

Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique¹

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

Résumé

Cet article, à portée théorique, vise à analyser l'entreprise familiale sous l'angle du gouvernement de l'entreprise. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de ses caractéristiques. L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et son système de gouvernance. L'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. Ainsi, d'une part le processus de prise de décision et d'autre part le processus de mise en oeuvre des mécanismes de gouvernement de l'entreprise, en particulierité le conseil d'administration, seraient inévitablement influencés par des considérations familiales. L'on est, en effet, en droit de se demander si les spécificités de l'entreprise familiale ont une influence sur les caractéristiques de sa gouvernance et plus spécifique son conseil d'administration.

Mots clés : entreprise familiale, gouvernement d'entreprise, conseil d'administration.

¹ En cours de Soumission dans la RFGE.

Conseil d'administration dans les entreprises familiales :

Eclairage de la littérature théorique et empirique

Résumé

Cet article, à portée théorique, vise à analyser l'entreprise familiale sous l'angle du gouvernement de l'entreprise. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de ses caractéristiques. L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et son système de gouvernance. L'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. Ainsi, d'une part le processus de prise de décision et d'autre part le processus de mise en oeuvre des mécanismes de gouvernement de l'entreprise, en particulierité le conseil d'administration, seraient inévitablement influencés par des considérations familiales. L'on est, en effet, en droit de se demander si les spécificités de l'entreprise familiale ont une influence sur les caractéristiques de sa gouvernance et plus spécifique son conseil d'administration.

Mots clés : entreprise familiale, gouvernement d'entreprise, conseil d'administration.

Introduction :

L'étude des mécanismes de gouvernement d'entreprise assigne au conseil d'administration une place centrale. En effet, cet organe est considéré comme un des majeurs éléments de la gouvernance, influençant les outputs de la firme (Pearce et Zahra, 1992; Johnson *et al.*, 1996; Forbes et Milliken, 1999; Hillman et Dalziel, 2003). Ainsi, la majorité des recherches dans ce domaine est menée dans le contexte des grandes entreprises cotées. Récemment, les chercheurs et les managers ont, également, reconnu l'importance du bon fonctionnement du conseil d'administration dans les petites et moyennes entreprises, comme une pratique d'une bonne gouvernance, révélant dans la création de la valeur de la firme, améliorant les structures organisationnelles, les résultats (financiers) et la continuité de la firme (Zahra et Pearce, 1989; Borch et Huse, 1993, Johannisson et Huse, 2000). Dans la population des petites et moyennes entreprises, les entreprises familiales présentent la forme d'organisation la plus dominante (Donckels et Fröhlich, 1991; Corbetta et Montemerlo, 1999). Elles contribuent d'une manière extensive à la réalisation du PNB, l'offre des emplois et la création

de richesse (Beckhard et Dyer, 1983; Shanker et Astrachan, 1996; Kelly et al., 2000; Feltham et al., 2005).

Cependant, ce groupe d'entreprises familiales n'est pas largement représenté dans la recherche organisationnelle et managériale (Schulze et al., 2001; Dyer, 2003; Steier et al., 2004). En plus, la majorité des études sur la gouvernance de ce type d'organisation se concentre sur les grandes entreprises familiales (cotées), alors que la plupart de ces firmes sont de petite taille (Handler, 1989; Johannisson et Huse, 2000).

En effet, les recherches sur le conseil d'administration dans les petites et moyennes entreprises (familiales) sont non exhaustives et sont considérées dans leur stade d'immaturité (Hermalin et Weisbach 2003; Gabrielsson et Huse 2002; Huse 2000; Forbes et Milliken 1999).

L'objectif, donc, de cet article, c'est de revoir les travaux portant sur le conseil d'administration de l'entreprise familiale. Pour ce faire, il est essentiel, tout d'abord, d'analyser les caractéristiques de ce type d'organisation, l'objet de la première partie, pour montrer le particularisme de l'entreprise familiale qui sera reflété sur son système de gouvernance. Dans la deuxième partie, la question du système de gouvernement de l'entreprise familiale ainsi que ses particularités sera traitée. Pour finir avec l'analyse des caractéristiques du conseil d'administration de l'entreprise familiale en faisant une revue de la littérature des recherches traitant ce sujet.

I. Les caractéristiques de l'entreprise familiale

Indépendamment de quelques différences, les entreprises familiales partagent des caractéristiques communes dues essentiellement à l'interaction et au chevauchement des domaines de la famille, de la propriété et de la gestion (Tagiuri et Davis, 1982).

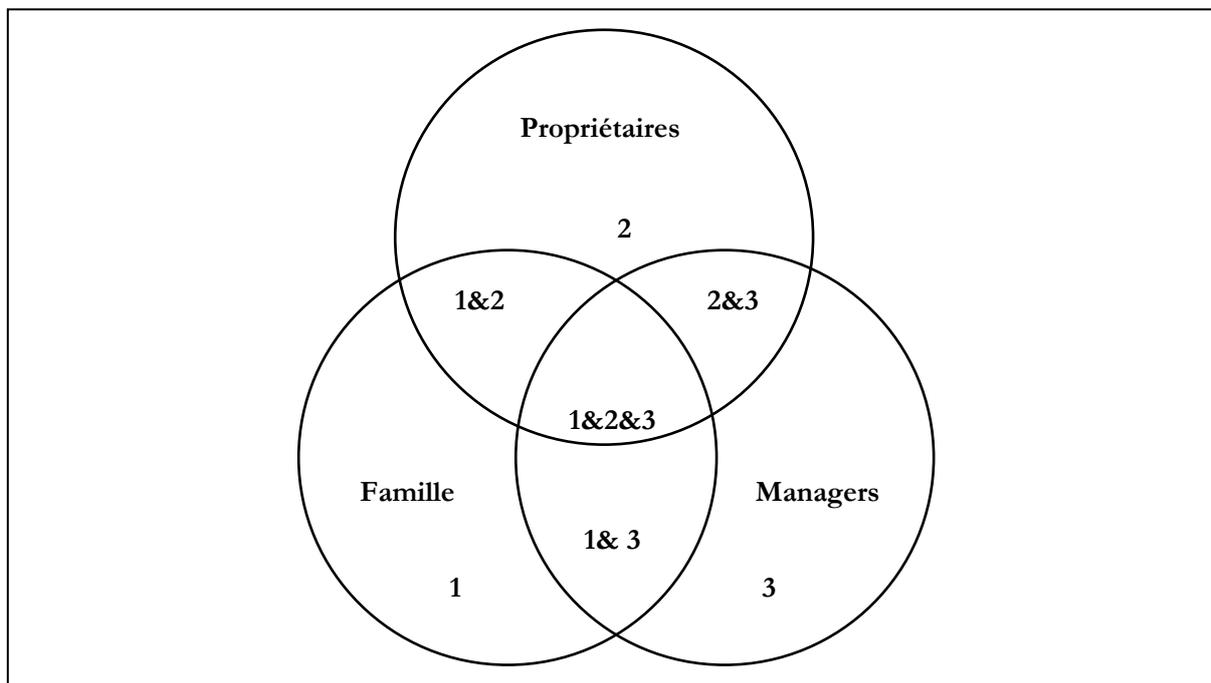
1. Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. Une famille et une entreprise sont deux entités distinctes ayant des exigences distinctes nécessitant des agissements distincts. Ceci permet d'expliquer le fait que l'entreprise familiale possède une structure complexe de stakeholders (parties prenantes) où les membres de la famille, de la direction générale et du conseil d'administration sont impliqués. Les membres de la famille qui sont souvent les propriétaires, jouent des rôles multiples dans la direction et la gouvernance de la firme. Ce qui implique l'idée de l'influence ou du contrôle de la famille sur l'entreprise sous deux formes : la propriété et la direction (Neubaur et Lank, 1998).

En effet, selon Mouline(2000), l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir « l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux ».C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise. Les interrelations et les interdépendances qui résultent de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique (Kepner 1983, 1991). Ce caractère unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents.

Ceci est bien montré dans le modèle de l'entreprise familiale représenté par Tagiuri et Davis (1982). Ce modèle considère l'entreprise familiale comme un système composé de trois groupes chevauchés mais distinctifs. La figure indique qu'un individu peut être dans un ou plusieurs différents rôles dans l'entreprise familiale.

Schéma 1 : système de l'entreprise familiale



Source Tagiuri et Davis (1982)

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, on peut supposer qu'il y a transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983). Par conséquent, le comportement de ce type d'organisation peut

montrer quelques particularités significatives parce que les relations entre les stakeholders et la famille sont basées essentiellement sur des rapports familiaux (Cabrera et Santana, 2004). Comme résultat, certaines de ces particularités peuvent se présenter dans le fonctionnement des mécanismes du gouvernement d'entreprise, surtout le conseil d'administration.

2. Le familiarisme

Les travaux mobilisant l'approche par les ressources et les compétences montrent que le réseau d'interactions entre famille, activités productives et membres de la famille, peut générer des ressources stratégiques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels (Habbershon et Williams, 1999 ; Habbershon, Williams et MacMillan, 2003 ; Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Chrisman, Chua et Steier, 2005). L'imbrication famille/entreprise est ainsi à l'origine de ressources relationnelles accumulées qui se transforment en un avantage concurrentiel dirimant – à l'origine du concept de *familiness*² - lorsque l'entreprise maîtrise des ressources, des compétences et des capacités rares, non substituables et non imitables par des entreprises non familiales (Habbershon et Williams, 1999 ; Arrègle, Durand et Very, 2004).

En se basant sur les recherches existantes sur les entreprises familiales, Habbershon et Williams (1999) proposent une liste de processus caractéristiques des entreprises familiales et pouvant être des ressources, des compétences ou des capacités :

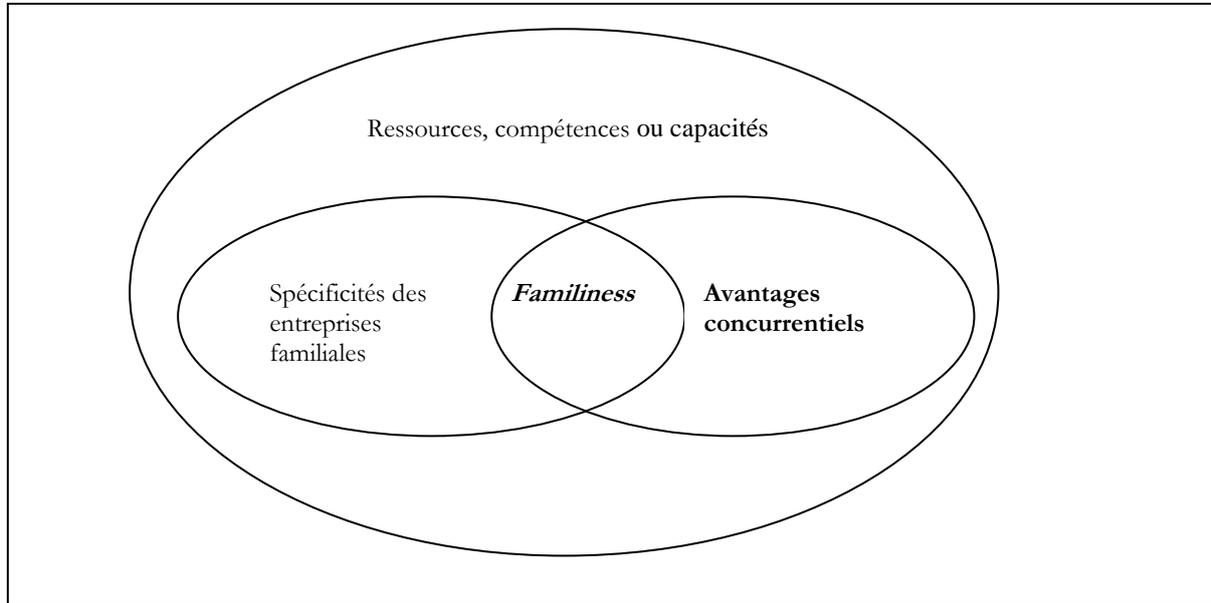
- la gestion des employés ;
- la création d'un accord sur les objectifs ;
- l'augmentation de la confiance ;
- l'encouragement de la participation ;
- la socialisation des nouveaux employés ;
- le renforcement de la réputation ;
- l'unification de la structure des croyances du groupe ;
- l'engagement et l'implication ;
- l'augmentation de la flexibilité ;
- le support de la créativité ;
- le partage de la culture à travers les frontières ;
- le développement d'alliances ;

² Le concept de « familiness », que Arrègle, Durand et Very (2004) proposent de traduire par « familiarisme », a été introduit par Habbershon et Williams (1999). Il désigne les « ressources uniques que possède une entreprise en conséquence des systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité ». Chrisman, Chua et Sharma (2003) analysent ses implications de la façon suivante : “[] *family firm exist because of the reciprocal economic and non-economic value created through the combination of family and business systems. In other words, the confluence of the two systems leads to hard- hard-to-duplicate capabilities or 'familiness' that make family business peculiarly suited to survive and grow*” (p. 6).

- le soutien à la R&D.

Ces auteurs affirment que « les spécificités organisationnelles à la base des avantages des firmes familiales doivent être identifiées pour être ensuite gérées, développées et transformées ».

Schéma 2 : avantages concurrentiels et spécificités des entreprises familiales



Source : Aggèle, Véry et Raytcheva, 2001-2002, p 42)

Plus récemment, Habbershon, Williams, et MacMillan (2003) utilisent le terme « familiness » pour caractériser ces interactions qui conduisent aux synergies systémiques pouvant être à l'origine de nombre des avantages concurrentiels.

3. Les conflits existants dans l'entreprise familiale

3.1 Les conflits entre les besoins personnels et ceux de l'entreprise

L'unité de l'actionnariat n'est pas toujours réelle. Les intérêts de l'entreprise ne convergent pas toujours avec ceux des actionnaires qui ne travaillent pas en son sein. Ces derniers, connaissent mal ou peu la situation de l'entreprise, remettent en cause le bien-fondé de certaines décisions ou n'acceptent plus la politique de non-distribution des dividendes.

Ces remises en cause peuvent nuire à l'équilibre de la société, comme l'explique Rotschild (1994) « *les affaires familiales, et en particulier la nôtre, sont plus conservatrices et plus stables dans la mesure où elles hésitent à prendre des risques. D'ailleurs, le succès en soi est un risque dans la mesure où la partie de la famille pas veut souvent s'approprier les résultats de ce succès sous la forme de dividendes, pénalisant par la même le développement de la société* ». Le peu de mobilité du capital des entreprises familiales devient un inconvénient

lorsque les membres de la famille qui n'y travaillent pas privilégient leur train de vie au détriment des besoins de financement de l'entreprise.

Enfin, Hirigoyen (1985), rapporte que « *la confusion entre patrimoine personnel et patrimoine de l'entreprise complique la notion d'avantages non pécuniaire*³ ». en effet, si le dirigeant-propriétaire d'une entreprise familiale semble en position favorable pour octroyer d'importants avantages en nature, il peut aussi dans certains cas (difficultés de l'entreprise par exemple) être amené à l'inverse, à utiliser son patrimoine personnel pour les besoins de l'entreprise.

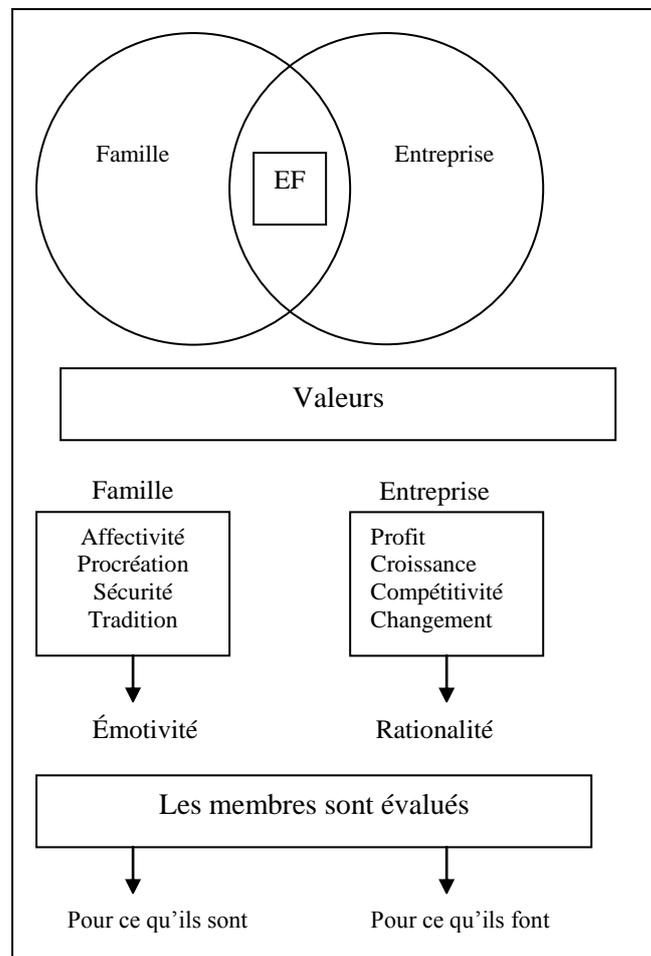
3.2 Les conflits institutionnels

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille, deux institutions qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres. Ces différences institutionnelles entre la famille et l'entreprise proviennent essentiellement du fait que chacune existe dans la société pour différentes raisons fondamentales. La famille assure une fonction sociale qui permet de satisfaire les variables besoins de ses membres. Tandis que la raison d'être de l'affaire est de produire des biens et des services à travers les différentes tâches exécutées par les individus. Ainsi, les relations sociales dans l'entreprise sont guidées par les normes et les principes qui facilitent le processus de production (Lansberg, 1983).

En effet, Catry et Buff (1994) supportent la même idée. Ils considèrent que « *l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. La famille fonctionne sur un mode affectif, dont l'objectif est de réunir les membres de toutes les générations et de les protéger. Au contraire, le monde de l'entreprise fonctionne selon une logique économique, dont l'objectif est de produire, de vendre et de réaliser un bénéfice* » comme le montre la figure suivante.

³ Les avantages non pécuniaires peuvent revêtir un aspect important dans le cadre de l'entreprise familiale. En effet, le dirigeant peut utiliser les véhicules, les locaux, voire le personnel de la société pour ses besoins personnels. De même, il peut retirer des avantages non- pécuniaires de la préférence accordée à des fournisseurs amis, de l'achat d'un ordinateur comme moyen de divertissement ou du recrutement d'une charmante secrétaire (Hirigoyen 1985, p 60)

Schéma 3 : l'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes au fonctionnement différent



Source Goetshin, (1987)

L'interaction entre ces deux mondes est intense et les conflits sont fréquents du fait de cette délicate cohabitation. Il arrive que parfois, une des deux entités famille- entreprise prend le pas sur l'autre et donc influe sur elle. Il est aisé de le remarquer lorsque les conflits de la famille se répercutent sur la gestion de l'affaire, ou bien lorsque les conflits de l'entreprise influent sur la vie familiale.

Le chevauchement institutionnel entre l'entreprise et la famille génère des conflits dans l'organisation. Typiquement, ces conflits se manifestent dans la forme normative des contradictions par le fait que ce qui est attendu des individus en terme de principe familial est souvent violé par ce qui est attendu de ces derniers selon les principes de l'entreprise. Donc les principes de la famille et ceux de l'entreprise sont en général contradictoires et sont source de conflits entre les membres de la famille qui travaillent dans la même entreprise.

3.3 Les conflits de fonctions

Barry (1980) explique que tout dirigeant- propriétaire assume en général trois fonctions différentes au sein de sa société. En tant que propriétaire, il défend les intérêts de son patrimoine. Sa position d'administrateur de l'entreprise le rend responsable des décisions d'investissement interne à l'entreprise. Et en tant que salarié, il se soucie des répercussions de ces investissements sur la gestion courante.

En intégrant l'affaire, les femmes de la famille propriétaire rencontrent souvent de véritables problèmes d'identité entre leur statut professionnel et celui de « fille à papa ». Catry et Buff (1996) précisent que « *l'intégration est d'autant plus délicate qu'il n'y a généralement pas eu de préparation préalable, et que la répartition des tâches et la définition des fonctions sont souvent imprécises* ».

Enfin, l'entreprise peut être déstabilisée par la réaction des dirigeants extérieurs à la famille qui travaillent sous les ordres d'un membre de la famille incompetent. Ces dirigeants extérieurs (managers- professionnels) connaissent alors le phénomène de démission ou licenciement intérieur. Donc, ils vont assumer leurs fonctions par devoir et non par motivation. En outre, ces derniers doivent accomplir, au-delà de leurs propres tâches, le travail non effectué, ou bien rattraper les erreurs du dirigeant familial incompetent.

II. Conseil d'administration dans l'entreprise familiale : Etat de connaissances

L'analyse des caractéristiques des entreprises familiales présentée ci-dessus a permis de montrer l'existence d'un particularisme de ce type d'organisation. En effet, l'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise, et en particulier le système de gouvernance.

D'après Gallo et Kenyon-Rouvinez (2004), « un bon système de gouvernance est d'une importance cruciale pour toute entreprise. Son but est d'assurer un management parfaitement réfléchi et articulé- une vision claire de ses objectifs, de sa mission et de ses valeurs ». or la coordination entre l'agent et le principal devient plus compliquée avec un groupe de plus en plus croissant d'actionnaires et de dirigeants. L'alignement des intérêts devient plus difficile aussi bien au sein du groupe actionnaire qu'entre les actionnaires et les dirigeants (Vilaseca, 2000). Cette complexité pourra toutefois être atténuée par la présence de structures de holding et d'organes de direction et de contrôle comme le conseil

d'administration (Klein et Pieper, 2004). Cette dernière catégorie qui fera l'objet des développements suivants.

1. Les caractéristiques de la gouvernance dans l'entreprise familiale

Charreaux (1997, p 17) conçoit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des questions visant à décrire, expliquer et comprendre les systèmes, leur évolution et leur fonctionnement. L'auteur ajoute que le domaine du gouvernement des entreprises dépasse la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants et doit être défini dans une perspective plus large.

Or les entreprises familiales sont des entités complexes dans lesquelles les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004 ; Lievens, 2006). Elles représentent des organisations particulières nécessitant une gouvernance particulière (Nordqvist et Melin (2002). Hirigoyen (2002) reconnaît « la famille comme une structure de gouvernance ». Cette gouvernance familiale englobe celle de la relation préexistante entre les membres de la famille et pourrait alors être interprétée comme l'ensemble des explications et es descriptions de ses structures, son évolution et son fonctionnement.

La particularité du système de gouvernance des entreprises familiales par rapport à celui des autres firmes a été soulignée par plusieurs chercheurs (Melin et Nordqvist, 2000 ; Carney (2005) ; Miller et Breton-Miller, 2006).

Pour Melin et Nordqvist (2000) le gouvernement de l'entreprise familiale est un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit : " *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* " (Melin et Nordqvist, 2000, p. 7). Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant.

Ainsi, ces auteurs suggèrent que les recherches sur la gouvernance de l'entreprise familiale doivent tenir en compte et simultanément des éléments structurels et de processus c'est-à-dire l'attention doit être portée à la famille, les échanges formels et informels entre ses membres et au pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise moyennant le contrôle de la propriété, du conseil d'administration et de la gestion.

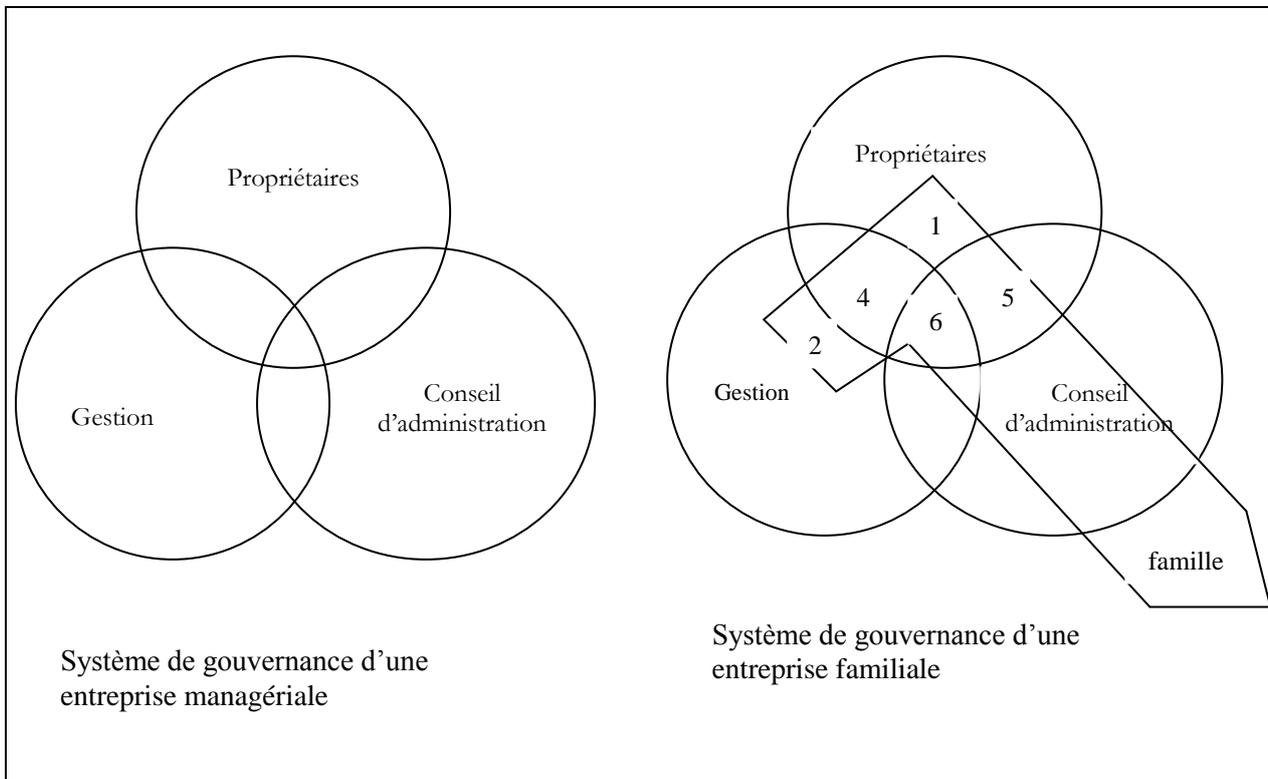
On peut, donc, conclure que la famille constitue ainsi un mécanisme de gouvernance au niveau de l'entreprise familiale. Elle implique l'existence des relations fortes et durables. La force des relations est amplifiée à cause des liens familiaux et des rôles multiples des membres familiaux dans la firme. Ces relations sociales permettent aux entreprises familiales de contrôler efficacement le comportement de l'agent familial et de régler les conflits (Fama et Jensen, 1983).

Egalement, Neubauer et Lank (1998) définissent le gouvernement de l'entreprise comme un système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises. Ils appliquent cette large définition à la gouvernance de l'entreprise familiale en tenant compte de la nature distinctive de cette organisation.

Ainsi, ces auteurs précisent que la gouvernance au niveau de ce type d'organisation présente deux aspects importants. D'une part, la gouvernance au niveau de ses entreprises réfère non seulement à la fonction de contrôle, mais aussi à la fonction de direction. Cette dernière vaut l'implication dans les décisions stratégiques tel que le développement de la stratégie de l'entreprise à long terme, la participation dans la prise de décision importantes (allocation des ressources financières importantes, recrutement des cadres, etc). D'autre part, la structure de gouvernance est composée de trois principaux éléments : la famille, le conseil d'administration et la haute direction.

La figure suivante résume les éléments clés du gouvernement de l'entreprise familiale présentée dans le livre de Neubauer et Lank (1998), montrant ainsi la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales :

Schéma n°4 : différence entre le système de gouvernance des entreprises managériales et celui des sociétés familiales



Source Neubauer et Lank, (1998)

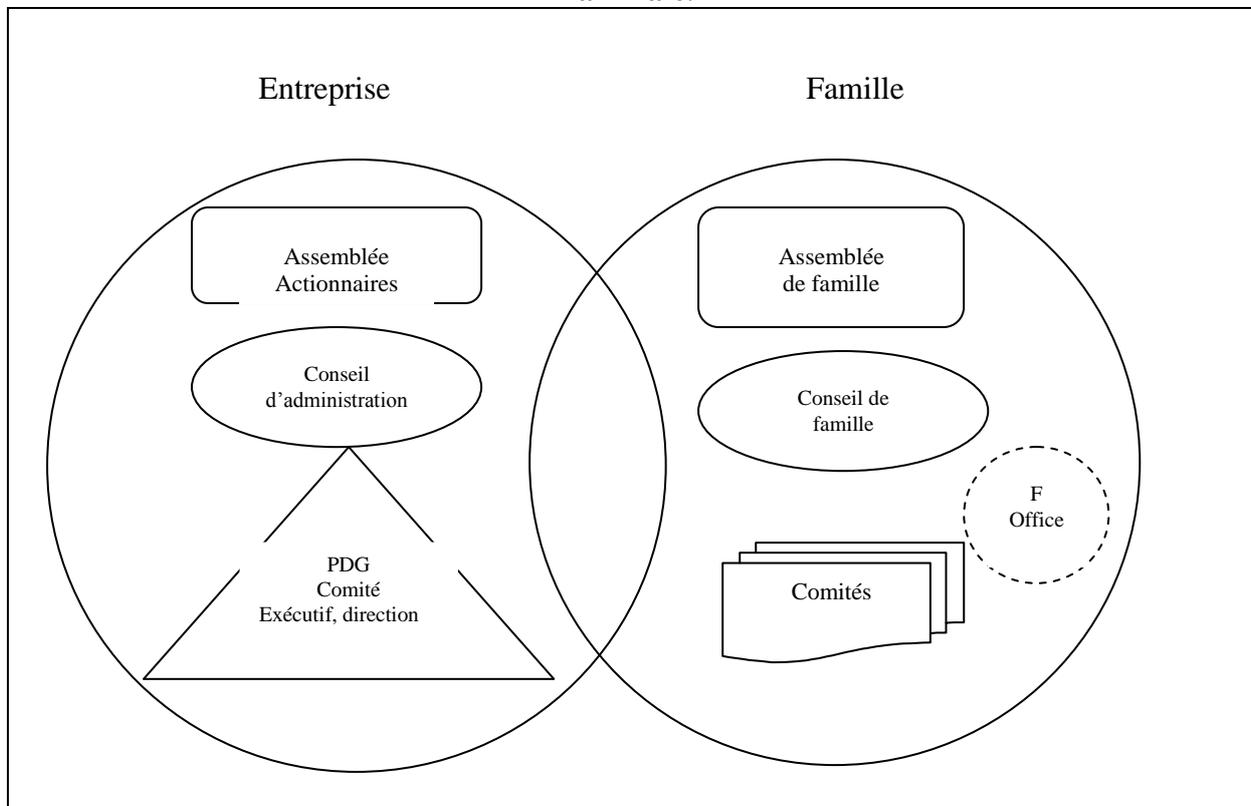
Les zones allant de 1 jusqu'au 6 représentent :

- 1 : les actionnaires membres de la même famille ;
- 2 : les membres de la famille occupant des postes de gestion
- 3 : les administrateurs membres de la famille
- 4 : les actionnaires membres de la famille occupant des postes de gestion
- 5 : les administrateurs actionnaires membres de la famille
- 6 : les actionnaires membres de la famille, à la fois des administrateurs et des gestionnaires de l'entreprise.

Cette figure montre bien que le système de gouvernance est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les autres entreprises : la présence de la dimension familiale dans la firme fait de lui un lieu de confrontation entre les valeurs de la famille et les buts économiques. Ce sont donc à la fois des considérations organisationnelles, personnelles et familiales qui affectent la définition de la structure du système de gouvernance au sein de l'entreprise (Gubitta et Gianecchini, 2002).

Plus récemment, Kenyon- Rouvinez et Ward (2004), de leur part, définissent la gouvernance des entreprises familiales comme : « un système de processus et de structures mis en place au plus au niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilité et le contrôle de l'entreprise ». Selon ces auteurs, dans une entreprise familiale développée, cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que des interactions du conseil d'administration et du comité exécutif avec la famille et sa structure- le conseil de la famille, le comité des actionnaires, etc. Ceci est illustré dans la figure suivante telle que présentée par Kenyon- Rouvinez et Ward (2004) :

Schéma7 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale.



Source : Kenyon- Rouvinez et Ward (2004)

Il importe alors de focaliser sur les fonctions de la gouvernance relative au système familial. Selon Gallo et Kenyon- Rouviney (2004), elles se déclinent en la réalisation, le maintien et le renforcement de l'unité familiale à la fois entre ses membres et avec l'entreprise ; la promotion d'un actionnariat stable et motivé et d'une attitude professionnelle des actionnaires à l'égard de l'entreprise afin de ne pas en entraver son fonctionnement.

A partir de ces fonctions, le rôle des organes destinés à la gouvernance familiale semble déterminant. Quelles sont alors les répercussions mises en évidence par la littérature ?

Gallo et Kenyon- Rouviney (2004) et Lievens (2006) présentent le baromètre des pratiques d'une gouvernance familiale efficace.

- permettre à tous les membres de la famille de connaître et d'apprécier l'entreprise familiale ;
- développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- permettre aux membres de la famille de se rencontrer et d'approfondir leurs relations ;
- guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- encourager l'implication du plus grand nombre des membres de la famille dans des activités telles que des programmes de formation commerciale, la définition et la mise en place des « règles du jeu » familiales explicitant le rôle et le comportement approprié des différents acteurs, l'organisation d'événements festifs, la rédaction de l'histoire de la famille et de l'entreprise ;
- promouvoir l'adhésion aux valeurs de la famille et assurer la relève ;
- faciliter la communication familiale et encourager les discussions sur les questions importantes avec les bons acteurs et au bon moment.

Comme l'indique Charreaux (1997, p.17), le domaine de la gouvernance est particulièrement important pour la compréhension des déterminants de la performance des entreprises. La gouvernance d'entreprise est constituée d'un réseau des relations dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise (Manks et Minow, 1995).

Gallo et Kenyon- Rouviney (2004) estiment qu'une bonne gouvernance de l'entreprise familiale permet à la famille de mieux comprendre l'entreprise et le rôle de la famille, de contrôler l'adéquation des décisions des actionnaires, des membres du conseil et des cadres aux objectifs, à la mission et aux valeurs de l'entreprise, leur mise en œuvre et leur respect à tous les échelons, encourage l'implication des actionnaires et des collaborateurs en les responsabilisant et stimule la performance de l'entreprise. Elle facilite enfin la transparence et la confiance, éléments clés du développement à long terme de toute entreprise familiale.

Les chercheurs et les praticiens ont proposé une typologie de mécanismes de gouvernance dont le conseil d'administration constitue l'organe de contrôle le plus important.

2. Les caractéristiques du conseil d'administration dans l'entreprise familiale

Les rôles, les caractéristiques et les activités du conseil d'administration étaient au centre des travaux de la gouvernance des entreprises, dans les recherches académiques et dans les presses professionnelles. Dans ce cadre, au moins cinq revues de la littérature des recherches sur le conseil d'administration ont été menées et qui peuvent faire l'objet d'un ordre chronologique : Zahra et Pearce (1989), Pettigrew (1992), Johnson et al. (1996), Forbes et Milliken (1999), et Huse (2000). Il est remarquable qu'aucune de ces revues était spécifiquement adressée à la gouvernance des entreprises familiales.

Zahra et Pearce (1989) analysaient les conseils d'administration à partir de quatre perspectives théoriques incluant, la perspective légale- institutionnelle, la dépendance envers les ressources, l'hégémonie managériale et la théorie de l'agence. A partir de ces perspectives, les auteurs ont décrit comment les rôles variés des conseils d'administration, comme le rôle du contrôle et celui de service, sont liés à la stratégie et à la performance de la firme. Ils ont identifié, également, un nombre des facteurs de contingence (exp, la taille de la firme) et les attributs de cet organe (exp, composition) qui influencent la manière dont les conseils agissent dans leurs rôles.

Pettigrew (1992) a fait une synthèse des études passées sur le conseil d'administration se rapportant sur les divers problèmes théoriques, méthodologiques et pratiques. En particulier, il a incité de faire plus de recherches sur le fonctionnement du conseil, en plus d'observer les attributs comme la composition.

Johnson et al. (1996) ont analysé les recherches passées par la classification des responsabilités des administrateurs en, trois rôles : contrôle, service et dépendance envers les ressources. Ils ont conclu que la recherche sur le conseil d'administration n'est pas capable de produire des résultats unifiés.

Forbes et Milliken (1999) se sont concentrés plus sur les processus du conseil et se sont interrogés sur l'impact de ces processus sur l'efficacité du conseil en terme de son accomplissement des tâches de contrôle et de service. Ces auteurs ont développé un modèle prenant en considération la capacité cognitive contribuant à l'efficacité du conseil. Ils ont reconnu, également, que la gouvernance des petites entreprises est distincte de celle des grandes entreprises.

Le seul travail de revue de la littérature qui s'est concentré sur le conseil d'administration des petites et moyennes entreprises est celui de Huse (2000). Une littérature spécifique au conseil d'administration des entreprises familiales est limitée.

1.1 Rôles du conseil d'administration dans l'entreprise familiale:

Une abondante littérature a identifié deux rôles importants que le conseil d'administration peut jouer à savoir : un rôle de contrôle et un rôle stratégique (Mace, 1972; Zahra et Pearce, 1989).

Le rôle de contrôle

Le rôle central attribué au conseil d'administration, dans la théorie de l'agence, est celui de contrôler les dirigeants (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Il s'agit d'abord, de ratifier les décisions de ces derniers et ensuite, de contrôler leur mise en oeuvre. Ainsi, cet organe s'assure de la 'conformité' des décisions et actions de l'entreprise avec les attentes de leurs principaux actionnaires ou parties prenantes.

En effet, la théorie de l'agence préconise la séparation des fonctions de décision et de contrôle pour régler les conflits d'agence. Dans la perspective de la théorie de l'agence, les conseils d'administration agissent comme « *des dispositifs de contrôle qui aident à aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants* »⁴ (Fama et Jensen, 1983). Jensen (1993) précise que « *le travail du conseil d'administration est d'embaucher, de licencier et de rémunérer les D.G. et de fournir un « conseil »⁵ de haut niveau* ».

Ce rôle de contrôle s'applique bien dans les entreprises à capital diffus et sans actionnaire majoritaire pouvant exercer le contrôle. Alors que pour le cas des entreprises familiales, la séparation propriété- décision est très atténuée, même si une partie du capital est détenue par le public (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Au niveau de ces entreprises, la famille détient une majeure proportion du capital et nomme un de ses membres pour diriger l'entreprise. Le plus souvent, le dirigeant est un actionnaire majoritaire.

De ce fait, Charreaux (2000) et Forbes et Milliken (1999) affirment que le rôle disciplinaire du conseil d'administration devient beaucoup important dans les sociétés dont le capital est dominé par la famille.

Dans ce cadre, des études empiriques ont confirmé cette supposition. On peut citer l'étude comparative des rôles du conseil d'administration au sein de trois catégories d'entreprises françaises cotées (managériales, contrôlées et familiales), menée par Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Ces auteurs ont trouvé que le conseil des entreprises familiales est dominé par les

⁴ "Monitoring devices that help align CEO and shareholders interests".

⁵ "The job of the board is to hire, fire, and compensate the CEO, and to provide high-level counsel".

dirigeants qui sont les principaux actionnaires et que le contrôle est de faible intensité à cause de la confusion propriété- décision.

Récemment, dans le contexte norvégien, Randoy et Goel (2003) ont remarqué que les entreprises familiales ont moins besoin de contrôle. Ils ont étudié l'effet de deux variables de discipline liées au conseil d'administration (la présence des détenteurs de blocs de contrôle et des investisseurs étrangers) sur la performance des deux groupes d'entreprises : des entreprises familiales et des entreprises non familiales. Une relation négative est dégagée au niveau du premier groupe alors qu'une relation positive pour le deuxième groupe. Randoy et Goel (2003) ont conclu que les entreprises familiales n'ont pas besoin d'investir dans les mécanismes de contrôle du fait qu'elles présentent des coûts d'agence réduits et que le leadership familial constitue un substitut à de tels mécanismes.

Cependant, Schulze al. (2001) ont un autre point de vue. Ils stipulent que les entreprises familiales ne sont pas complètement exclues des problèmes d'agence. En conséquence, des coûts d'agence dus à l'inefficacité des marchés et les problèmes de « self control » (Lubatkin et al., 2006) et de comportement altruiste du dirigeant (tel que expliqué ci-dessus).

Le rôle stratégique

Le rôle stratégique consiste éventuellement à assister la direction par les conseils en matière stratégique, ratifier et contrôler les décisions stratégiques et fournir accès à des ressources additionnelles (Gils et al., 2000).

Bien que les activités accomplies par le conseil d'administration dans le cadre de son rôle stratégique sont liées aux décisions stratégiques, ce rôle est également appelé le rôle de service (Chganti et al., 1985 ; Forbes et Milliken, 1999) ou le rôle de transfert des ressources-ressource dependence role (McNulty et Pettigrew, 1999; Stiles, 2001; Golden et Zajac, 2001). Tomeselli (1994) a révélé que les principales tâches du conseil d'administration au niveau des entreprises familiales italiennes consistent à définir la stratégie, approuver les décisions importantes et à conseiller le dirigeant.

Egalement, Corbetta et Tomaselli (1996) ont trouvé, à partir d'une enquête internationale relative à six pays dans le monde (Espagne, Portugal, Italie, Brésil, Argentine et Etats-Unis) ayant pour objectif la compréhension du rôle et du fonctionnement du conseil d'administration, dans le contexte italien, que l'intérêt de cet organe est principalement centré sur des variables stratégiques tel que l'approbation des décisions stratégiques et la discussion des aspects importants de l'implication dans de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouveaux investissements.

Pour le cas de la France, Charreaux et Pitou-Belin (1990) ont dégagé que les entreprises familiales considèrent, plus que les autres types d'entreprises (contrôlées et managériales), le conseil comme un organe de réflexion aidant à la préparation des décisions et comme une source d'informations privilégiées.

Il est donc remarquable que le rôle stratégique du conseil d'administration des entreprises familiales est important.

A côté de ses rôles classiques, le conseil d'administration des entreprises familiales semble jouer un rôle de médiateur entre la famille et l'entreprise. Dans ce cadre, Bertrand et al. (2004) ont montré que la structure du système de gouvernance d'une entreprise (particulièrement, la nomination des administrateurs), est utilisée comme un moyen de réduction des conflits entre les membres de la famille. Pour Beckhard et Dyer (1983), le conseil d'administration constitue le lien entre l'entreprise et la famille. Ainsi, on peut conclure que, vu leur responsabilité sociale, les administrateurs membres de la famille propriétaire deviennent plus impliqués dans l'entreprise et dans la matérialisation des décisions de la famille propriétaire.

Le tableau suivant récapitule les études sur les entreprises familiales en identifiant les principaux résultats.

Tableau 3 : récapitulatif des principales études portant sur les rôles du conseil d'administration dans l'entreprise familiale

Auteurs	Rôle du conseil ou résultats des recherches sur les activités du conseil
Barach (1984)	Activités importantes: – la restructuration de la firme entière pour la sauvegarder – la résolution des problèmes
Corbetta et Tomaselli (1996)	Les activités exécutées: – l'assistance des rapports – l'approbation des décisions du président du conseil – la discussion des points importants
Davis et Pett (2000)	La recherche ne se focalise pas explicitement sur les activités, mais stipule les besoins de la gouvernance : – la création d'une légitimité externe du propriétaire/ président. – l'obtention d'un accès aux ressources rares.
Graafland, Van de Ven et Stoffele (2003)	Se reporter sur les activités du conseil objet de réponse aux questions d'éthique.
Johannisson et Huse (2000)	Les activités importantes du conseil sont: le contrôle, le conseil, la légitimité, le réseau et la discipline.
Mustakallio, Autio et Zahra (2002)	L'exécution des deux activités du conseil est mesurée: le contrôle et le conseil.
Neubauer et Lank (1998)	La conceptualisation et la description du système et de processus du gouvernement de l'entreprise familiale dans le sens large.

Van den Berghe et Carchon (2002)	L'exécution de cinq activités est examinée: <ul style="list-style-type: none"> - la formulation des stratégies - agir comme supporteur pour le management - la supervision du management - le traitement des sujets stratégiques le jour au jour - la satisfaction des exigences légales.
Whisler(1988)	Trois rôles du conseil sont identifiés : <ul style="list-style-type: none"> - précepteur - conseiller - médiateur

1.2 Composition du conseil d'administration dans l'entreprise familiale :

La littérature distingue deux types d'administrateurs pouvant composer le conseil d'administration: les administrateurs internes et les administrateurs externes. Un administrateur est interne s'il détient une position de management dans la firme (Sridharan, 1996). Sont alors administrateurs externes les autres administrateurs.

Les chercheurs et les praticiens démontrent souvent que la représentation des externes dans le conseil est considérée nécessaire. Les membres externes sont songés à apporter de l'expertise, l'indépendance des opinions objectives au conseil d'administration. Dans le contexte des entreprises familiales, les membres externes sont considérés comme des membres du conseil qui ne font pas partie de la famille propriétaire et de la gestion, autrement dit, ils n'ont aucune relation personnelle ou professionnelle avec la famille propriétaire ou l'entreprise (Ward et Handy, 1988).

A l'encontre de la littérature abordant la composition du conseil d'administration dans les entreprises à capital diffus, les recherches sur les entreprises familiales ne sont pas unanimes sur la nécessité de l'adoption d'un administrateur externe.

Danco et Jonovic (1981) suggèrent que les conseils formés uniquement des internes échouent à jouer leurs rôles parce que dans de tels cas leur contribution se limiter à approuver les décisions prises par le dirigeant. Pour cette raison, ces auteurs plaident en faveur d'un conseil composé en partie d'administrateurs externes dans le but d'améliorer la stratégie de l'entreprise. ils considèrent que leur présence dans le conseil des entreprises familiales est très utile du fait qu'ils sont capables d'assister la direction par les conseils.

Egalement, Aldref (1988) a montré que le conseil de l'entreprise familiale doit être externe. Selon lui, les membres de la famille propriétaire sont incapables de percevoir les limites de leurs comportements, la présence des administrateurs externes est donc nécessaire pour limiter les actions pouvant nuire à l'entreprise.

Ward (1991) a donné une image plus compréhensible sur le rôle du conseil d'administration des entreprises familiales. Il a montré la valeur du conseil par l'influence des externes dans les multiples rôles, en s'adressant aux problèmes de l'entreprise et aux besoins et intérêts des membres familiaux (propriétaires). Cet auteur considère que la meilleure utilisation du conseil réside dans la nomination des administrateurs externes.

De leur part, Schwartz et Barnes (1991) ont conclu dans leur recherche que les membres externes peuvent améliorer la qualité du processus de la prise de décision. Selon eux, la relation entre le dirigeant et l'administrateur, membres de la même famille empêche la deuxième d'exercer un contrôle effectif sur le premier. Ces auteurs ont prétendu que, pour obtenir des avantageuses contributions des membres externes, trois conditions doivent être remplies : un besoin honnête pour l'adoption d'un conseil externe, un vrai processus de sélection des membres externes, et une probabilité réalisable sur la contribution que les membres externes peuvent fournir.

Ce même point de vue est présenté par Hoy et Verser (1994) qui stipulent que les membres de la famille, surtout ceux impliqués dans la gestion de l'entreprise, peuvent manquer d'objectivité dans leur processus de prise de décisions du fait qu'ils ont un attachement émotionnel à l'entreprise. Pour cela, ces auteurs considèrent que les entreprises familiales ont besoin de nommer dans leurs conseils des membres externes dans le but d'obtenir des conseils plus variés et plus objectifs.

De même, Brunninge et Nordqvist (2001) ont trouvé que la présence des administrateurs externes rend le conseil d'administration plus actif (l'activité du conseil est mesurée par le nombre de réunions).

Egalement, Johannisson et Huse (2000) ont souligné l'importance du processus de sélection des membres externes. Ils ont proposé que les aspects entrepreneurial, managérial et familial doivent être pris en considération dans le processus de sélection.

La représentation des membres externes dans le conseil est susceptible de changer durant les différentes phases de cycle de vie de la firme. En effet, comme l'entreprise croît et la propriété disperse, le nombre des membres externes est susceptible d'augmenter (Gersick et al., 1997).

Plus récemment, Gabrielsson et Huse (2005) ont remarqué que les administrateurs externes dans les entreprises familiales présentent des contributions variées, qui dépendent de l'approche théorique retenue. Les études ayant utilisé la théorie de l'agence, montrent que la contribution des administrateurs externes réside dans la réduction de l'asymétrie d'information entre les différentes branches de la famille, ou entre la famille et les

importantes parties prenantes externes. En se basant sur la « resource based view », les études soulignent le rôle des administrateurs externes dans la pourvoyance d'expertise, de connaissances à la firme. Ils permettent d'apporter des ressources et des compétences différentes de celles de la famille dans la firme.

Le rôle des administrateurs externes, selon la théorie de la dépendance envers les ressources, est celui de créateurs de réseaux permettant ainsi à la firme de créer des liens avec son environnement extérieur. Ils peuvent permettre, également, de légitimer le successeur et d'afficher une certaine stabilité dans les relations avec les partenaires lors d'une phase de transmission.

Dyer (1988) affirme que l'inclusion des managers professionnels dans le conseil d'administration peut être un bon chemin pour gagner leurs inputs et pour les faire apprendre la manière dont la famille se comporte vis-à-vis à l'affaire.

De plus, selon la perspective des parties prenantes, l'inclusion des managers professionnels peut être un chemin pour que les intérêts des stakeholders soient directement représentés dans les décisions stratégiques (Luoma et Goodstein 1999) dans les entreprises familiales.

Il est donc clair que les tenants de l'adoption des administrateurs externes dans le conseil d'administration des entreprises familiales s'appuient sur le fait que les administrateurs externes apportent des nouvelles perspectives pour l'entreprise, surveillent et protègent l'entreprise et agissent comme des arbitres (Tomaselli, 1994).

Bien que la valeur des administrateurs externes est largement admise, ils restent une ressource sous utilisée dans le conseil des entreprises familiales (Brunninge & Nordqvist, 2001; Corbetta & Tomaselli, 1996).

Cependant, d'autres auteurs sont sceptiques de la valeur des membres externes. Ils ont décelé des aspects négatifs à l'inclusion de ce type d'administrateurs au conseil.

Ford (1988 ; 1989) a critiqué les recommandations normatives selon lesquelles les administrateurs externes doivent être présents dans les entreprises à propriété privée.

L'amélioration du management interne peut, dans certains cas, être plus avantageux à l'entreprise que l'adoption d'un conseil externe. Sur la base des enquêtes et des interviews, Ford a conclu que les administrateurs externes semblent avoir une faible valeur à cause de leur manque de connaissances spécifiques de la firme et leur indisponibilité.

Jonovic (1989) a prétendu que le conseil externe classique n'offre pas une meilleure structure de gouvernance pour la majorité des entreprises familiales. Alors que les membres externes

peuvent fournir des opinions d'expert indépendant, les membres internes peuvent fournir une profonde compréhension de la culture familiale. En effet, pour lui, dans ce type d'entreprises, ce n'est pas une question de compétence des administrateurs, mais encore de maîtrise des objectifs et des valeurs de la famille.

Les résultats trouvés par Klein et al. (2004), dans le contexte canadien, confirment cette thèse. Ces chercheurs ont dégagé une relation négative entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance de l'entreprise familiale. Ils concluent que les entreprises familiales sont pénalisées du fait qu'elles ont un conseil indépendant de la direction. Ceci est expliqué par l'existence des réseaux de communication entre les administrateurs membre de la famille et le reste de la famille, chose qui facilite la circulation des informations et aligne les intérêts au sein de l'entreprise.

Pour Lansberg (1999), il suggère qu'il faut avoir une composition équilibrée de membres internes et externes dans le conseil pour garantir que tous les avis pertinents sont signalés. Les membres internes peuvent inclure les membres familiaux et managers non familiaux. Cependant, Lansberg stipule que la majorité des administrateurs doivent être externes de la firme et de la famille, au moins dans grandes entreprises familiales. Ceci est justifié par le fait de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires étant donné que les administrateurs membres de la famille (propriétaire) vont protéger les intérêts des actionnaires majoritaires et peuvent par conséquent soutenir les actions lésant les actionnaires minoritaires.

Dans ce cadre, Dalton et al. (1998) et Anderson et Reeb (2004) suggèrent que la nomination des administrateurs indépendants de la famille propriétaire constitue une garantie pour les actionnaires minoritaires dans la mesure où ce mécanisme de gouvernance pourra effectuer un contrôle effectif et minimiser, par conséquent, les possibilités d'expropriation de leurs intérêts. De Angelo et De Angelo (2000) partagent cet avis, et expliquent que la famille propriétaire peut utiliser le contrôle du conseil d'administration dans l'expropriation des intérêts des minoritaires dans les entreprises familiales. De ce fait, dans ce type d'organisation, la famille doit montrer sa bonne foi par la nomination des administrateurs indépendants.

Conclusion

Cette réflexion théorique a été consacrée à un état de l'art permettant d'organiser les recherches menées sur le thème des entreprises familiales. De nombreuses réflexions théoriques et empiriques ont été mises en évidence.

Principalement, il apparaît que comme toute autre type d'organisation, l'entreprise familiale possède des caractéristiques distinctives. Ceci est reflété dans son système de gouvernance qui se voit particulier.

En effet, l'analyse du système de gouvernement de l'entreprise, en général, et le conseil d'administration, en particulier, montre l'existence de particularisme par rapport aux restes des entreprises. Ceci étant donné, qu'une détention élevée du capital par une même famille fait générer un conflit d'agence entre cette famille et les actionnaires minoritaires, d'une part, et l'influence qu'a la famille sur le conseil d'administration semble affecter le rôle classique de contrôle prévu par la théorie de gouvernance.

Se pose alors la question : pourquoi les entreprises familiales créent un conseil d'administration ?

Il est certain que la conformité avec les exigences légale constitue la première réponse qui peut être apportée à cette question, mais n'est pas la seule. En effet, si c'est le cas, toutes les entreprises familiales doivent avoir des conseils ayant, par exemple, la même taille, correspondant au minimum légal (trois membres dans le contexte français). Or l'observation des pratiques de ces entreprises (Corbetta et Tomaselli, 1996 ; Neubauer et Lank, 1998 ; Nordqvist et Melin, 2002) fait paraître une diversité dans la taille du conseil des entreprises familiales.

On peut donc attendre des caractéristiques spécifiques des conseils d'administration dans les entreprises familiales. Cette première étape de la recherche plus globale menée sur ce sujet conduit à devoir rechercher d'autres apports conceptuels permettant de mieux comprendre comment le conseil d'administration dans ce type d'organisation est composée. Les résultats des recherches sur les caractéristiques du conseil d'administration montrent qu'il n'existe pas de consensus sur la composition des conseils d'administration et le lien avec la performance. Un nouvel ancrage théorique est donc nécessaire. La théorie du capital social semble profiler un apport qui mérite d'être envisagé pour mettre au jour le processus de co-construction entre les deux groupes d'acteurs (administrateurs et famille). Cette première approche théorique est donc les prémices d'une recherche sur la découverte de ces mécanismes.

Bibliographie

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

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

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

Allouche J. et Amann B., (2000), « L'entreprise Familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.

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

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

Allouche J., Amann B. et Garaudel P., (2008), « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle familial », *Journal des Entreprises Familiales*, vol.1, n°1 , pp.5-40.

Arrègle J.L., Very P. et Raytcheva S., (2002), « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », *Papier de recherche*, EDHEC, 28 p.

Arrègle J.L., Durand R. et Very P., (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *Management*, vol. 7, n°1, pp. 13- 36.

Arrègle J.L, Hitt M, Sirmon D. et Very P., (2007), « The development of organizational social capital: Attributes of family firms », *Journal of Management Studies*, vol.44, n°1, pp. 73- 95.

Astrachan J., Klein S. et Smyrnios K., (2002), « The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem », *Family Business Review*, vol. XV, n°1, pp. 45-58.

Barach, J. A., (1984), « Is There a Cure for the Paralyzed Family Board? », *Sloan Management Review*, vol. 26, pp. 3-12.

Barredy C., (2007), «Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées », communication au XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.

Barredy C., (2008), «L'apport de la théorie du capital social au rôle de l'administrateur externe de l'entreprise », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°3, pp. 163- 186.

- Barry B., (1980), « Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise », *Management International Review*, vol.20, n°1, pp 39- 49.
- Beckard R. et Dyer G J., (1983), « Managing continuity in the family- owned business », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, pp. 5- 12.
- Bertrand M., Kramarz F., Schoar A. et Thesmar D., (2004), « Politically connected CEOs and corporate outcomes: Evidence from France », University of Chicago, working paper.
- Brunninge O., et Nordqvist M., (2001), « Board composition and strategic change: Some findings from family firms and venture capital backed firms ». In M. Huse et H. Landström (Eds.), *Corporate Governance in SMEs*: pp. 45-68.
- Brockhaus R.H., (2004), « Family business succession: Directions for future research », *Family Business Review*, vol. XVII, n°2, pp. 165-177.
- Cabrera K. et Santana D.M., (2004), « Corporate and family governance in the Spanish family firms », article tiré du site: www.ssrn.com .
- Catry, B. et Buff, A., (1996), le gouvernement de l'entreprise familiale, Publi- Union Editions.
- Carney M., (2005), « Corporate governance and competitive advantage in family- controlled firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 249- 265.
- Charreaux G., (1997), *Le gouvernement des entreprises, Corporate governance : Théories et faits*, Edition Economica, Paris, 540 p.
- Charreaux G., (1998a), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », *Cahier de Recherche FARGO*, Latec, Université de Bourgogne, 55p.
- Charreaux G., (1998b), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, Tome 33, n°8-9, pp. 47- 65.
- Charreaux G., (1999), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Cahier de Recherche FARGO*, Université de Bourgogne, 26 p.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.P., (1990), *Le Conseil d'Administration*, Vuibert Gestion.
- Chrisman J., Chua J. et Sharma P., (2003), « Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm », *The 2003 Coleman White Paper series*.
- Chua J H., Chrisman J.J et Steir L., (2003), « Extending the theoretical horizons of family business research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, N°4, pp. 331-338.
- Chua J H., Chrisman J.J et Sharma P., (1999), « Defining the family business by behaviour », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23, n°4, pp. 19-39.

Churchill N.C. et Hatten K.J., (1987), « Non market- based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses», *American Journal of Small Business*, vol. 11, n°3, pp. 51- 64.

Corbetta G. et Tomaselli S., (1996), « Boards of directors in Italian family businesses», *Family Business Review*, vol. 9, n°4, pp. 403-421.

Cromie S., Stephenson B et Monyeith D., (1995), « The management of family firms: An empirical investigation », *International Small Business Journal*, vol.13, n°4, pp. 11-34.

Danco L.A.et Jonovic, D.J., (1981), *Outside Directors in Family-Owned Businesses*, University Press, Cleveland, OH, .

Daily C.M. et Dollinger M.J., (1992), « An empirical examination of ownership, structure in family versus non- family managed business», *Family Business Review*, vol. V, n° 2, pp. 117- 136.

Daily C.M. et Dollinger M.J., (1993), «Alternative methodologies for identifying family-versus non family- managed businesses», *Journal of Small Business Management*, pp. 79- 87.

Daily C.M. et Thompson S.S., (1994), « Ownership Structure, strategic posture and firm growth: An empirical examination», *Family Business Review*, vol. 3, pp. 347- 249.

Dalton D.R. et Daily C. M., (1992), « Financial performance of founder- managed versus professionally managed corporations », *Journal of Small Business Economics*, vol. 30, pp. 25- 34.

Davis, P. S. and Pett, T. L., (2000), «Governance and goal formation among family business: A resource dependency perspective», *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol.1, pp.137–149.

Davis J.A et Taguiri, R., (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.

Dyer, G. W., (1988), «Culture and continuity in family firms», *Family Business Review*, vol.1, n°1, pp. 37- 50.

Dyer G.W., (1994), «Potential contributions of organizational behaviour to the study of family- owned businesses», *Family Business Review*, vol. 7, n°2, pp. 109-131.

Dyer G.W., (2003), « The family: the missing variable in organizational research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 401- 416.

Dyer G.W., (2006), «Examining the “family effect” on firm performance», *Family Business Review*, pp. 253- 273.

Fama E.F. et Jensen, M.C., (1983a), « Agency problems and residual claims », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, pp. 325- 344.

- Fama E.F. et Jensen, M.C., (1983b), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, pp. 301- 344.
- Fama E.F. et Jensen, M.C., (1983b), « Organizational forms and investment decisions », *Journal of Financial Economics*, vol. 14, pp. 101- 119.
- Forbes, D. P., et Milliken, F. J., (1999), «Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups», *Academy of Management Review*, vol.24, n°3, pp. 489-505.
- Ford R. H., (1988), «Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 3, Iss. 8, pp. 49-57.
- Ford R. H. (1989), «Establishing and managing boards of directors: The other view», *Family Business Review*, vol.2, n°2, pp. 142-146.
- Gabrielsson J. et Huse M., (2005), « Outside directors in SME Boards: A call for Reflexions», *Corporate Board: role, duties & composition*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 28- 37.
- Gallo M.A. et Kenyon- Rouvinez D., (2004), « L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale », Kenyon- Rouvinez D. et Ward J.L, *Les entreprises familiales*, Collection Que sais- je, Editions PUF, Paris, pp. 78- 96.
- Gersick K. E., Davis, J. A., McCollom H, M. M, et Landsberg, I., (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goetschin, P., (1987), « La gestion de la succession dans les PME », *Revue Economique et Sociale*, pp. 98- 107.
- Golden B.R et Zajac E.J, (2001), « When will boards influence strategy? Inclination X power= Strategic change», *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 1087- 1112 B.R.
- Graafland J., Van de Ven B. et Stoffele N., (2003), «Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands», *Journal of Business Ethics*, vol.47, pp. 45–60.
- Gubitta P. et Gianecchini M., (2001), « Corporate governance, organizational flexibility and performance in family owned SMEs », In Corbetta G. et Montemerlo D., (Eds), *The role of family in family business: FBN Research Forum Proceedingq*, Rome, Italie, pp. 245- 262.
- Gubitta P. et Gianecchini M., (2002), «Governance and flexibility in family-owned SMEs», *Family Business Review*, vol. 15, pp. 277- 297.
- Habbershon T.G. et Astrashan J.H., (1997), « Perceptions are reality : How family meetings lead to collective action», *Family Business Review*, vol. X, n°1, pp. 37- 52.
- Habbershon T.G. et Williams M.L., (1999), « A resource- based framework for assessing the strategic advantage of family firms», *Family Business Review*, vol XII, n°1, pp 1- 26.

Habbershon T.G., Williams M.L. et Macmillan I.C., (2003), «A unified systems perspective of family firm performance», *Journal of Business Venturing*, 18, pp.451-466.

Hirigoyen G., (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales », *Cahier de recherche*, IAE Toulouse.

Hirigoyen G., (2002), Le gouvernement des entreprises familiales, in *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Caby J. et Hirigoyen G, Economica.

Hirigoyen G., (2007), «Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°1, pp. 67-90.

Hoy F., et Verser G., (1994), «Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, Iss.1, pp. 9-23.

Huse, M., (2000), «Boards of directors in SMEs: A review and research agenda», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, pp.4, pp. 271-290.

Johannisson B. et Huse M., (2000), « Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, pp. 353- 378.

Johnson, J. L., Daily, C. M., et Ellstrand, A. E., (1996), «Board of directors: A review and research agenda», *Journal of Management*, vol.22, n°3, pp. 409-438.

Jonovic D. J., (1989), «Outside review in a wider context: An alternative to classic board», *Family Business Review*, vol.2, n°2, pp. 125-140.

Kepner E., (1983), « The family and the firm: A coevolutionary perspective», *Organizational Dynamics*, vol 12, n° 1, pp. 57-69.

Kepner E. (1991), « The family and the firm: A coevolutionary perspective », *Family Business Review*, vol. IV, n° 4, pp. 445-461.

Klein S., Astrachan J. et Smyrnios K., (2005), «The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 29, n° 3, pp. 321–340.

Lansberg, I., (1983), « Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap», *Organizational Dynamics*, 12(1), pp 39-46.

Lansberg, I., (1988), « The succession conspiracy», *Family Business Review*, vol.I, n°2, pp. 119- 143.

Lansberg, I., Perrow E. et Rogolsky S., (1988), «Family business as an emerging field», *Family Business Review*, vol. I, n°1, pp. 1- 8.

Lansberg, I. et Astrachan J., (1994), « Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors», *Family Business Review*, vol. VII, n° 1, pp. 39- 59.

Lievens J., (2006), *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*, Editions Racine, 112 p.

Lubatkin M., Durand R. et Ling Y., (2006), « The missing lens in family firm governance theory: A self- other typology of parental altruism », *Cahier de Recherche*, HEC Paris, 27 p.

Luoma, P., et Goodstein, J., (1999), «Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure», *Academy of Management Journal*, vol. 42, Iss. 5, pp. 553-563.

Mace, M. L., (1972), «The president and the board of directors», *Harvard Business Review*, pp. 37- 49.

McClendon R. et Kadis B.L., (2004), *Reconciling relationships and preserving the family business: Tools for success*, The Harworth Press Inc., New York, 274 p.

McNulty T. et Pettigrew A., (1999), «Strategists on the Board», *Organization Studies*, vol.20, Iss 1, pp.47-74

Melin L. et Nordqvist M., (2000), « Corporate governance in family firms: The role of influential actors and the strategic arena », Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.

Miller, D et Le Breton-Miller I., (2006), « Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities », *Family Business Review*, vol. 19, Iss. 1, pp. 73- 87.

Montemerlo D., Gnan L., Schulze W. et Corbetta G., (2004), « Governance structures in Italian family SMEs », In Tamaselli S. et Melin L. (Eds), *Family firms in the wind of change: 15th FBN Research Forum Proceedings*, Copenhagen, pp. 296- 314.

Mouline J.P., (2000), « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », cahier de recherche 2000-01, CREFIGE, Université Nancy 2.

Mustakallio, M., (2002), «Contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision making quality and firm performance», Thèse de doctorat, Helsinki University of Technology.

Mustakallio M., Autio E. et Zahra, S. A., (2002), « Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making », *Family Business Review*, vol.15, pp. 205-222.

Neubaur F. et Lank A., (1998), *The family business: its governance for sustainability*, Macmillan Business, Great Britain, 270 p.

Nordqvist M. et Melin L., (2002), « The dynamics of family firms: an institutional perspective of corporate governance and strategic change », In FLETCHER Denis E. (Edited by), *Understanding the small family business*, Routledge studies in small business, Great Britain.

Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.N., Stafford K., Heck R.K et Duncan K.A. (2003), « The impact of family and business on family business sustainability», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°5, pp. 639- 666.

Pettigrew A., (1992), «On studying managerial elites», *Strategic Management Journal*, vol. 13(special issue), pp. 163-182.

Pieper T., (2003), « Corporate governance in family firms- a literature review », In Huse M., Landström H., Corbetta G., (Eds), *Governance in SMEs- Contributions from 2nd International Doctoral Course on Governance in SMEs*, Norwegian School of Management, Sandvika, pp. 60- 98.

Poulain- Rehm T., (2006), « Qu'est ce qu'une entreprise familiale? Réflexion théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, pp. 77- 88.

Randoy T., Jenssen J.I et Goel S., (2004), « Family firms and good corporate governance: Altruism and agency considerations », *Family Firms and Corporate Governance Conference*, Istamboul, Turkey.

Randoy T. et Goel S., (2003), « Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°5, pp. 619- 637.

Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N. et Buchholtz, A. K., (2001), « Agency relationships in Family Firms: Theory and Evidence», *Organization Science*, vol.12, Iss. 2, pp. 99- 116.

Schwartz M. A. et Barnes L. B., (1991), « Outside boards and family businesses: Another look», *Family Business Review*, vol. 4, n°3, pp. 269- 285.

Sharma P., (2004), « An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future », *Family Business Review*, vol.17, pp. 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*, vol. I, pp. 1-35.

Stiles P., (2001), «The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination», *Journal of Management Studies*, vol.38, pp. 627–650.

Van den Berghe L. A. A. et Carchon S., (2002), «Corporate governance practices in Flemish family businesses», *Corporate Governance: An International Review*, vol.10, pp. 225-245.

Viénot P., (2007), «La gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°1, pp.216-299.

Vilaseca A., (2002), «The shareholder role in the family business: conflicts of interests and objectives between non employed shareholders and top management team», *Family Business Review*, vol XV, n°4, pp. 299-320.

Ward J. L., (1997), « Growing the family business: Special challenges and best practices», *Family Business Review*, vol. XX, n° 4, pp. 323- 357.

Ward J. L. et Dolan C., (1998), « Defining and describing family business ownership configurations », *Family Business Review*, vol. XI, n° 4, pp. 305- 310.

Ward J.L. et Handy, J. L., (1988), « A survey of board practices», *Family Business Review*, vol.1, pp. 289-308.

Westhead P. et Cowling M., (1998), « Family firm research: The need for a methodological rethink», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°1, pp.31-56.

Westhead P. Howorth C. et Cowling M., (2002), «Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.14, n°3, pp. 247- 269.

Whisler T. L. (1988), «The Role of the Board in the Threshold Firm», *Family Business Review*, vol.1, pp.309- 312.

Zahra, S. A., et Pearce, J. A., (1989), « Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model», *Journal of Management*, vol. 15, n°2, pp. 291-334.