liées à l'entreprise familiale et son insertion dans le réseau constitué des membres de la famille lui assureraient des avantages divers, du moment où elle parvient à concilier les objectifs de la famille avec ceux de l'entreprise (troisième bouclage, gouvernance de l'entreprise familiale). Par contre les conflits entre ces objectifs pourraient fragiliser les deux systèmes, et mettre en péril la coexistence entre eux (lorsque l'entreprise reste seulement sur le premier ou sur le deuxième bouclage).

Pour que l'entreprise familiale perdure dans un marché global et hautement concurrentiel de ce XXI^e siècle, notent Chua et alii (2003), il est en effet nécessaire que la relation de l'entreprise à la famille assure une synergie et une symbiose entre les deux : l'entreprise doit progresser mais dans une voie qui crée de la valeur pour la famille et la famille doit ajouter de la valeur à l'entreprise, dans un sens qui serait impossible sans l'implication de la famille.

Ainsi s'établit un échange réciproquement avantageux entre l'entreprise et la famille. Putnam (2001) parle des réseaux sociaux qui reposent sur des obligations mutuelles, qui ne sont pas seulement des contacts, mais qui produisent une réciprocité spécifique « je fais cela pour toi et tu me le rends »- et surtout, une réciprocité générale- « je fais cela pour toi sans attendre de ta

part une contrepartie immédiate, mais je suis confiant qu'à l'occasion, quelqu'un me le rendra ». Bawin-Legros (1996) distingue à cet effet une réciprocité immédiate et une réciprocité différée ; distinction qu'elle trouve en germe chez Lévi-Strauss et qui évolue au sein de la famille. L'entreprise peut différer le partage des valeurs créées au profit de la famille. Mais cette dernière doit être assurée que tôt ou tard elle bénéficiera des investissements consentis.

CONCLUSION

Nous venons de positionner la recherche sur l'entreprise familiale par rapport à la littérature managériale et entrepreneuriale. Nous voyons comment cette recherche a été occultée par la littérature managériale. Comment aussi elle s'intègre difficilement dans l'entrepreneuriat. Le but était de montrer que la littérature en émergence sur l'entreprise familiale, forme d'organisation de plus en plus attestée comme dominante aujourd'hui, retrouverait son autonomie en mettant au centre de ses préoccupations non pas l'individu mais la famille. La prise en compte des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise familiale permet alors de définir un mode de gouvernance adapté à ce type d'organisation.

Ainsi, l'impératif de tenir compte des objectifs économiques et non économiques de la famille devient pressant dans la recherche en entreprise familiale, plus qu'il ne l'a été jusqu'ici en entrepreneuriat. Cela présente tout au moins une opportunité pour que la recherche en entreprise familiale se démarque de l'entrepreneuriat.

Ce travail qui n'est encore qu'à sa première ébauche permet de souligner pourquoi la littérature sur l'entreprise familiale a été oubliée et pourquoi elle devra acquérir son autonomie.

Bibliographie

- ALLOUCHE, J. et B. AMANN (2000), *L'Entreprise familiale : un état de l'art*, Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, 3(1) : 33-79
- AMANN, B. (2000), L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat, Working Paper, Université de Pau et des Pays de l'Adour
- AMIT, R. et P.J.H. SCHOEMAKER (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1) : 33-46
- ANDERSON, R.C. et D.M. REEB (2004), Board Composition : Balancing Family Influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, 49 (2) : pg 209
- APRILE, S. (2001), *Histoire Economie Société*, Colloque académique de Blois
- ASTRACHAN, J. (2003), Commentary on the special issue : the emergence of a field, *Journal of Business Venturing*, 18 : 567-572
- ASTRACHAN et alii (2003), *American Family Business Survey 2002*, The George and Robin Raymond Family Business Institute: Alfred, New-York
- ATTIAS-DONFUT, C., LAPIERRE, N. et M. SEGALIN (2002), *Le Nouvel Esprit de Famille*, Editions Odile Jacob, Paris
- AYOGU, M.D. (2001), Corporate Governance in Africa : The Record and Policies for Good Corporate Governance, *African Development Bank*, 13 (2) : 308-309
- BARTHOLOMEUSZ, S. et G.A. TANEWSKI (2006), The Relationship between Family Firms and Corporate Governance, *Journal of Small Business Management*, 44(2) : 245-267
- BAWIN-LEGROS, B. (1996), *Sociologie de la Famille*, De Boeck, Bruxelles
- BHATTACHARYA, U. et B. RAVIKUMAR (2001), Capital Markets and the Evolution of Family Business, *Journal of Business*, The University of Chicago, 74(2) : 187-219
- BECKHARD, R. et DYER Jr, W.G. (1983), Management Continuity in the Family-Owned business, *Organizational Dynamics*, American Management Associations, 12(1) : 5-12

- BERLE, A. et MEANS, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan
- BIALES, C. (2000), La Gestion, *Les Cahiers Economie et Gestion*, n° 65
- BIRD, B., J.H. WELSCH, J.ASTRACHAN et D. PISTRUI (2002), Family Business Research : The Evolution of an Academic Field, *Family Business Review*, 15(4) : 337-350
- BISCAYART, M. (1970), *Le management*, 2 è édition, Entreprise Moderne d'Édition, Paris
- BURKART, M., PANNUNZI, F. et SHLEIFER, A. (2003), Family Firms, *Journal of Finance*, 5(58):2167-2202
- CABY, J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de) (2002), *La Gestion des entreprises familiales*, CREFF, Bordeaux
- CARLAND, J.W., HOY, F., BOULTON, W.R. et CARLAND, J.A.C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small Business owners : a Conceptualisation, *Academy of Management Review*, 9(2):354-359
- CHANDLER, A. (1977), *The Visible Hand of Managers. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Massachussets
- CHRISMAN, J.J., J.H. CHUA et L.P. STEIER (2003), An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, 18(4) : 441-448
- CHRISMAN, J.J., J.H. CHUA et R.A. LITZ (2004), Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms : Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, 28(4):335-354
- CHUA, J.H., J.J. CHRISMAN et L.P. STEIER (2003), Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4) : 331-338
- COLLI, A. et P. FERNANDEZ PEREZ et M.B. ROSE (2003), National determinants of family firm development ? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries, *Enterprise & Society*, Oxford, 4(1):28-64
- COLLOMP, A. (1999), *Les formes de la famille, Approche historique*, sous la direction de François de Singly, *la famille : l'état des savoirs*, Editions de la Découverte, Paris, 1991
- CORIAT, B. et O. WEINSTEIN (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, « Références » N° 519
- DAVIS, P. (1983), Realizing the Potential of the Family Business, *Organizational Dynamics*, American Management Associations, 12(1):47-56
- DAVIS, P. et D. STERN (1988), Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business : An Integrated Systems Perspective, *Family Business Review*, 1(1):69-85
- DELIEGE, R. (1996), *Anthropologie de la parenté*, Armand Colin/Masson, Paris
- De SINGLY, F. (1991), *La famille : l'état des savoirs*, Editions de la Découverte, Paris
- De TOCQUEVILLE, A. (1836), *De la Démocratie en Amérique*, 5 e édition, tome I, Librairie de Charles Gosselin, Paris
- DYER, W.G. et M. SANCHEZ (1998), Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997, *Family Business Review*, 11(4) : 287-296
- GALBRAITH, J.K. (1968), *Le Nouvel Etat industriel*, Gallimard, Paris
- GEORGE, G., J. WIKLUND et ZAHRA, S.A. (2005), *Ownership and Internationalization of Small Firms*, *Journal of Management*, New York, 31(2):210-233
- GERICK, K.E., J.A. DAVIS, M. MCCOLLOM HAMPTON, I. LANSBERG (1997), *Generation to generation, life cycles of the family business*, Harvard business school press, Boston
-

- GILLESPIE, R. (1991), *Manufacturing Knowledge A history of Hawthorne experiments*, Cambridge university press, Cambridge
- GLUECK, W.F. et MESON; T.S. (1980), *A literature analysis of concepts*, Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Detroit, MI
- GRANOVETTER, M (1994), *Les institutions sociales comme constructions sociales*, Analyse économique des conventions, Orléan André (sous la direction de), Presses Universitaires de France
- GRANOVETTER, M (2000)., *Le Marché Autrement, Les Réseaux dans l'économie*, traduit de l'américain par Isabelle This-Saint Jean, Paris, Desclée de Brouwer
- HABBERSHON, T.G., M. WILLIAMS, I.C. MACMILLAN (2003), A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 18:451-465
- HALL, P.D. (1988), A historical overview of family firms in the United States, *Family Business Review*, 1(1):51-68
- HOLLANDER, B.S. et N.S. ELMAN (1988), Family-Owned Businesses : An Emerging Field of Inquiry, *Family Business Review*, 1(2):145-164
- IBRAHIM, A.B. et W.H. ELLIS (1994), *Family business management: Concepts and practice*, Dubuque, IA:Kendall/Hunt
- IFERA (2003), Family businesses dominate, *Family Businesses Review*, 16(4):235-240
- JENSEN, M.C.& W.H. MECKLING (1976), Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Stucture, *Journal of Financial Economics*, 3(4):305-360
- LABOURDETTE, A. (1989), *Les stratégies d'entreprise. Une analyse micro-économique*, ed. Monchrestien, Paris
- LANSBERG, I., EL. PERROW et S. ROGOLSKY (1988), Family Business as an Emerging Field, *Family Business Review*, San Francisco, 1(1) : 1-8
- LEVINSON, H. (1971), Conflicts That Plague Family Business, *Harvard Business Review*, 49(2):90-98
- LITZ, R.A. (1995), The Family Business : Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, Jossey-Bass Publishers, 8(2):71-81
- LORRAIN, J. (2005), Editorial, Revue internationale P.M.E., 18(3-4), *Presses de l'Université du Québec*
- LUBATKIN, M.H., R. DURAND et Y. LING (2007), The Missing Lens in Family Firm Governance Theory : A Self-Other Typology of Parental Altruism, *Journal of Business Research*, 60:1022-1029
- MARCHESNAY, M. (2004), *Management Stratégique*, Les Ed. de l'ADREG, ISBN :2-9518007-1-1
- MORCK, R. et B. YEUNG (2003), Agency problems in large family business groups, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, 27(4):367-382
- PILUSO, G. (2004), The History of Family Business, 1850-2000, (Book Review, The History of Family Business, 1850-2000. By Andrea Colli. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2003. 100 pp) *Business History Review*, 78(1) : 174-177
- PIORE, M.J. (2001), The Emergent Role of Social Intermediaries in the New Economy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(3):339-350
- POZA, J.E., HANLON, S. et P. KISHIDA (2004), Does the Family Business Interaction Factor Represent a Ressource or a Cost ?, *Family Business Review*, San Francisco, 17(2) : 99-118
- PUTNAM, R. (2001), *Mesure et conséquences du capital social*, dans La contribution du capital humain et social à une croissance économique durable et au bien-être : rapport du symposium international, John Helliwell (dir.), Développement des ressources humaines Canada et OCDE, OCDE et DRHC
- PUTNAM, R. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press

- ROGOFF, E.G. et R.K.Z. HECK (2003), Evolving research in entrepreneurship and family business : recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 28(5) : 559-566
- ROSENBLATT, P.C., de MIK L., ANDERSON, R.M. et JOHSON (1985), *The Family in Business*, San Francisco : Jossey-Bass
- SCHUMPETER, J.A. (1939), *Business Cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, 2 tomes, Mac Graw Hill Book Company, New York et London
- SCHULZE, W.S., M.H. LUBATKIN, R.N. DINO, et A.K. BUCHHOLTZ (2001), Agency Relationships in Family Firms : Theory and Evidence, *Organization Science*, 12(2) : 99-116
- SCHULZE, W.S. M.H. LUBATKIN et R.N. DINO (2002), Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5):247-259
- SCHULZE, W.S. M.H. LUBATKIN et R.N. DINO (2003), Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 46(2) : 179 - 194
- SEGALEN, M. (1991), *Les relations de parenté*, sous la direction de François de Singly, *la famille : l'état des savoirs*, Editions de la Découverte, Paris
- SHANKER, M.C. et ASTRACHAN, J.H. (1996), Myths and realities : family businesses' contributions to the US economy, *Family Business Review*, San-Francisco, 9(2) : 107-123
- SHARMA, P. (2004), An overview of the field of Family Business Studies : Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, San-Francisco, 17(1):1-36
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. et CHUA, J.H. (1997), Strategic Management of the Family Business : Past research and Future Challenges, *Family Business Review*, San Francisco, 10(1):1-35
- SIRMON, D.G. et M. A. HITT (2003), Managing Resources : Linking Unique Resources, Management, and Health Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, 27(4):339-358
- SMITH, A. (1776), *The wealth of nations*; trad. Française de Germain Garnier : La richesse des nations, Paris, 1843
- SONNENFELD, J. (1986), Heroes in Collision : Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders, *Human Resource Management*, 25(2):305-333
- STEIER, L. (2003), Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities, *Journal of Business Venturing*, 18:597-618
- STEVENSON, H.H. et J.C. JARILLO (1990), A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue : Corporate Entrepreneurship):17-27
- TSAI, W.H., J.H. HUNG, Y-C, KUO et L. KUO (2006), CEO Tenure in Taiwanese Family and Nonfamily Firms : An Agency Theory Perspective, *Family Business Review*, 19(1) : 11 - 28
- VERLEY, P. (1997), *Entreprises et entrepreneurs du XVIII è siècle au début du XX è siècle*, Hachette, Paris
- VILASECA, A. (2002), The Shareholder Role in the Family Business : Conflict of Interests and Objectives Between Nonemployed Shareholders and Top Management Team, *Family Business Review*, 15(4) : 299-320
- WARD, J.L. (1987), *Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Fransisco, CA:Jossey-Bass
- WITTERWULGHE, R. (1998), *La P.M.E Une entreprise humaine*, De Boeck & Larcier, Bruxelles
- ZAHRA, S.A. (2005), Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms, *Family Business Review*, 18(1):23-40
-

