

# **Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale**

**Christophe Coche**  
**Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon**

23, avenue Guy de Collongue, 69 130 Ecully - France  
Tél. : 04 78 33 77 75  
coche@em-lyon.com

**Résumé :** D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence a souvent été utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales. Récemment d'autres perspectives théoriques ont été mobilisées afin de comprendre la gouvernance d'entreprise dans ces organisations: théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik 1978), théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983 ) ou des réseaux sociaux (Gulati et Gargiulo, 1999). Mais dans de nombreux cas, la dimension familiale de l'entreprise familiale paraît finalement peu prise en compte (Dyer 2003, Sharma 2004) et les recherches apparaissent plus descriptives qu'analytiques. Des développements récents ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux (Schulze, Lubatkin et Dino 2003; Labaki 2007), en termes d'altruisme et d'intensité des relations entre les membres de la famille. Il reste cependant beaucoup à faire pour mieux comprendre la dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles, mécanismes de gouvernance. Au final les auteurs ont souvent appréhendé la relation entre la famille et l'entreprise de manière restrictive. Le défi consiste à analyser et à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure d'actionariat et/ou sa gestion influence et détermine l'entreprise. Ce travail s'inscrit dans une telle démarche. Suivant Gilding (Gilding 2000), nous pensons que nous ne pouvons pas comprendre la gouvernance des entreprises familiales sans une réelle prise en compte de la dimension familiale, des mécanismes qui régissent la famille et son évolution. Pour ce faire, l'article dresse dans une première partie un état de lieux de la recherche en gouvernement d'entreprise sur l'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière. Il en ressort que la littérature souffre d'une insuffisante prise en compte de la dimension familiale. Le cadre d'analyse de la gouvernance familiale proposé par l'anthropologue Emmanuel Todd est alors mobilisé pour tenter de remédier à cette carence. Il s'agira alors de voir en quoi ce modèle peut être pertinent pour mieux comprendre la dynamique et les différences entre entreprises familiales en matière de gouvernement d'entreprise. Cette seconde partie nous conduira à formuler quelques propositions qu'il conviendrait de tester.

**Mots clés :** *structures familiales, gouvernement d'entreprise, gouvernement de la famille, dynamique de l'entreprise familiale, cycle de vie de l'entreprise*

# **Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale**

**Résumé :** D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence, a souvent été utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales. Récemment, au delà de la théorie de l'agence, d'autres perspectives théoriques ont été mobilisées afin de comprendre la gouvernance d'entreprise dans ces organisations: théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik 1978), théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983 ) ou des réseaux sociaux (Gulati et Gargiulo, 1999). Mais dans de nombreux cas, la dimension familiale de l'entreprise familiale paraît finalement peu prise en compte (Dyer 2003, Sharma 2004) et les recherches apparaissent plus descriptives qu'analytiques. Des développements récents ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux (Schulze, Lubatkin et Dino 2003; Labaki 2007), en termes d'altruisme et d'intensité des relations entre les membres de la famille. Il reste cependant beaucoup à faire pour mieux comprendre la dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles, mécanismes de gouvernance. Au final les auteurs ont souvent appréhendé la relation entre la famille et l'entreprise de manière restrictive. Le défi consiste à analyser et à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure d'actionariat et/ou sa gestion influence et détermine l'entreprise. Ce travail s'inscrit dans une telle démarche. Suivant Gilding (Gilding 2000), nous pensons que nous ne pouvons pas comprendre la gouvernance des entreprises familiales sans une réelle prise en compte de la dimension familiale, des mécanismes qui régissent la famille et son évolution. Pour ce faire, l'article dresse dans une première partie un état de lieux de la recherche en gouvernement d'entreprise sur l'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière. Il en ressort que la littérature souffre d'une insuffisante prise en compte de la dimension familiale. Le cadre d'analyse de la gouvernance familiale proposé par l'anthropologue Emmanuel Todd est alors mobilisé pour tenter de remédier à cette carence. Il s'agira alors de voir en quoi ce modèle peut être pertinent pour mieux comprendre la dynamique et les différences entre entreprises familiales en matière de gouvernement d'entreprise. Cette seconde partie nous conduira à formuler quelques propositions qu'il conviendrait de tester.

**Mots clés :** *structures familiales, gouvernement d'entreprise, gouvernement de la famille, dynamique de l'entreprise familiale, cycle de vie de l'entreprise.*

## INTRODUCTION

En quoi le gouvernement des entreprises familiales est-il spécifique? Cette question est l'objet de nombreuses attentions de la part des chercheurs en sciences sociales depuis plusieurs années, preuve en atteste le nombre de publications dédiées à ce thème dans les principales revues de management. Le premier élément de réponse repose sur la nature de l'entreprise elle-même: la famille. Les entreprises familiales diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus stratégique (Chrisman et al. 2003), leur conception du temps, leur culture et leur structure (Davis et Harverston 1998), et leur gouvernance (Mustakalio et al. 2003; Ward 2003).

D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence a souvent été utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales. Récemment, au delà de la théorie de l'agence, d'autres perspectives théoriques ont été utilisés afin de comprendre la gouvernance d'entreprise dans ces organisations: théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik 1978), théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983 ) ou des réseaux sociaux (Gulati et Gargiulo, 1999). Mais dans de nombreux cas, la dimension familiale de l'entreprise familiale paraît finalement peu prise en compte (Dyer 2003, Sharma 2004) et les recherches apparaissent plus descriptives qu'analytiques. Des développements récents ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux (Schulze, Lubatkin et Dino 2003; Labaki 2007), notamment en termes d'altruisme et d'intensité des relations entre les membres de la famille. Mais il reste beaucoup à faire pour mieux comprendre la dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles, mécanismes de gouvernance.

Au final les auteurs ont souvent appréhendé la relation entre la famille et l'entreprise de manière restrictive. Le défi consiste à analyser et à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure d'actionnariat et / ou sa gestion influence et détermine l'entreprise. Notre contribution s'inscrit dans une telle démarche. Suivant Gilding (Gilding 2000), nous pensons que nous ne pouvons pas comprendre la gouvernance des entreprises

familiales sans une réelle prise en compte de la famille, des mécanismes qui régissent la famille et son évolution. Pour ce faire, nous dresserons dans une première partie un rapide état de lieux de la recherche en gouvernement d'entreprise sur l'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière. Nous verrons ainsi que la littérature souffre d'une insuffisante prise en compte de la dimension familiale. Nous présenterons ensuite le cadre d'analyse de la gouvernance familiale proposé par l'anthropologue Emmanuel Todd et essaierons de montrer en quoi ce modèle peut être pertinent pour mieux comprendre la dynamique et les différences entre entreprises familiales en matière de gouvernement d'entreprise. Cette seconde partie nous conduira à formuler quelques propositions qu'il conviendrait de tester.

## **1. L'INFLUENCE DE LA FAMILLE SUR LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Les entreprises familiales diffèrent d'autres types d'organisations en ce que la présence dans leur capital, à leur direction voire à leur management d'un ou plusieurs membres d'une famille, a un impact sur leur gestion opérationnelle et leurs processus stratégiques (Chrisman et al. 2003), leur horizon temporel, leur culture et leur structure (Davis and Harverston 1998), et leur gouvernance (Mustakalio et al. 2002; Ward 2003). Un grand nombre de travaux s'inscrivant dans le champ du Family Business se sont ainsi attachés à mettre en avant les effets - positifs comme négatifs - de la participation d'une famille à la vie d'une entreprise. Les résultats de ces recherches soulignent dans de nombreux cas la supériorité de ce type d'entreprises sur d'autres formes organisationnelles, en particulier en matière de performances économiques, financières et sociales. La Famille constitue alors une source potentielle d'avantages concurrentiels (Chrisman et al. 2003). La question de l'influence de la famille sur l'entreprise a ainsi suscité - et suscite toujours - un intérêt majeur dans la littérature sur l'entreprise familiale.

### **1.1. MESURER L'INFLUENCE DE LA FAMILLE SUR L'ORGANISATION**

Afin de tenter de remédier au problème de la définition de l'entreprise familiale (Handler 1989), Astrachan, Klein et Smyrnios (Astrachan et al. 2002) ont proposé un outil - l'échelle F-PEC - permettant d'évaluer le degré d'implication de la famille dans l'entreprise. Cette grille n'analyse a rencontré un grand écho parmi les chercheurs s'intéressant à l'entreprise

familiale, en particulier car elle permet de mesurer l'impact de l'implication de la famille sur les résultats et le fonctionnement de l'entreprise (longévité, stratégie, résultats financiers, etc.). L'échelle F-PEC (pour Family influence on Power Experience and Culture) est composé de trois sous ensembles.

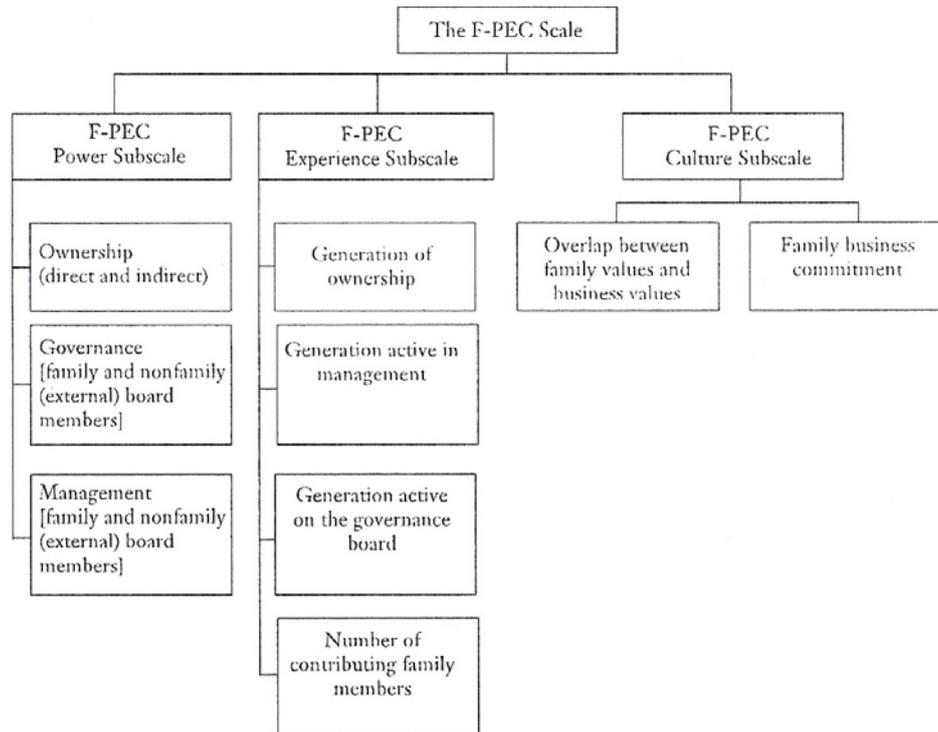
Le premier concerne le pouvoir. La notion de pouvoir est appréhendée comme un mélange de propriété et de contrôle. Les auteurs ont défini trois composantes essentielles à la mesure du pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale : la structure de l'actionnariat (part du capital détenue par la famille / part détenue par les actionnaires externes), la gouvernance (présence de membres de la famille dans les conseils, comités, instances de gouvernance / présence de membres extérieurs à la famille dans ces même instances) et le management (présence de membres de la famille à des postes de management / présence de non membres de la famille dans le management). Les entreprises familiales se caractérisent le plus souvent par une confusion des rôles entre managers et administrateurs de l'entreprise. Les travaux théoriques comme empiriques insistent en effet sur la forte concentration du contrôle des décisions entre les mains de mêmes personnes - les membres de la famille - dans les entreprises familiales. Aussi, nous avons choisi de regrouper les items « Gouvernance » et « Management » clairement distingués par Astrachan et al.. Ils font en effet selon nous tous deux référence au degré de contrôle de la famille sur l'entreprise. Par ailleurs, cette construction nous permettra par la suite de mieux insister sur deux dimensions essentielles de la gouvernance : la propriété (du capital) et le contrôle (des décisions), clairement mis en avant dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise (Berle et Means 1932).

Le deuxième sous ensemble aborde la question de l'expérience de la famille. Celle-ci est mesurée selon quatre critères : la génération de la famille qui possède le capital, la génération de la famille qui joue un rôle actif dans le management de l'entreprise, la génération de la famille présente dans les instances de gouvernement de l'entreprise et enfin le nombre de membres de la famille impliqués dans le projet économique.

Enfin les auteurs, à la suite de Gallo, notent que la culture est un élément essentiel dans l'entreprise familiale. Cette dernière agit en effet comme une glue organisationnelle et constitue une ressource stratégique pour l'entreprise familiale (Habbershon et Williams 1999). Le modèle d'Astrachan et al. intègre par conséquent deux items relevant de la culture à prendre en compte pour mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale : la

similitude des valeurs de la famille et de l'entreprise, et l'engagement dans l'entreprise familiale.

*Les trois dimensions de l'échelle Pouvoir Expérience et Culture (Astrachan et al. 2002)*



Nous avons choisi de nous intéresser dans ce papier plus particulièrement à la question du pouvoir exercé par la famille sur l'entreprise familiale. Cette thématique a été massivement abordée par la littérature. En particulier Dyer (Dyer 1988) a montré que les entreprises familiales sont caractérisées par une forte concentration du pouvoir en la figure du dirigeant fondateur. Autrement dit, la question du pouvoir fait référence à la gouvernance de l'entreprise familiale, à la façon dont les décisions qui engagent l'entreprise et la famille sont prises et légitimées.

## **1.2. LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Du point de vue académique, les travaux relatifs à la Corporate Governance se sont massivement appuyés sur les développements de la théorie de l'agence (Berle et Means 1932, Ross 1973). Cette dernière met en avant le fait que la séparation entre propriété et management dans une organisation entraîne des relations d'agence, et donc des coûts d'agence de nature à nuire à la bonne coordination des acteurs et par conséquent à la performance de l'organisation. En effet, le propriétaire appelé principal délègue son pouvoir de direction à un dirigeant professionnel appelé agent. Celui-ci est supposé se conformer aux

intérêts du propriétaire. Mais ces deux acteurs peuvent avoir des intérêts opposés : les actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement. Ce cadre théorique a été largement mobilisé pour expliquer les surperformances des entreprises familiales par rapport aux entreprises dont le capital est dilué. Mais cette grille théorique est-elle bien adaptée aux entreprises familiales, en particulier aux PME? En effet, dans une entreprise familiale les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls dans la mesure où les propriétaires étant souvent en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits. La conséquence (Fama et Jensen 1983) est la moindre nécessité de contrôle du fait d'une plus grande discipline de la part des dirigeants. Pour Schulze et ali. (2001), le fait que les décisionnaires internes aient des titres de capital, entraîne une implication personnelle et une loyauté qui garantit que les dirigeants ne consommeront pas les actifs ou n'opéreront pas une allocation non judicieuse des ressources. Ainsi, pour Jensen et Meckling (1976), dans l'entreprise familiale, et tout particulièrement à notre sens dans la Petite et Moyenne Entreprise familiale non cotée, les procédures de contrôle ne serviraient qu'à grever la rentabilité de l'entreprise et ne seraient d'aucune utilité.

De plus, le calcul des coûts d'agence dans une entreprise familiale est singulier car il existe différents types d'objectifs (financiers comme non financiers) souvent propres aux motivations de la famille, au projet familial (Chrisman, Chua et Litz, 2004). Or la théorie de l'agence se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières (incitations monétaires) et ne prend que peu en compte les éléments non monétaires qui peuvent lier le principal et l'agent. Un coût d'agence étant identifié par sa divergence/correspondance avec l'intérêt du propriétaire de l'entreprise.

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales - particulièrement les non cotées puisque le capital est relativement concentré - a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory*). Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, Salvato (2002) comme Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de

l'intendance. L'agent serait alors mu par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel : ce cadre analytique semble mieux adapté à la compréhension des spécificités des entreprises familiales, dans la mesure où l'on peut supposer que le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Tout particulièrement dans une PME familiale où la concentration du capital est forte. Au regard de cette théorie donc, il ne semble pas y avoir de bonnes raisons à la mise en place de structures formelles de gouvernement d'entreprise dans les PME familiales non cotées (comités, *board*, etc.).

### **1.2.1. La prise en compte de facteurs familiaux dans les approches théoriques du gouvernement de l'entreprise familiale**

Cette dernière proposition doit être nuancée. De récents travaux s'inscrivant dans la tradition de la théorie des organisations ont mis en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des entreprises familiales. Nous faisons ici référence notamment aux travaux de Schulze, Lubatkin et ali. Ces derniers tendent à élargir la théorie de l'agence en y incorporant des relations entre principaux et agents autres que simplement financières et monétaires.

En particulier, ils pointent du doigt l'altruisme parental comme une « *fonction d'utilité qui lie le bénéficiaire/riche d'un individu à celui des autres* » (Schulze et ali. 2003). L'altruisme pousse le dirigeant propriétaire à être à l'écoute des membres de la famille, à opérer des sacrifices, à obtenir l'adhésion à long terme des membres de la famille qui par leur multitude ont des opinions divergentes, à concilier les intérêts de la famille et la croissance de l'entreprise. Mais les entreprises familiales peuvent parfois être exposées à des risques d'agence malgré l'altruisme du dirigeant propriétaire : choix d'un mauvais successeur, rationalité limitée du décideur pouvant conduire à faire « mal » en voulant faire « bien ». Preuve en est le nombre de conflits qui surgissent dans les entreprises familiales, en particulier ceux liés à la position du dirigeant familial en place qui refuse de céder sa place ou qui ne la cède que timidement et continue à s'immiscer dans les affaires de l'entreprise bien au-delà de son départ (voir à ce sujet les figures de dirigeants de J. Sonnenfeld). Une famille n'est pas un ensemble de personnes homogènes de la même génération, ayant les mêmes intérêts, objectifs et vision de l'entreprise. Des conflits familiaux peuvent compromettre l'échange d'informations et la collaboration. L'altruisme entre membres de la famille et la recherche du bien être général peut s'effacer pour laisser place à une recherche de profit personnel et une attitude opportuniste, plus caractéristique des entreprises non familiales.

Ces voies de recherche récentes, qui incorporent la dimension affective et émotive dans la théorie de l'agence, nous permettent donc de revenir sur la question de l'intérêt possible de la mise en place d'institution de gouvernement d'entreprise dans les entreprises familiales non cotées : on peut en effet penser que divers comités, un conseil de famille, une charte familiale, seraient des institutions capables d'« objectiver » certaines décisions stratégiques devant être prises pour l'entreprise. En outre, les travaux portant sur le cycle de vie de l'entreprise familiale montrent que le gouvernement d'entreprise dans les entreprises familiales doit évoluer au rythme de la complexité familiale afin de jouer pleinement son rôle et d'assurer la pérennité de l'organisation et de ses avantages concurrentiels.

### **1.2.2. L'évolution du gouvernement de l'entreprise familiale comme conséquence de la dynamique familiale**

La plupart des travaux abordant la question de l'évolution dans le temps des entreprises familiales stipulent qu'à mesure que l'entreprise se développe, la famille à sa tête – tout du moins impliquée dans son développement – s'agrandit. De générations en générations, l'actionnariat, la gouvernance et le management de ces organisations se complexifie (Westhead et al. 2002). Les travaux de Gersick et al. (1997) sur le cycle de vie de l'entreprise familiale s'inscrivent dans cette perspective. Selon ces auteurs, l'entreprise familiale suivrait un développement relativement linéaire la faisant passer du stade du fondateur à un partenariat entre frères, puis à un consortium de cousins. Des travaux récents nuancent cependant cette idée en montrant que la théorie du cycle de vie de l'entreprise familiale ne se vérifie pas tout le temps. En particulier, le lien entre l'évolution du cycle de vie de l'entreprise familiale et l'intensité des liens familiaux suit une courbe en U inversé. Si l'intensité des liens familiaux s'accroît fortement entre la première et la deuxième génération, en revanche cette relation s'inverse à la troisième génération (Labaki 2007).

L'enjeu est alors de mettre en place des systèmes de gouvernance capables de supporter et de gérer cette complexité (Caby et Hirigoyen 2002, Muhlebach 2005). En particulier en ce qui concerne la gouvernance de la famille. A mesure que l'entreprise se développe et devient un projet économique multi générationnel, des structures plus formelles de gouvernance sont nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale (Aronoff et al. 2002). Ceci afin de limiter les risques de perte de cohésion familiale, d'apparition d'intérêts, de valeurs et d'engagements personnels divergeant. D'un point de vue « formel » donc, la mise en place de conseils de famille de forums familiaux ou encore de chartes familiales des valeurs semble

être une réponse au problème de la complexité familiale. Néanmoins, peu d'entreprises familiales, en particulier de PME non cotées, organisent leur gouvernance familiale proprement dite. Il en va de même pour ce qui concerne les institutions de gouvernement de l'entreprise telles que les comités, les conseils, la présence d'administrateurs extérieurs, etc. (Coche 2008). Pourtant la famille exerce très souvent un rôle de contre-pouvoir dans la gestion opérationnelle et surtout stratégique de ces organisations. Au-delà de la dimension formelle régulièrement mise en avant par la littérature, nous pensons donc que la compréhension des pratiques de gouvernement d'entreprises développées par les entreprises familiales ne peut faire l'impasse sur une analyse des mécanismes de gouvernement de son institution de support : la famille.

## **2. UNE APPROCHE DU GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE BASEE SUR L'ANALYSE DES STRUCTURES FAMILIALES**

Pour ce faire, nous avons choisi de mobiliser le cadre théorique d'Emmanuel Todd, un anthropologue et politologue français. Emmanuel Todd a développé, à l'INED dans les années 1980, des travaux sur le rôle des structures familiales dans les phénomènes sociaux et les systèmes idéologiques. Ceux-ci l'ont conduit, à la suite de Frédéric Le Play, à populariser et préciser des concepts tels que « famille souche » ou « famille nucléaire ». Todd montre en particulier, au-delà de la seule caractérisation des structures familiales, que les options politiques et idéologiques des sociétés seraient sous-tendues par les structures familiales. Ainsi les Anglo-Saxons, en raison de la prédominance en leur sein de la *famille nucléaire absolue* (père, mère et enfants), privilégient la liberté et se désintéressent de l'objectif d'égalité au profit de la liberté de tester (aucune obligation de léguer quoi que ce soit à ses enfants). En Allemagne, c'est la *famille souche* qui prédomine (grands-parents, parents et enfants sous un même toit ou proches les uns des autres) et ceci expliquerait pour partie l'attachement de la population à des structures égalitaires et autoritaires. Todd montre que le communisme se développe de façon naturelle dans les zones où la *famille communautaire* et égalitaire - caractérisée par l'égalité de traitement entre tous les héritiers - est la plus présente. Au contraire des pays où c'est la *famille nucléaire absolue* (traitement indifférent des enfants) qui domine.

La France serait dominée par le modèle familial *nucléaire égalitaire*, si bien que l'attachement à la fois à l'égalité et à la liberté y est fort. Autrement dit les systèmes politiques

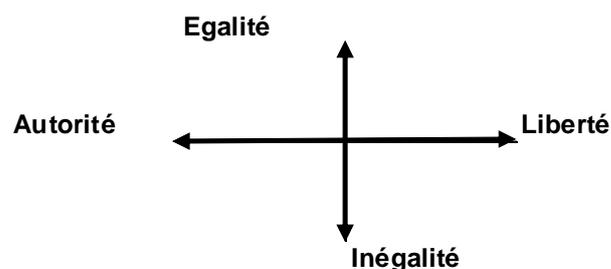
trouvent chez Todd une origine dans la qualité des relations familiales. Nous nous proposons dans ce papier de mettre à profit cette grille d'analyse pour tenter de comprendre les systèmes politiques des entreprises familiales et de tenter de mettre en avant un lien entre la gouvernance de la famille (le système politique qui régit les relations familiales) et la gouvernance de l'entreprise (le système politique qui régit les relations dans l'entreprise). Mais il convient pour ce faire de préciser la structure du modèle de Todd. L'important travail de caractérisation des structures familiales en Europe (Todd 1990) se fonde sur deux grands principes qui caractérisent l'organisation familiale.

### **2.1. LES STRUCTURES FAMILIALES : DES SYSTEMES DE GOUVERNEMENT DE LA FAMILLE**

Le premier est que les interactions entre parents et enfants diffèrent d'une famille à l'autre. Si dans certaines familles les enfants quittent le foyer dès qu'ils deviennent adultes (selon la précocité de chacun), se soustrayant ainsi à l'autorité parentale, dans d'autres les enfants restent soumis à leurs parents, à l'autorité parentale, longtemps après avoir atteint l'âge adulte et même parfois après le mariage. Ainsi Emmanuel Todd propose d'introduire le critère d'autorité (de pouvoir) comme un des facteurs discriminant les structures familiales. Autrement dit, certaines familles sont caractérisées par une relation parent-enfant de type libérale quand d'autres sont, en la matière, régies par une autorité forte.

Le second principe qui sous tend l'analyse de Todd fait référence aux relations entre frères et sœurs. Todd observe que dans certaines familles les parents traitent leurs enfants comme égaux quand, dans d'autres, les parents tendent à favoriser un enfant au détriment de l'autre. Ainsi selon Todd les familles peuvent être caractérisées par un critère d'égalité/inégalité entre les enfants et au-delà entre tous les descendants.

La grille d'analyse mobilisée par Todd pour caractériser les systèmes familiaux est ainsi la suivante :



Ces deux axes, liberté/autorité et égalité/inégalité sont intéressants en ce qu'ils constituent des dimensions fondamentales dont l'analyse permet de comprendre l'évolution de la famille (Giddens 1998) comme de l'entreprise (Gomez et Korine 2008) et de la société (Giddens 1998). Ces catégories sont par ailleurs relativement faciles à mesurer empiriquement. Pour évaluer le degré de liberté/autorité qui caractérise la famille, Todd (Todd 1990) a examiné les cohabitations entre les générations au sein des familles, plus particulièrement entre les parents et leurs enfants mariés. Lorsque l'autorité familiale est forte, le fils aîné n'a pas quitté le domicile familial, même après son mariage : il reste sous l'autorité du père. De même, les filles célibataires adultes restent généralement auprès de leurs parents, sous l'autorité de leur père voire de leur frère. Ces types de famille sont appelés « souches », contrairement aux « nucléaires » qui sont des familles où l'autorité parentale est relativement faible et fonctionnent donc sur un mode plus libéral. Les familles nucléaires ne resteront souvent ensemble que pendant que les enfants sont jeunes car très tôt les enfants quittent le foyer parental. Les enfants laissent alors derrière eux leur dépendance à l'égard de leurs parents, et se soustraient en partie à l'autorité qui s'exerçait jusqu'ici directement sur eux.

Afin de mesurer l'égalité, Todd a retenu la transmission de l'héritage comme indicateur clé. Il a en effet observé le mode de répartition des biens entre descendants (les enfants) à la mort des parents. L'égalité dans la répartition des biens est la plus forte dans les familles où la propriété familiale est divisée entre frères et sœurs, sans testament ni aucune autre forme de document « légal ». A l'inverse, Todd parle de structure familiale inégalitaire lorsque l'héritage nécessite le recours à un testament ou à tout autre document spécifiant les souhaits des défunts et désignant le ou les destinataires finaux de la propriété familiale. Dans ce type de structure familiale, un enfant a tendance à hériter, au détriment de ses frères et sœurs. Les familles qui combinent l'inégalité et la liberté sont appelées « nucléaires absolues » par Todd (Todd 1990). Le poids des traditions dans le processus de transmission du patrimoine familial est important dans les familles souches (autoritaires) : l'inégalité observée par Todd dans le partage de l'héritage y est institutionnalisée (Todd 1990). C'est une pratique qui fait référence à des valeurs qui ne sont pas discutées du fait de l'autorité exercée par les parents y compris après leur disparition. Au final, les structures familiales identifiées par Todd sont présentées dans les deux tableaux suivants :

*Les systèmes familiaux selon Todd (1990)*

	<b>Egalitaire</b>	<b>Non-égalitaire</b>
<b>Autorité forte</b>	<i>Communautaire</i>	<i>Souche</i>
<b>Autorité faible</b>	<i>Nucléaire égalitaire</i>	<i>Nucléaire absolu</i>

Source: Duranton et al. 2007

*Principales caractéristiques de systèmes familiaux selon Todd (1990)*

<b>Structure familiale</b>	<b>Principales caractéristiques</b>
<i>Nucléaire absolue</i>	Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. Division des droits de succession entre les enfants par testament ou, en général à une seule personne, souvent le fils. Les frères et sœurs sont traités comme des personnes indépendantes (Todd 1990).
<i>Nucléaire égalitaire</i>	Totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes faites simplement d'un couple et de leurs enfants. La répartition de l'héritage se fait de façon égale entre les enfants. Ce système favorise la persistance des relations entre parents et enfants jusqu'à ce que l'héritage soit complètement divisé après la mort des parents (Todd 1990).
<i>Souche (absolue)</i>	Famille élargie avec plusieurs générations vivant sous un même toit. Un enfant - en général, mais pas toujours, l'aîné - se marie et a des enfants qui restent à la maison afin de préserver la lignée. Les autres ont le choix de rester célibataires au sein du ménage ou de se marier et de quitter la maison, ou de devenir des soldats ou des prêtres. La maison et les terres sont héritées par le fils qui reste à la maison. Les autres peuvent recevoir une compensation financière. L'héritier, qui reste à la maison, demeure sous l'autorité officielle du père (Todd 1990).
<i>Souche (incomplète)</i>	Comme ci-dessus, mais avec des règles de succession plus égalitaire (en principe, mais rarement dans la pratique).

Structure familiale	Principales caractéristiques
<i>Communautaire</i>	Famille élargie dans laquelle tous les fils peuvent se marier et vivre avec leurs épouses dans la maison familiale. L'égalité entre les enfants dans l'héritage est assurée, la richesse de la famille est renforcée et les problèmes de succession après la mort des parents sont rares et une cohabitation entre frères après la mort des parents est possible. (Todd 1990).

Source: Duranton et al. 2007

Cette typologie des structures familiales de Todd peut être définie comme une typologie du gouvernement de la famille. En effet, les deux axes retenus par l'auteur (autorité/liberté et égalité/inégalité) renvoient à deux éléments fondamentaux présents dans toute réflexion sur le gouvernement des organisations : le contrôle et la propriété (Berle et Means 1932). Le gouvernement d'une organisation peut-être définie comme l'ensemble des règles, des codes et des pratiques qui légitiment l'action des acteurs (Gomez 2001). Autrement dit, c'est le système politique qui régit l'entreprise, qui donne la légitimité aux acteurs de l'entreprise pour agir. En tant qu'organisation, la famille possède ses propres mécanismes de gouvernance : il existe dans chaque famille des règles, des codes et des pratiques qui légitiment l'action des membres de ce groupe social. Chaque type de famille identifié par Todd possède des mécanismes de gouvernance qui lui sont propres : les familles communautaires, contrairement aux familles nucléaires absolues, sont organisées autour de pratiques et de règles non formelles, avec comme figure centrale le père de famille titulaire d'une autorité forte. Dans ces familles la concentration du pouvoir est importante et la légitimité repose sur les valeurs et les traditions. Au contraire, dans les familles où l'autorité est faible et où l'égalité entre frères et sœurs n'est pas très marquée, la gouvernance de la famille passe par des règles plus formelles, écrites et justifiées, comme en témoigne dans l'analyse de Todd le recours plus important aux testaments dans la répartition des biens de la famille lors des phases de transmission du patrimoine.

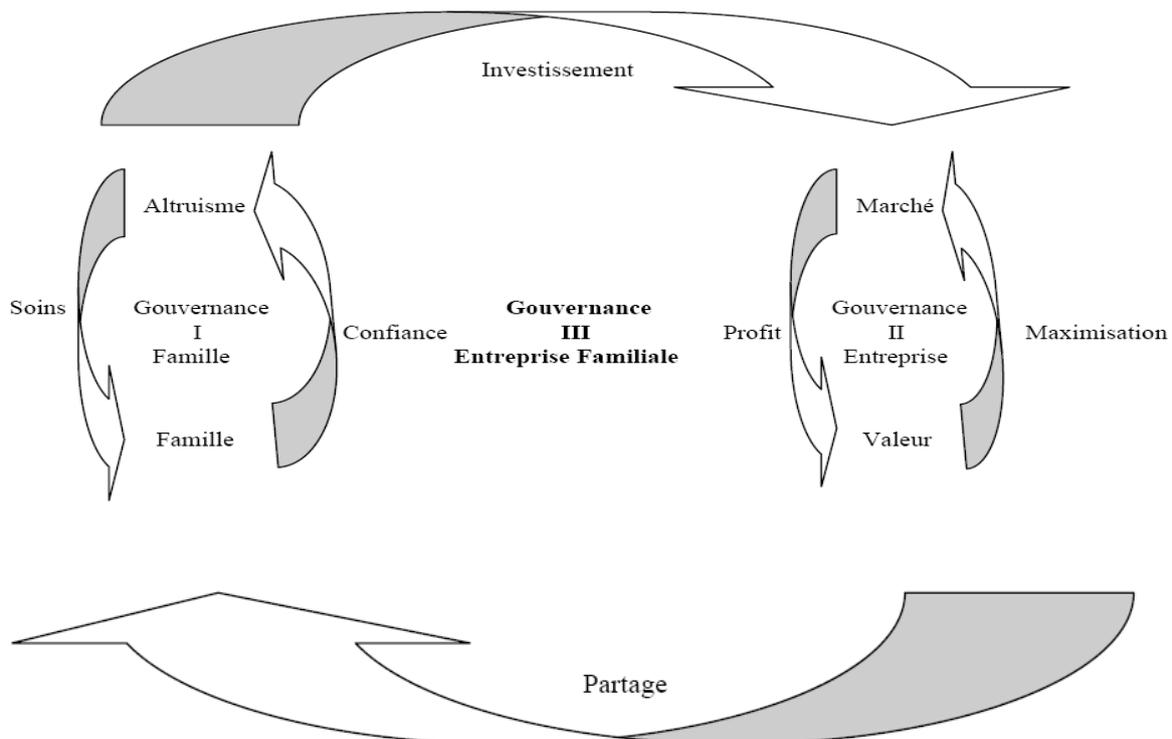
Cette prise en compte de la qualité et de la nature des liens familiaux, et de leur impact sur la dynamique et les performances de l'entreprise familiale a fait l'objet de travaux récents (Schulze et al. 2001, Olson et al. 2003, Miller et Le Breton-Miller 2006, Labaki 2007). L'enjeu étant de mieux comprendre comment la famille, en tant qu'organisation dotée de ses

propres institutions et mécanismes de régulation, influence l'activité économique de la firme familiale. En revanche rares sont les recherches à s'être intéressé à l'influence des mécanismes de régulation internes à la famille sur le gouvernement de l'entreprise familiale.

## 2.2. LA RELATION ENTRE GOUVERNEMENT DE LA FAMILLE ET GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE

En ce sens notre approche rejoint celle de Steier (2003), lequel met en avant la cohabitation au sein de l'entreprise familiale de deux types de rationalités. Ce type d'organisation coordonnerait en effet d'un côté une rationalité « altruiste » caractéristique de la famille, et de l'autre une rationalité « marchande », plus formelle, caractéristique de l'entreprise. Les objectifs de la famille sont selon cet auteur liés à la reproduction de la famille et se traduisent par les soins apportés aux membres familiaux et aux relations familiales. L'altruisme et la confiance seraient le moteur de la réalisation de ces attentes. Les objectifs de l'entreprise sont la maximisation de la valeur créée et du profit. Le marché serait le mécanisme de gouvernance générique le plus adapté à la concrétisation de ces objectifs. Ainsi la gouvernance de l'entreprise familiale devrait assurer un équilibre, une harmonie entre ces deux types d'objectifs.

*Bouclage des mécanismes de gouvernement dans l'entreprise familiale d'après Steier (2003)*



Source : Lwango (xxxx)

D'autres auteurs ont mis en évidence cette contradiction entre les valeurs portées par la famille et les valeurs portées par les affaires (Whiteside et Brown 1991).

*Valeurs portées par la famille et par les « affaires » d'après Whiteside et Brown (1991)*

La Famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Basée sur l'émotion</li> <li>*La bienveillance</li> <li>*Le partage</li> <li>*La confiance</li> <li>*Durée de vie de ses membres</li> </ul>
Les affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sans émotion</li> <li>*Efficacité ou disparition</li> <li>*Rationalité</li> </ul>

Source : Barredy (2007)

Pour Astrachan et McMillan (2003), une des raisons pour laquelle des membres d'une famille se réunissent autour d'un projet économique commun tel qu'une entreprise est la volonté de travailler ensemble et de faire profiter la famille des fruits de ce travail. Ce sentiment est particulièrement fort lors des deux premières générations. Les valeurs portées par l'entreprise familiale sont alors proches de celles portées par la famille : volonté d'assurer le bien-être des autres membres de la famille, partage, importance accordée à la qualité des relations familiales, etc. Mais à mesure que la famille s'agrandit et se disperse, la correspondance entre les valeurs familiales et les valeurs de l'entreprise devient de plus en plus difficile à assurer et il devient nécessaire de mettre en place des lieux de communication faisant le lien entre l'entreprise et la famille, tels que des forums familiaux ou des chartes familiales des valeurs (Ward 2004). La gouvernance de l'entreprise familiale requière ainsi, au-delà de la seule question de la gouvernance de l'entreprise, de poser la question de l'évolution de la gouvernance de la famille à mesure que le projet économique familial se transforme dans ses objectifs et son organisation.

### **2.2.1. L'impact des formes de gouvernement de la famille sur le gouvernement de l'entreprise familiale: quelques propositions**

La typologie de Todd (1990) des structures familiales montre que certaines familles sont régies par une autorité parentale forte quand d'autres sont plus libertaires et laissent une plus grande autonomie aux enfants. De même certaines familles se veulent égalitaires dans leur rapport à la propriété quand d'autres sont caractérisées par un rapport inégalitaire au

patrimoine. Aussi cette typologie renvoie à la façon dont la famille se pense et se reproduit. A partir de cette typologie, il nous semble possible de formuler des propositions à tester relatives aux relations pouvant être établies entre la nature et la forme des institutions de gouvernement d'entreprise observables dans les entreprises familiales et le type de structure familiale qui caractérise les familles à la tête de ces organisations. structures, Ains la typologie de Todd nous permet d'apporte une dimension familiale et politique aux contextes situationnels dans lesquels les entreprises familiales évoluent (Astrachan and al. 2002; Sundaramurthy and Kreiner 2008). La dimension politique renvoie à la façon dont la famille est gouvernée ( à la façon dont les actions et les décisions sont légitimées à l'intérieur de ce groupe social.

Dans le cadre de la famille nucléaire absolue identifiée par Todd, caractérisée par une faible autorité parentale et un rapport à la propriété inégalitaire, le recours à des structures formalisées de gouvernance est courant. L'emploi d'outils tels que le testament y est en particulier plus fréquent que dans toute autre structure familiale : cela est nécessaire du fait d'un certain éclatement de la famille, accentué par l'absence de forte autorité parentale. Notre première proposition est que, de par son mode de régulation, ce type de famille est plus enclin à mettre en place une gouvernance d'entreprise formalisée, caractérisée par l'adoption de conseils, codes et chartes. Par ailleurs ce type de structure familiale serait plus enclin que d'autres à accompagner le développement de l'entreprise familiale lorsque celle-ci grandit, que son capital se disperse voire que son gouvernement s'élargit (mise en place d'administrateurs externes à la famille, constitution d'un management professionnel). La famille nucléaire absolue fonctionne sur un mode que nous pourrions qualifier de marchand : autonomisation des membres de la famille, liberté et répartition inégale des biens. La prise en compte de ces caractéristiques de gouvernance de la famille nucléaire absolue nous conduit à formuler plusieurs propositions concernant l'évolution de cette structure familiale au regard de l'évolution de l'entreprise familiale :

***P1 : les entreprises familiales dominées par une famille de type nucléaire absolue mettent en place plus de structures formelles de gouvernement d'entreprise que ne le font les autres types de familles.***

Autrement dit la famille nucléaire absolue serait, par nature, à même d'accompagner la complexification de l'entreprise familiale : sa gouvernance intègre en amont l'idée

d'éclatement et de complexité de la famille, tant dans le rapport à la propriété (actionnariat) que dans le rapport à l'autorité (contrôle). A contrario, la famille de type communautaire identifiée par Todd semble la plus encline à subir des bouleversements lorsque la structure du capital et de la gouvernance de l'entreprise familiale évolue. Cette structure familiale repose en effet sur des règles relativement informelles. Williamson (1985) a montré que les relations familiales informelles sont sources de conflit et tendent à être remplacées dans l'entreprise familiale par des pratiques orientées « marché », plus formelles. Ce type de forme familiale serait donc moins adapté à la complexification de l'entreprise familiale en termes d'actionnariat et de contrôle. La forme communautaire de la famille est efficace et adaptée lorsque peu de générations sont impliquées dans le projet économique : l'autorité naturelle du père, la conception égalitaire du partage du patrimoine familial et la volonté de reproduction familiale sont alors source d'avantages concurrentiels du fait de moindres coûts d'agence. En revanche à mesure que la famille se complexifie, cette structure familiale perd de son efficacité et se trouve contrainte par la dynamique de l'entreprise.

***P2a : les entreprises familiales dominées par une famille de type communautaire ont un gouvernement d'entreprise beaucoup plus informel que les entreprises dominées par une famille nucléaire absolue.***

***P2b : lorsque la complexité familiale s'accroît (du fait des naissances, mariages, etc.) les entreprises familiales dominées par une famille de type communautaire tendent moins que les autres à mettre en place des institutions du type conseil de famille et charte familiale des valeurs.***

Les ensembles de propositions P1 et P2 sont liées aux deux formes « extrêmes » de gouvernance familiale identifiées par Todd. La forte concentration du capital et du pouvoir est en effet caractéristique de la famille communautaire. A l'inverse de la famille nucléaire absolue, qui est elle caractérisée par une faible concentration du capital et du pouvoir. Entre ces deux formes idéal-typiques, il convient également de nous intéresser à la dynamique qui peut-être celle de la gouvernance de la famille nucléaire égalitaire et de la famille souche face à une évolution de la structure de propriété et de contrôle de l'entreprise familiale.

Dans le modèle de Todd, la famille nucléaire égalitaire est caractérisée par une faible autorité parentale et un rapport au patrimoine familial égalitaire. Autrement dit les enfants sont

considérés comme indépendants et agissent en tant que tels, mais conservent pour autant un fort attachement au patrimoine familial. Aussi, la dilution du contrôle dans l'entreprise familiale ne devrait pas avoir d'incidence sur cette structure familiale compte tenu du fait que le degré d'autorité y est déjà faible. En revanche une modification dans la structure actionnariale de l'entreprise familiale pourrait entraîner un changement dans le rapport au patrimoine.

***P3 : lorsque le capital de l'entreprise familiale se dilue, le rapport à la propriété dans la famille nucléaire égalitaire devient plus inégalitaire et cette dernière met alors en place des instances formelles de gouvernement d'entreprise.***

Inversement, concernant la famille souche, caractérisée par l'inégalité dans la transmission des biens et une autorité forte du père de famille, la dilution du pouvoir au sein de l'entreprise familiale pourrait s'accompagner d'un changement dans le rapport au pouvoir, celui-ci devenant proche du modèle de la famille nucléaire absolue.

***P4 : lorsque la concentration du contrôle dans l'entreprise familiale diminue, le rapport à l'autorité dans la famille souche s'affaiblit et nécessite la mise en place de structures formelles de gouvernement d'entreprise.***

## CONCLUSION

L'objectif de ce papier était de proposer un cadre d'analyse permettant de prendre en compte la gouvernance de la famille en tant qu'organisation dans les recherches sur le gouvernement de l'entreprise familiale. La typologie des structures familiales de Todd nous paraît pertinent pour parvenir à un tel objectif. Dans la mesure où elle se fonde sur deux dimensions essentielles du gouvernement d'entreprise – le rapport à l'autorité et le rapport à la propriété – la grille d'analyse de Todd doit être appréhendée comme une typologie de la gouvernance des formes familiales. Aussi, nous avons fait l'hypothèse que la nature des relations et des mécanismes qui régissent les familles peut permettre de comprendre comment l'entreprise familiale organise sa gouvernance. Celle-ci devant être pensée comme le résultat d'une interaction entre gouvernance de la famille et gouvernance de l'entreprise. Ainsi il apparaît que le degré de formalisme dans les pratiques de gouvernement d'entreprise dans le cadre des entreprises familiales pourrait s'expliquer par le type de gouvernement régissant la famille à la tête de l'entreprise. Notre analyse nous a conduit à formuler quelques propositions qu'il

conviendrait de tester et de développer plus en profondeur afin de dresser une typologie de la gouvernance des entreprises familiales. C'est là un objet de recherche qui mérite de plus amples approfondissements. Au-delà, l'intérêt stratégique pour les entreprises familiales d'un tel travail est posé : il s'agit pour la famille à la tête de l'entreprise de pouvoir identifier de possibles points de blocage en matière de gouvernance. Comme nous l'avons vu, l'évolution de la famille – sa complexification – nécessite des réponses en matière de gouvernance. Or ces réponses sont également contraintes par la dynamique de l'entreprise. L'intérêt d'un modèle prenant à la fois en compte la dynamique familiale et la dynamique de l'entreprise dans la définition de la gouvernance de l'entreprise familiale nous paraît ainsi fort et nous en avons jeté les premières bases ici.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H. and Ward, J.L. (2002). *Family Businesses Sourcebook*, Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J.H. and McMillan, K.S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*, Family Enterprise Publishers.
- Barredy, C. (2007). *Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées*, Conférence AIMS.
- Berle, A.A. and G. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Caby, J. and Hirigoyen, G. (2002) *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica.
- Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Chrisman, J., Chua, J. and Litz, R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 4.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Davis, P., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53.

- Di Maggio, P. J., and W. W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 147-160.
- Duranton G., Rodriguez-Pose, A. and Sandall, R. (2007), Family types and the persistence of regional disparities in Europe, *Bruges European Research Papers*, n°10, March.
- Dyer Jr., W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (4), 401-416.
- Fama, E. and Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Giddens, A. (1998). *The third way: the renewal of social democracy*, Cambridge, Polity.
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization and the new family business institutions, *Family Business Review*, 13, 3, 239-250.
- Gomez, P.Y. (2001). *La république des actionnaires : le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*, Paris, Syros.
- Gomez, P.Y. and Korine, H. (2008). *Entrepreneurs and democracy: a political theory of corporate governance*, New York, Cambridge University Press.
- Gomez-Meja, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.
- Gulati, R., and M. Gargiulo (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From?, *American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439-1493.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Handler, W. C. (1989a). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Jensen, MC. and Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure, *Journal of financial Economics*, 3.
- Labaki, R. (2007). *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation*. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2003). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decisions making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R.. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Salvato, C. (2002), *Towards a Stewardship Theory of the Family Firm*, Conference du FBN, Helsinki.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. and Buchholtz, A. (2001), Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidences, *Organization Science*, 12, 2.
- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–37.
- 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(5), 597–618.
- Todd, E. (1984) ; *La diversité du monde : famille et modernité*, Paris, Seuil.
- Todd, E. (1990). *L'invention de l'Europe*, Paris, Seuil.
- Williamson O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, New-York : Mac Millan.