



# LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

GÉRARD HIRIGOYEN\*

**L**es travaux de synthèse sur le thème de l'entreprise familiale sont nombreux<sup>1</sup>. Paradoxalement, dans ces synthèses, le concept de famille demeure, même quand il est précisé, trop restrictif. L'intérêt réservé à l'appréhension de l'organisation interne de la famille est rare<sup>2</sup>. C'est d'autant plus gênant que la famille et les liens familiaux constituent la base des entreprises familiales<sup>3</sup>. Celles-ci apparaissent comme un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent les modes de gouvernance.

## L'ENTREPRISE FAMILIALE : UN RÉSEAU DE LIENS

Les liens sociaux implicites qui animent le système familial proviennent du rôle que joue ce dernier dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres. Cette allocation des ressources au sein de la famille se structure autour de normes partagées d'équité, de loyauté et d'altruisme<sup>4</sup>. Une des conséquences de cette connexité est que les actions d'un membre familial affectent et reflètent le bien-être des autres membres<sup>5</sup>. Ces normes familia-

les se consolident au fur et à mesure que les membres familiaux échafaudent un réservoir d'histoire partagée. Ces expériences communes renforcent, certes, les liens familiaux mais ne signifient pas forcément une perpétuelle convergence des points de vue. Chaque membre de la famille entre en contact avec d'autres groupes et développe donc des valeurs et des perspectives propres à son contexte<sup>6</sup>.

Une synthèse de la littérature conduit à identifier quatre dimensions pour conceptualiser les liens familiaux : une dimension affective, une dimension financière, une dimension informationnelle et une dimension politique.

Les liens affectifs : nombre de sociologues et d'économistes ont toujours considéré que les liens au sein de la famille sont « chargés par l'affection »<sup>7</sup>. Dans son cours sur la famille dispensé à Bordeaux en 1892, Durkheim notait l'augmentation du poids de l'affectif dans les rapports intra-familiaux<sup>8</sup>. Le sociologue Fr. de Singly (1992) stipule que la famille contemporaine est caractérisée par l'importance de l'affectif comme forme de régulation. Pour Davis et Stern (1980), les liens affectifs et émotionnels constituent la force primaire et le point central de la vie organisationnelle formant ainsi les déterminants essentiels

\* Professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV. Directeur de l'Institut régional de gestion et d'administration des entreprises.

de la structure et du comportement organisationnel de l'entreprise familiale. Ce point de vue est partagé par Catry et Duff (1996), lorsqu'ils notent que l'entreprise familiale fonctionne sur un mode affectif.

Les liens financiers : Bourdieu (1993) montre que, pour exister et subsister, la famille fonctionne comme un champ avec des relations de forces économiques. Il considère les membres de la famille liés, par exemple, au volume et à la structure des capitaux possédés par les autres membres, et donc unis par le capital économique. Dans cette optique, la famille est un des liens par excellence de l'accumulation du capital sous ses différentes espèces et de sa transmission entre les générations. Pollak (1985) ajoute que dans la famille, les relations personnelles et économiques sont associées et il souligne que les liens d'intérêt sont l'une des caractéristiques majeures des liens familiaux.

L'existence de tels liens peut expliquer la confusion patrimoniale qui caractérise l'entreprise familiale ; une telle confusion n'est pas seulement une conséquence des exigences des banquiers en termes de garanties familiales comme le laissent croire certaines études<sup>9</sup>. Il s'agit en fait d'une porosité congénitale qui caractérise ce type de firmes, d'autant plus affirmée lorsque l'entreprise est de petite ou moyenne dimension et non cotée<sup>10</sup>. Entreprise dans laquelle les informations contenues dans les états comptables et financiers ne reflètent pas toujours la réalité<sup>11</sup>, et où la politique de dividendes est assimilée souvent à une politique de prélèvements<sup>12</sup>.

Les liens informationnels : Lundberg (1994) indique que l'un des traits distinctifs des entreprises familiales est la communication entre les partenaires familiaux qui communiquent en tant que parents et en tant que collègues. Cette communication est riche et anarchique. Elle se caractérise par un aspect informel, oral et imprévu, par sa complexité, son émotivité et sa rationalité. Gersick et al

(1997) avancent que la qualité de la famille en affaires est évaluée à partir de la communication entre les membres de la famille. Neubauer et Lank (1998) précisent que, même lorsque les discussions deviennent animées, l'éthique fait que la bienveillance l'emporte même en cas de désagrément. Ce qu'il convient de souligner toutefois, c'est que l'importance des liens organisationnels s'affirme comme un moyen de renforcement du contrôle familial des dirigeants<sup>13</sup>. Les liens familiaux en atténuant, voire en neutralisant, l'asymétrie informationnelle, rendent improbable l'hypothèse d'opportunisme<sup>14</sup> et hypothèquent fortement la théorie de l'agence comme théorie explicative des relations entre les actionnaires familiaux et le dirigeant de l'entreprise familiale (lui-même généralement membre de la famille).

Les liens politiques : ils font le plus souvent référence à l'exercice du pouvoir et particulièrement aux conflits de pouvoir. Ces derniers englobent tant les liens intergénérationnels que les liens intragénérationnels et intra familiaux. Pour des problèmes de taille, la famille devient incapable d'internaliser toutes les activités/transactions afférentes à l'organisation, au fur et à mesure de sa croissance. L'entreprise familiale peut être contrainte par l'insuffisance des ressources financières familiales comme par celle des ressources humaines en termes de compétences. Les ressources familiales en capitaux humains et financiers sont généralement insuffisantes pour permettre à la firme d'atteindre le seuil de la taille efficiente<sup>15</sup>. Pour remédier à ces insuffisances, les dirigeants sont obligés de recourir aux apports de partenaires externes. La dépendance croissante de l'environnement externe, qui en résulte, impose de gérer l'interface avec les partenaires externes. L'on sait que cette gestion passe de l'adaptation avec les théoriciens de la contingence<sup>16</sup> à un véritable management stratégique dans la mouvance de la théorie de la dépendance vis-à-vis des res-



sources<sup>17</sup>. En outre, la dépendance vis-à-vis des arrangements externes avec les différents stakeholders pourrait éventuellement aboutir à une atténuation des liens informels et personnels au sein de l'entreprise<sup>18</sup>. La raison principale en est que l'incorporation d'acteurs externes, au sein des entreprises familiales, est une source considérable de tension pour les membres familiaux internes à l'entreprise, sachant que cette évolution s'impose à l'entreprise au fur et à mesure qu'elle croît<sup>19</sup>. Ladite tension est due principalement à la divergence entre les perceptions des deux catégories d'acteurs<sup>20</sup>. La présence d'éléments externes à la famille au sein de l'entreprise modifie les expériences et les perspectives de certains membres familiaux ; cette évolution atténue l'intensité des liens sociaux qui les réunissaient au sein d'un système familial hermétique. Une telle atténuation s'accompagne souvent de l'apparition de conflits familiaux. La contractualisation/formalisation systématique des liens est une des solutions proposées pour alléger le degré de ces conflits familiaux dus à la présence de membres externes au sein de l'entreprise<sup>21</sup>. L'unicité du contrôle familial postulée implicitement par la majeure partie des travaux académiques sur l'entreprise familiale n'est pas systématique. Elle suppose un certain équilibre entre les pouvoirs des membres familiaux. Ceci d'autant plus que la détention de pouvoir au sein des entreprises familiales n'est pas uniquement la résultante d'une position formelle élevée ; elle peut être aussi l'aboutissement de la disponibilité d'informations spécifiques<sup>22</sup>.

La nature des liens familiaux diffère selon les familles et les expériences des membres de la famille. La principale conséquence ressort au niveau du degré d'implication de la famille dans la gouvernance de l'entreprise. Certaines familles disposent de normes/culture familiales capables de réguler les relations au sein de l'entité économique ; d'autres fa-

milles ne disposent pas de tels corpus<sup>23</sup>.

Ces liens implicites interagissent au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise familiale avec d'autres arrangements contractuels et impersonnels<sup>24</sup>. Différents travaux définissent les conditions internes à l'entreprise familiale, mais aussi contextuelles favorables à une gouvernance par les liens familiaux implicites<sup>25</sup>.

### UNE FAMILLE COMME STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le fait que, dans les entreprises familiales, le traitement équitable des membres familiaux externes et internes à l'entreprise joue un rôle majeur, rend nécessaire la prise en compte d'une définition des objectifs assignés aux structures et aux processus de la gouvernance. Selon Neubauer et al. (1998) les deux objectifs clés seraient la viabilité et la légitimité de l'entreprise. La viabilité signifie le maintien et le développement à long terme de l'entreprise. La légitimité serait, dans un sens large, l'acceptation par la Société ; dans une acception plus précise, le reflet de l'obligation pour une entreprise de s'aligner sur les intérêts de ses *stakeholders*<sup>26</sup>.

La préoccupation principale est d'une part, de trouver un juste équilibre entre les pouvoirs dévolus au conseil d'administration (nommé par les membres de la famille) et ceux assignés aux dirigeants. D'autre part, il importe que l'équilibre adopté soit compatible avec les préoccupations contextuelles dominantes de l'entreprise (viabilité économique ou légitimité de la conduite de l'entreprise).

Les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales revêtent soit une forme implicite, soit sont incarnés par des organes dont la composition et les interrelations dépendent de la taille de l'entreprise. Les mécanismes explicites deviennent

**Tableau n° 1**  
**Evolution de l'entreprise familiale à travers le double prisme**  
**de la propriété et du management**

Phases d'évolution de la structure de propriété	Les préoccupations relatives aux actionnaires - propriétaires
Phase 1 : le(s) fondateur(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership transition</li> <li>• Planification de la succession</li> <li>• <i>Spouse insurance</i></li> </ul>
Phase 2 : <i>the sibling partnership</i> Partenariat entre frères et sœurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de la cohésion</li> <li>• Maintien de la propriété et du contrôle familiaux</li> <li>• Succession</li> </ul>
Phase 3 : Confédération de cousins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préoccupation financières (dividendes, niveaux d'endettement et de profit)</li> <li>• Niveau de liquidité des titres de propriété</li> <li>• Culture/traditions familiales</li> <li>• Résolution des conflits familiaux</li> <li>• Participation et rôle de la famille</li> <li>• Les liens entre famille et entreprise</li> </ul>

Source : Ward J.L. (1991), p. 220.

primordiaux quand l'entreprise atteint le stade de confédération de cousins. Le modèle de J.L. Ward (1991) analyse l'évolution de l'entreprise familiale à travers le double prisme de la propriété et du management (cf. tableau ci-dessus).

Pour Gersick et al. (1997) deux préoccupations caractérisent le stade de la confédération des cousins : d'une part, la gestion de la complexité de la famille et des actionnaires ; d'autre part, la création d'un marché de capital interne à l'entreprise familiale, notamment à travers l'introduction des clauses d'agrément et de préemption au profit des associés dans les statuts.

Les auteurs s'accordent entre eux pour reconnaître que les valeurs et les idéaux de la famille sont une source potentielle de réussite pour l'entreprise familiale<sup>27</sup>. La culture de l'entreprise familiale se réfère aux normes et aux valeurs partagées par ses membres, et aboutit à déterminer « ce qui se fait » ou « ce qui ne se fait pas » au sein de l'entreprise<sup>28</sup>. Le concept de culture d'entreprise tendrait ainsi vers le concept économique de convention<sup>29</sup>.

Les stratégies de management des con-

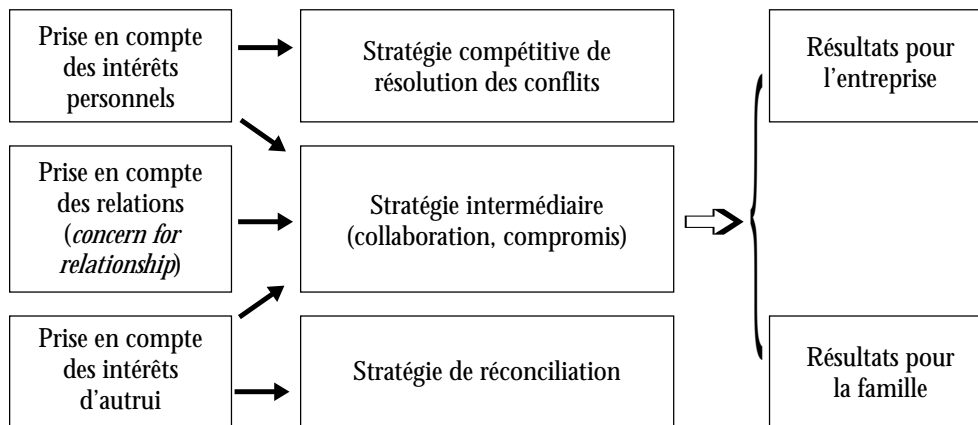
flits familiaux deviennent primordiales dans de telles conditions<sup>30</sup>. La nature unique des conflits, au sein de l'entreprise familiale, tient à plusieurs facteurs :

- en premier lieu, l'implication de la famille complexifie le conflit. Afin de maintenir la stabilité des liens familiaux, l'entreprise familiale se doit de prendre en compte les attentes des membres familiaux quelle que soit leur position par rapport à la famille et à la structure de propriété. Dunn (1995) pousse le raisonnement à l'extrême en avançant que les intérêts familiaux doivent être prioritaires par rapport aux préoccupations de l'entreprise familiale ;
- en second lieu, les normes familiales de résolution des conflits agissent sur les normes de résolution des conflits au sein de l'entreprise. En effet, les normes familiales échafaudées par le fondateur incluent les modalités de la prise de décision et ceux de la résolution des conflits<sup>31</sup>.

Une approche pro-active de résolution des conflits serait plus adaptée dans le cas de transfert/succession de l'entreprise. L'approche fondée sur le contentieux pousserait les membres familiaux, en effet, à la constitu-



**Schéma n° 1**  
**Stratégies de gestion de conflits par R.L. Sorenson**



tion de coalitions, notamment avec les salariés, afin d'imposer leurs intérêts. On trouve là une éventuelle explication même partielle, de l'actionnariat des salariés au sein des entreprises familiales ; l'objectif étant une sorte d'enracinement des dirigeants ; - en troisième lieu, la dynamique du pouvoir au sein de l'entreprise familiale est spécifique dans la majorité des cas. Les membres familiaux ont accès aux informations spécifiques et/ou retiennent le pouvoir de décision<sup>32</sup>. En plus, même les membres familiaux qui n'ont pas de position formelle au sein de l'entreprise peuvent posséder un pouvoir informel, en raison des connexions et des possibilités d'accès aux informations importantes. Ainsi, exception faite des entreprises familiales où le pouvoir de décision est détenu par le dirigeant, les membres familiaux externes à l'entreprise peuvent exercer une influence forte sur les décisions adoptées.

Les stratégies de gestion de conflits proposées dans la littérature sur la gouvernance de l'entreprise familiale sont résumées par le schéma ci-dessus proposé par R.L. Sorenson (1999).

Au sein des entreprises gouvernées par le fondateur et donc où règne un pseudo « despotisme éclairé », la stratégie de résolution des conflits adoptée, dans la ma-

jeure partie des cas, est celle de l'autocratie. Il est évident que dans un tel contexte, les intérêts concernés étant représentatifs d'une même personne, il n'y a pas lieu de se poser la question portant sur la théorie la mieux explicative des comportements du dirigeant (théorie fondée sur l'opportunisme/agence ou celle structurée autour de l'altruisme/intendance). L'intérêt se porte plutôt sur l'impact des caractéristiques du dirigeant (grandeurs cognitives) sur certains aspects relatifs à l'entreprise (performance...).

C'est au sein des entreprises familiales, dirigées par les descendants ou des dirigeants externes à la famille, que la question de l'analyse des mécanismes de résolution des conflits est intéressante. En effet, les conclusions de certaines études<sup>33</sup> affirment que les dirigeants des entreprises familiales, en dehors de ceux adoptant l'autocratie comme mode de gouvernance, sont plus enclins à l'adoption de mécanismes tels que la réconciliation, le compromis<sup>34</sup>. De tels résultats sont plus compatibles avec les prémisses de la théorie de l'intendance, dans la mesure où les méthodes de résolution de conflits, utilisées au sein de ce type d'entreprises, reflètent la prise en compte des intérêts des autres et la prise en compte des relations comme critères de décision.

## NOTES

1. Cf. J. Allouche et B. Amann, 2000 ; Aronoff et al., 1995 ; Hollander et al., 1988 ; Hugron et al., 1993 ; Wortman, 1994.
2. A l'exception de : Pollak, 1985 ; Ben-Porath, 1980.
3. Comme le note Fukuyama (1996).
4. Ces normes devant conduire à limiter les comportements opportunistes et les coûts de transaction. Cf. Pollak, 1985 ; Chami, 1997.
5. Théorème du « *rotten-kid* ». Cf. Becker, 1974.
6. Le propos peut être illustré par l'actualité de ces dernières années féconde en la matière. A titre d'exemple, citons :
  - en 1996, l'OPA lancée par Auchan sur les Docks de France fut facilitée par les dissensions au sein de l'actionnariat familial des Docks ;
  - en 1997, la famille Guichard, fondatrice de Casino, se lézarde en quelques semaines suite à l'OPA lancée par les Halley de Promodès et la riposte menée par J.C. Nouari de Rallye ;
  - en 1997, les conflits familiaux au sein du groupe bordelais Marie-Brizard, poussent certain « cousins » à vendre leurs parts ;
  - en 1997, l'arrivée de Carrefour, dans le capital de Cora, fut menée à bien grâce à des divergences au sein des familles héritières de Cora.
7. Cf. Ben-Porath, 1980 ; Bourdieu, 1993 ; Queniard et Hurtubise, 1998.
8. Cl. Martin - « Lien familial et intégration » in *La famille en questions : état de la recherche*. Institut de l'enfance et de la famille. Ed. Syros, 1996.
9. Cf. Gallo et al., 1996.
10. Cf. Hirigoyen, 1982.
11. Cf. Coleman et al., 1999 ; Haynes et al., 1999.
12. Cf. Hirigoyen, 1984.
13. Cf. Polak, 1985.
14. Cf. Charreaux et al., 1997.
15. Cf. Williamson, 1981.
16. Cf. Lawrence et Lorsch, 1967.
17. Cf. Pfeffer et al., 1978.
18. Cf. Benedict, 1968.
19. Cf. Teal et Willigan, 1989.
20. Cf. Poza et al., 1997.
21. Cf. Harvey, 1999.
22. Cf. Sorenson, 1999.
23. Cf. Dyer, 1986.
24. Cf. Ben-Porath, 1982.
25. Cf. Harvey, 1999.
26. Cf. Demb et Neubauer, 1992 in Neubauer et al. 1998.
27. Cf. Habbershon et al., 1999 ; Neubauer et al., 1998. Sur le rôle spécifique de la confiance, voir J. Allouche - B. Amann : *La confiance : une explication des performances des entreprises familiales*, Economie et Sociétés. Sciences de Gestion, n° 8-9, 1998.
28. Cf. Dyer, 1986.
29. Cf. Caby, Hirigoyen, 1998.
30. Cf. Sorenson, 1999.
31. Cf. Dyer, 1986 ; Kets de Vries, 1993 ; Schein, 1997.
32. Cf. Dyer, 1986.
33. Cf. Dyer, 1986 ; Dean, 1992 ; Sorenson, 1999.
34. Cf. Donaldson, 1990.

*BIBLIOGRAPHIE*

- ALLOUCHE J. - AMANN B., *L'entreprise familiale : un état de l'art*, Finance, contrôle, stratégie, vol. 3, n°1, mars 2000.
- ARONOFF C. E. - WARD J. L., *Defining your family business*, Nation's business, vol. 85, n°5, mai 1995.
- ARONOFF C. E. - WARD J. L., *Family-owned business : a thing of the past or a model for the future ?*, Family Business Review, été 1995.
- BECKER G. S., *A theory of social transactions*, The Journal of Political Economy, vol. 82, novembre-décembre 1974.
- BENEDICT B., *Family Firms and Economic Development*, Southern Journal of Anthropology, vol. 24, 1968.
- BEN-PORATH Y., *The F-connection : families, friends and firms and the organization of exchange*, Population and Development Review, vol. 6, 1980.
- BEN-PORATH Y., *Economics and the Family-Match or Mismatch ?*, A review of Becker's, A treatise on the family, Journal of Economic Literature, vol. XX, 1982.
- BOURDIEU P., *A propos de la famille comme catégorie réalisée*, Actes de la recherche en sciences sociales, n°100, décembre 1993.
- CABY J. - HIRIGOYEN G., *Histoire de la valeur en finance d'entreprise*, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes 1998, Tome I « Valeur, marché et organisation », Presses académiques de l'ouest, 1998.
- CATRY B. - BUFF A., *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union, 1996.
- CHAMI R., *What's different about family businesses ?*, Cahier de recherche Université Notre Dame, septembre 1997, IN 46556.
- CHARREAUX G. ET AL., *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris, 1997.
- COLEMAN S. - CARSKY M., *Sources of capital for small family-owned businesses*, Family Business Review, vol. XII, n°1, 1999.
- DAVIS P. S. - STERN D., *Adaptation, survival and growth of the family business : an integrated systems perspective*, Human Relations, vol. 34, n°4, 1980.
- DONALDSON L. - BARNEY J. B., *The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory*, The Academy of Management Review, 1990, vol. 15, n°3.
- DUNN B., *The family factor : the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions*, Family Business Review, vol. 7, 1995.
- DYER W. G., *Cultural change in family firms anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- FUKUYAMA F., *Trust : social capital and the global economy*, Current, n°379, janvier 1996.
- GALLO M. A. - VILASECA A., *Finance in family business*, Family Business Review, vol. 9, 1996.
- GAULTIER A. - GELINIER O., *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Editions Hommes et Techniques, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1975.
- GERSIK K. E. ET AL., *Generation to generation : life cycle of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- HABBERSHON T. G. - WILLIAM M., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, Vol XII, 1999.
- HARVEY S. J., *What can the family contribute to business ?*, Examining contractual relationships, Family Business Review, vol XII, n° 1, 1999.
- HAYNES G. ET AL., *The intermingling of business and family finances in family-owned business*, Family Business Review, vol XII, n° 1, 1999.
- HIRIGOYEN G., *Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales*, Banque, n°417, mai 1982.
- HIRIGOYEN G., *Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ?*, Banque, n° 436, février 1984.
- HOLLANDER B. - ELMAN N., *Family-owned business : an emerging field of inquiry*, Family Business Review, vol 1, n° 2, été 1988.
- HUGRON P. - DUMAS C., *A profile of family-owned business in the Province of Québec, Canada*, Cahier de Recherche HEC Montréal, GREF 93-07, juin 1993.
- KETS DE VRIES M. F. R., *The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news*, Organizational Dynamics, hiver 1993.
- LAWRENCE P. R. - LORSCH J. W., *New management job : the integrator*, Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1967.
- LUNDBERG C., *Unraveling communications among family members*, Family Business Review, vol. 7, n°4, printemps 1994.
- NEUBAUER F. ET AL., *The family business, its governance for sustainability*, Mc Millan Business, 1998.
- PFEFFER J. - SALANCIK G. R., *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New-York, Harper and Row, 1978.
- POLLAK R. A., *A transaction cost approach to families and households*, Journal of Economic Literature, Vol XXIII, 1985.

- POZA E. A. - MAHESHWARI A., *Stakeholders perceptions of culture and management practices in family and family firms : a preliminary report*, Family Business Review, vol 10, 1997.
- QUENIART A. - HURTUBISE R., *Nouvelles familles, nouveaux défis pour la sociologie de la famille*, Sociologie et Sociétés, Vol XXX, n° 1, 1998.
- SCHEIN E., *Leadership and organizational culture*, Jossey-Bass, 1997.
- SINGLY F. de, *La famille : transformations récentes*, Problèmes politiques et sociaux, n° 685, 1992.
- SORENSEN R. L., *Conflict Management Strategies used in successful family businesses*, Family Business Review, vol XII, 1999.
- TEAL T. - WILLIGAN G. E., *The outstanding outsider and the fumbling family*, Harvard Business Review, vol. 89, 1989.
- WARD J.-L., *Creating effective boards for private enterprises : meeting the challenges of continuity and competition*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.
- WILLIAMSON O.-E., *The modern corporation : origins, evolution, attributes*, Journal of Economic Litterature, vol 19, 1981.
- WORTMAN M., *Theoretical foundations for family - owned business : a conceptual and research - based paradigm*, Family Business Review, vol. 7, n° 1, printemps 1994.