

UNIVERSITÉ DE LILLE 1

Doctorat en Sciences de Gestion

(Sciences de Gestion - Section 06 CNU)

L'Impact de la Prise de Participations Managériales et
Organisationnelles sur les Performances des Entreprises
Familiales

Présentée par

Laura Salloum

Membres du Jury :

Monsieur **Dominique Besson**, Professeur des Universités, Université de Lille 1, directeur de recherche

Monsieur **Rico Baldegger**, Professeur des Universités, Haute Ecole de Gestion de Fribourg, rapporteur

Monsieur **Christophe Schmitt**, Maître de Conférences HDR à l'Institut National Polytechnique de Lorraine,
rapporteur

Monsieur **Guillaume Marceau**, Maître de Conférences HDR, Université d'Aix-Marseille, suffragant

Monsieur **Slimane Haddadj**, Professeur des Universités, Université de Lille 1, suffragant

Lille, le 27 mai 2013

L'Université de Lille 1 n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette note de synthèse. Ces opinions devront être considérées comme propres à leurs auteurs.

À ma famille

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier particulièrement mes parents, qui m'ont mis sur la voie du progrès et qui ont tant contribué à mon épanouissement personnel et professionnel dans la poursuite de mes études. Leur soutien sans relâche m'amène à leur exprimer toute mon affection et leur dédier ce travail.

Qu'il me soit tout d'abord permis de remercier le Professeur Dominique Besson pour m'avoir guidée dans ce travail de recherche. Il a également été d'un grand soutien constant tout au long de ce processus de recherche. Je lui dois beaucoup.

Je remercie le Professeur Christophe Schmitt, qui a énormément contribué, tant sur le plan pratique que théorique, à nourrir la réflexion et l'action sur l'entrepreneuriat. Je tiens également à remercier, le Professeur Guillaume Marceau qui a su ajuster ce travail par ses recommandations et suggestions du monde de l'entreprise familiale. Ses apports ont permis de donner plus de contextualité à ce travail de recherche.

Une pensée particulière va au Professeur Slimane Haddadj et Rico Baldegger pour avoir accepté de participer à mon jury de thèse.

Résumé

Cette recherche a pour objectif d'analyser l'influence de la prise de participation familiale en matière de propriété, de gestion et de conseil d'administration sur la performance des entreprises familiales. Les nombreux travaux de recherche précédents ont mis à jour des résultats divers et hétérogènes, notamment en ce qui concerne la diversité des genres siégeant au conseil d'administration. Les femmes au conseil sont souvent liées à une gestion efficace, améliorant en conséquence la performance financière. Les avantages et les inconvénients de la participation de la famille au capital et à la gestion de l'entreprise ont révélé l'existence d'effets non-linéaires, créés par ces deux variables, sur la performance. Une analyse de régression sur un échantillon de 97 entreprises a permis de révéler une corrélation quadratique négative entre la prise de participation de la famille dans la gestion et la performance, et aucune relation liant la prise de participation de la famille dans le capital et la performance. La littérature associe souvent la présence de membres de la famille dans la gestion de l'entreprise à des relations positives. Les conclusions obtenues dans cette recherche ont montré que cette corrélation n'était pas suffisamment significative pour compenser les inconvénients créés par une orientation des objectifs non monétaires. Il en est de même pour les coûts générés par l'urgence de résoudre les conflits entre les gestionnaires de la famille ainsi que l'impossibilité d'envisager un élargissement du capital de l'entreprise, tant intellectuel que social. De plus, il existe une corrélation positive entre le Q de Tobin et la diversité des genres, et la présence de femmes aux postes de management peut entraîner un avantage concurrentiel.

Mots-clés : entreprise familiale, performance financière, actionnariat familial, prise participation familiale, diversité des genres.

Summary

This study aims to research the impact of family involvement in ownership, management and board of directors, on financial performance in family owned firms. The numerous previous studies have shown diverse and heterogeneous results, in the case of non-listed firms, particularly when gender diversity is observed in the board of directors. Women in boards are usually linked to effective management techniques, thus increasing financial performance. The existence of advantages and inconvenience of family participation in ownership and management have raised non-linear effects of these two variables on performance. With a sample of 97 private family firms in Lebanon, we performed a regression analysis. The findings showed a negative quadratic correlation between the involvement of the family in the management and performance whereas no relation linked family involvement in ownership to performance. According to the former literature on family firms, there is a positive relationship associated with the presence of family managers. The findings of this study showed that this correlation was not significantly sufficient to compensate for the drawbacks created from a goal orientation not related to money. The same goes for the cost generated by the urge to resolve differences between family managers and the impossibility of enlarging the organization's social and intellectual capital by hiring non family managers. The results have also revealed a positive correlation between Tobin's Q and gender diversity, and that women in senior management positions may be a source of competitive advantage by identifying and developing a female managerial talent pool.

Keywords: family business, financial performance, family ownership, family involvement, gender diversity.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Apports sémantiques de l'entreprise familiale.....	27
Tableau 2 : Caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	33
Tableau 3 : Comparaison : entreprises familiale et non familiale	34
Tableau 4 : Les poids économiques des entreprises familiales.....	37
Tableau 5 : Le rôle sociétal des entreprises familiales	39
Tableau 6 : Structure juridique des entreprises libanaises	89
Tableau 7 : Principales données économiques.....	91
Tableau 8 : Rentabilité perçue dans des entreprises dirigées par des hommes et des femmes.....	110
Tableau 9 : Taux de croissance perçu dans les entreprises dirigées par des hommes et des femmes	111
Tableau 10 : Les dix indicateurs de succès les plus sélectionnés	112
Tableau 11 : Note moyenne de l'importance du type de l'objectif.....	113
Tableau 12 : Répartition des entreprises libanaises par secteur d'activité selon leur taille	125
Tableau 13 : Échantillon de l'étude par activité économique et répondants	126
Tableau 14 : Secteur des entreprises constituant l'échantillon	128
Tableau 15 : Taux de non-réponse de l'échantillon.....	131
Tableau 16 : Origine des entreprises industrielles des répondants	132
Tableau 17 : Origine des entreprises non industrielles des répondants	132
Tableau 18 : Moyenne de l'âge de l'entreprise et du nombre d'employé	140
Tableau 19 : Analyse de corrélation	146
Tableau 20 : Analyse de régression	147
Tableau 21 : Analyse de régression sur la participation de la famille dans les capitaux propres (PC)	148
Tableau 22 : Analyse de régression sur la participation de la famille dans le management de l'entreprise (PM).....	150
Tableau 23 : Modification dans la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise.....	154

Tableau 24 : Estimation régressive de la relation entre la performance et l'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise	154
Tableau 25 : Modification dans la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise	156
Tableau 26 : Estimation régressive de la relation entre la performance et l'augmentation de la prise de participation dans la gestion de l'entreprise	156
Tableau 27 : Variables descriptives de l'augmentation (Augm.) présence des femmes membres de la famille au conseil d'administration et à la direction des entreprises sur l'ensemble de l'échantillon.....	157
Tableau 28 : Variables descriptives de la présence des femmes au conseil d'administration et à la direction des entreprises année par année.....	160
Tableau 29 : Différence de moyennes des variables de contrôle de la performance financière en fonction de la présence ou non d'une femme au CA...	164
Tableau 30 : Différence de moyennes des variables de contrôle de la performance financière en fonction de la présence ou non d'une femme au comité de direction.....	164
Tableau 31 : Matrice de corrélation des variables utilisées pour la régression	166
Tableau 32 : Analyse multivariée : relation entre l'augmentation de la présence des femmes et la performance mesurée par le Q de Tobin.	167
Tableau 33 : Régression linéaire de la performance des entreprises : influence de l'augmentation de la présence des femmes.....	168

Liste des figures

Figure 1 : Répartition thématique des recherches sur l'entreprise familiale	23
Figure 2 : Intersection à deux systèmes avec des fonctionnements différents	31
Figure 3 : Pourcentage d'entreprise familiale en Europe.....	65
Figure 4 : Pourcentage d'entreprise familiale au Moyen Orient.....	65
Figure 5 : Part des entreprises familiales européenne dans le PNB.....	66
Figure 6 : Part des entreprises familiales du Moyen Orient dans le PNB.....	67
Figure 7 : Structure juridique des entreprises libanaises	90
Figure 8 : Part des entreprises familiales dans le PIB.....	90
Figure 9 : Participation à l'emploi	92
Figure 10 : Démarche méthodologique.....	119
Figure 11 : Implication des membres de la famille dans l'entreprise familiale.....	122
Figure 12 : Secteur des entreprises constituant l'échantillon.....	129
Figure 13 : Échantillon de l'étude par activité économique et répondants.....	130
Figure 14 : Taux de non-réponse par activité économique et nombre d'employées	131
Figure 15 : Origine des entreprises industrielle des répondants	133
Figure 16 : Origine des entreprises non industrielles des répondants.....	133
Figure 17 : Stratégie de recherche réalisée dans notre travail de recherche	142
Figure 18 : Augmentation de la présence des femmes membres de la famille au conseil d'administration et à la direction des entreprises	158
Figure 19 : Présence des femmes au conseil d'administration et à la direction des entreprises année par année	161
Figure 20 : Relation de U inversé entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières.....	172
Figure 21 : La relation quadratique négative entre l'augmentation de la prise de participation des membres de la famille et la performance de l'entreprise	173
Figure 22 : Résumé des résultats obtenus et validation des hypothèses	184

Sommaire

Introduction.....	15
Première Partie : Revue de la littérature.....	20
Chapitre 1 : Revue de la littérature sur les entreprises familiales	21
Section 1 : Repères et origines.....	22
1.1 Travaux pionniers sur l'entreprise familiale	22
1.2 L'entreprise familiale : une entité complexe	24
1.3 La pluralité des approches sémantiques sur les entreprises familiales	26
1.4 Entreprise familiale et entreprise non familiale	31
1.5 L'implication économique et sociétale des entreprises familiales.....	36
1.5.1 L'importance économique de l'entreprise familiale	36
1.5.2 L'implication sociétale de l'entreprise familiale	38
Section 2 : Fondations théoriques : Agence vs. Intendance.....	42
2.1 La théorie de l'agence : absence d'oppositions d'intérêts	42
2.2 La théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles	44
2.3 Avantages et inconvénients des entreprises familiales	47
2.3.1 Spécificités familiales et avantages concurrentiels.....	47
2.3.1.1 Le capital social	48
2.3.1.2 La confiance.....	52
2.3.1.3 Les valeurs indissociables de la famille.....	55
2.3.2 Les inconvénients des entreprises familiales	55
2.3.2.1 La gestion des ressources humaines	55
2.3.2.2 La complexité du système de contrôle.....	57
2.3.2.3 L'enracinement du dirigeant	57
2.3.2.4 Le problème de la succession	58
Chapitre 2 : L'implication économique des entreprises familiales	61
Section 1 : L'importance économique de l'entreprise familiale	62
1.1 L'impact économique de l'entreprise familiale	62

1.2 Recensement économique des entreprises familiales dans le monde	64
1.3 Entreprises familiales et participation à l'emploi	66
1.4 Considérations de la taille des classes	67
1.5 Secteurs d'activité et classement des entreprises familiales	69
Section 2 : Caractéristiques générales de l'économie et des entreprises libanaises ...	71
2.1 Le dynamisme économique libanais.....	71
2.2 L'évolution de la situation économique au Liban.....	72
2.2.1 Le cycle économique au Liban	72
2.2.2 La situation économique du Liban après la guerre	73
2.3 Situation actuelle de l'économie au Liban.....	78
2.4 Les entreprises libanaises.....	82
2.5 Les caractéristiques économiques des entreprises familiales libanaises.....	83
2.5.1 Les caractéristiques dans la gestion de l'entreprise	83
2.5.2 Les caractéristiques dans les relations avec l'extérieur.....	84
2.5.3 Les caractéristiques : taille et distributions sectorielles des entreprises libanaises.....	85
2.6 Le processus socio-économique d'entrepreneuriat et de famille.....	85
2.6.1 Orientation de croissance, entrepreneuriat et participation familiale	86
2.6.2 Environnement politique et économique	86
2.6.3 Environnement socioculturel	87
2.6.4 Culture libanaise, dynamiques familiales et développement d'entreprises	88
2.7 Les entreprises familiales libanaises.....	89
2.7.1 Structure juridique	89
2.7.2 Entreprise familiale et contribution au PIB	90
2.7.3 Répartition par secteur	91
2.7.4 Participation à l'emploi des entreprises familiales libanaises.....	92

Chapitre 3 : Les performances économiques et financières des entreprises

familiales	94
Section 1 : Prises de participation et performances	95
1.1 Les prises de participations et la performance des entreprises familiales	95
1.2 La relation entre les performances des entreprises familiales et la participation de la famille au capital de l'entreprise.....	96

1.3 La relation entre les performances des entreprises familiales et la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise.....	101
Section 2 : Prise de participation et stéréotypes des sexes.....	107
2.1 La gestion féminine dans les entreprises familiales.....	107
2.2 Prise de participation et stéréotype féminin.....	110
Deuxième Partie : Étude empirique	116
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche.....	117
Section 1 : La construction du positionnement de la méthodologie	118
1.1 L'approche méthodologique	118
1.2 L'approche empirique	120
1.3 Choix du concept de la stratégie de recherche et du modèle utilisé	121
Section 2 : Description des critères de sélection et des variables	124
2.1 Les principales spécificités des entreprises libanaises.....	124
2.2 Echantillonnage.....	126
2.3 Source et collecte des données.....	134
2.4 Méthode de traitement des variables.....	136
2.5 Description des variables	137
2.5.1 Les hypothèses de recherche.....	137
2.5.2 Élaboration des variables dépendantes	138
2.5.3 Élaboration des variables indépendantes	139
2.5.4 Les variables de contrôle	140
Chapitre 5 : Résultats et interprétations	144
Section 1 : Résultats obtenus et validation des hypothèses H1, H2, H3 et H4	145
1.1	Ap
proche méthodologique utilisée et résultats obtenus : H2 et H4.....	145
1.2	Ap
proche méthodologique utilisée et résultats obtenus : H1 et H2.....	153
Section 2 : Résultats obtenus et validation des hypothèses H5 et H6.....	157
2.1 Les statistiques descriptives relatives à la présence des femmes : H5 et H6.....	157
2.2 Résultats empiriques sur le lien entre l'augmentation de la présence des femmes et la performance financière	163

Chapitre 6 : Discussion et contributions	170
Section 1 : L'interprétation des résultats obtenus	171
1.1 La relation de U inversé entre la prise de participation et les performances financières	171
1.2 La relation entre l'augmentation de la prise de participation et les performances financières	175
1.3 La relation entre l'augmentation de la prise de participation par le biais de femmes et les performances financières	176
Section 2 : Contribution et limites	178
2.1 Contribution et pistes de recherches futures	178
2.2 Limite de l'étude	180
 Conclusion Générale	 181
Bibliographie	185
Annexe	191

Introduction

Plusieurs études et travaux de recherche ont essayé de comparer les performances financières des entreprises familiales et non familiales afin d'appréhender et d'expliquer l'impact de la famille dans la gestion de l'entreprise ainsi que l'influence des parts de participation actionnariale familiale dans les capitaux propres sur les performances financières (Salloum et Azoury, 2009 ; Zhou, 2001). Il s'avère toutefois nécessaire d'examiner de près ce type de relations car jusqu'à maintenant aucune conclusion positive ou négative n'a été significative. La plupart des travaux réalisés furent conduits sur un échantillon d'entreprises cotées, européennes et américaines uniquement, même si la grande majorité des entreprises sont de petite taille et non cotées dans chaque économie (Barontini et Caprio, 2006 ; Lee, 2006). Ainsi, nous soutenons que l'état des résultats de recherches antérieures reflète l'existence de deux effets opposés. La présence de la famille au niveau du capital et de la gestion de l'entreprise pourrait se présenter en même tant en tant qu'avantage qu'inconvénient pour la compétitivité des entreprises, créant ainsi des conditions uniques et paradoxales. Les résultats et arguments obtenus dans la littérature sur les entreprises familiales nous ont conduits à suspecter la présence d'une relation non linéaire sous forme de U inversé entre les variables mentionnées précédemment.

La famille joue un rôle stabilisateur très important dans la création de la valeur socio-économique et dans les processus de la perpétuation des richesses parmi les générations (Miller, Le Breton-Miller et Lester, 2010). En effet, la famille fournit les capitaux, les directeurs et les conseillers au début et au cours du développement de l'entreprise. Traditionnellement, la famille assume trois fonctions primordiales au sein du système social. Premièrement, la famille joue un rôle économique. Steier (2003) a mis en relief le rôle substantiel que les liens familiaux jouent dans le processus d'entrepreneuriat, puisque la famille représente une source de richesses socio-économiques. Ainsi, les entrepreneurs dépendent de ces ressources pour la création d'affaires hors de l'entité familiale. En effet, la famille représente l'unité qui consiste à apprendre les activités économiques et à transférer les compétences qui encouragent le développement économique. Deuxièmement, la famille établit un système moral qui aide dans le fonctionnement de cette entité. Enfin, la famille crée sa propre culture. Au sein même de sa culture, la famille génère une force de motivation qui est

essentielle pour la formation des entreprises privées et pour la préservation des entreprises au cours des générations.

Unique dans la région, le Liban jouit d'un système démocratique et libéral. Selon la Constitution, le pouvoir politique repose sur une participation des différentes communautés religieuses. Cette démocratie et cette participation collégiale au pouvoir ont eu un effet de raccourcissement de la distance hiérarchique dans les entreprises par rapport aux pays de la région, ce qui renforce la communication organisationnelle et réduit la bureaucratie organisationnelle.

Le système économique libanais repose sur une tradition ancrée dans un libéralisme, contrairement aux autres pays de la région, ce qui a permis de développer un dynamisme économique basé sur des PME et des entreprises familiales; les grandes entreprises n'existant pratiquement pas au Liban.

Au Liban et dans le monde arabe, plus que dans toute autre région du monde, les entreprises familiales constituent un moyen de consolider la position sociale d'une famille au lieu d'être une activité pour générer de l'argent ou une poursuite axée sur le marché (Fahed-Sreih, 2006). Cette façon unique de gérer une entreprise dans les pays arabes remonte aux origines culturelles et socio-économiques de ces familles.

De même, le parcours des membres de la famille de sexe féminin dans les entreprises ressemble à l'Odyssée d'Ulysse, surtout au niveau du Moyen-Orient où la religion et l'aspect culturel de chaque pays freinent l'implication de la femme dans l'économie et la société. C'est un voyage long et tortueux, semé d'embûches et de surprises. Plus diplômées que les hommes et mieux formées, elles sont toujours cantonnées dans les mêmes secteurs, les mêmes fonctions et les mêmes niveaux hiérarchiques. Il faut bien se rendre à l'évidence que les barrières les plus solides sont celles qui existent dans les milieux du pouvoir et de la religion au Moyen-Orient, celui du pouvoir économique, tout autant que celui du pouvoir politique. Deux mondes que les femmes n'ont pas réussi à percer de façon égalitaire. En ce qui concerne la sphère économique et sociale, contrairement aux ouï-dire voulant que les femmes ne soient pas intéressées par les plus hauts échelons au sein des entreprises en raison des difficultés de conciliation travail- famille, en exemple, une étude réalisée par Salloum et Azoury (2011) souligne que, chez les cadres supérieurs, autant de femmes (55 %) que d'hommes (57 %) visent le poste de PDG. Selon Loscocco et al. (1991), les femmes qui ont des enfants désirent même la fonction de présidente avec un peu plus

d'enthousiasme que celles qui n'en ont pas (55 % contre 46 %), soulignons que le cas est encore plus accentué chez les hommes (68 % contre 32 %). Malgré des évolutions importantes au cours des dernières décennies, les femmes n'ont toujours pas réussi à aller au-delà du plafond de verre qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés, et visiblement les hommes restent favorisés. L'intégration de la dimension de genre dans l'entreprise vise à rééquilibrer les relations hommes femmes dans l'entreprise et à éliminer les inégalités existantes. Mais, la mixité dans les instances de pouvoir peut-elle constituer un stimulateur de performance au-delà des considérations sociales et éthiques ? L'argument de la compétence féminine dans les sphères décisionnelles, comme motrice de la performance financière est-il valable ?

L'objectif de notre recherche est d'analyser le lien entre les performances financières et l'augmentation de participation des membres de la famille dans les capitaux propres et dans la gestion de l'entreprise. De même, nous cherchons à élucider si la présence des femmes peut jouer le rôle de catalyseur lors de l'augmentation de participation des membres de la famille dans les capitaux propres et dans la gestion de l'entreprise. Notre étude vise donc à explorer ces relations non linéaires, et plus précisément l'hypothèse présentant un effet inverse entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances de l'entreprise mais aussi, l'hypothèse reflétant un effet inverse entre la participation de la famille à la gestion des affaires d'une part et les performances de l'entreprise d'autre part, surtout si l'augmentation de participation s'effectue par le biais d'un dirigeant de sexe féminin. Nous avons ainsi développé six hypothèses non linéaires calquées de la littérature sur les entreprises familiales. Nous estimons que les avantages de la participation de la famille au capital et à la gestion de l'entreprise existeront jusqu'à ce qu'ils soient dépassés par leurs inconvénients. Nous avons émis l'hypothèse que la courbe se transformerait en un U inversé, car nous ne nous attendons pas ce que l'avantage existe constamment jusqu'à ce que la participation de la famille au capital et à la gestion de l'entreprise atteigne un certain niveau. Nous ne pouvons pas anticiper que les inconvénients soient particulièrement pertinents jusqu'à ce que la participation de la famille au capital et à la gestion de l'entreprise atteigne un niveau maximal.

L'étude a été réalisée sur 97 entreprises libanaises contrairement à la plupart des études précédentes (Salloum et Azoury, 2011). Notre échantillon a été conçu comme un échantillon représentatif de l'économie libanaise et a été essentiellement composé de petites et de moyennes entreprises, qui sont toutes non cotées. Les résultats de

l'analyse de régression étaient inattendus. D'une part, nous n'avons pas trouvé que la participation de la famille au capital de l'entreprise influence les performances de celle-ci ; ce qui est conforme avec les précédentes recherches sur les entreprises familiales non cotées et cela nous a poussé à suggérer que la participation de la famille au capital de l'entreprise n'a pas la même influence sur les performances des entreprises cotées. D'autre part, nous n'avons constaté aucune relation significative entre la participation de la famille à la gestion de l'entreprise et les performances de celles-ci. Cela confirme ainsi les résultats obtenus de plusieurs chercheurs (Lauterbach et Vaninsky, 1999 ; Arosa, Iturralde et Maseda, 2010 ; Westhead et Howorth, 2006). À cela, les effets négatifs de la participation de la famille à la gestion de l'entreprise l'emportent sur les avantages. La nature de la relation appelle à une plus grande attention afin que cette dernière soit accordée aux effets générés par la famille propriétaire de l'entreprise qui est appelée à élargir ses équipes de gestion, en particulier dans les cas où la participation de la famille à la gestion de l'entreprise est élevée.

Soulignons également que l'intérêt sous-jacent est d'amener une contribution empirique à cette thématique de l'intégration des femmes dans les instances de pouvoirs et ses conséquences organisationnelles en termes de performances financières, dans le contexte d'un pays du Moyen-Orient. En effet, la plupart des recherches qui examinent les liens entre la performance des entreprises et la présence des femmes au sein de leurs instances décisionnelles, portent sur des entreprises anglo-saxonnes.

Nous allons donc, dans la première partie de notre étude, présenter une revue de la littérature sur les entreprises familiales et leurs performances ainsi que sur le contexte de notre étude, tout en soulignant les limites des travaux antérieurs afin de développer nos hypothèses de recherche. La seconde partie reflétera la méthodologie empirique de la recherche ainsi que l'interprétation des résultats obtenus, sans toutefois omettre d'exposer notre contribution à la littérature existante et les éventuelles pistes de recherches futures. Finalement, nous concluons en soulignant les limites de la recherche.

Première Partie

Revue de la littérature

Chapitre 1

Revue de la littérature sur les entreprises familiales

L'entreprise familiale ne semble pas être une exception ou un type d'organisation obsolète. Les entreprises familiales représentent un pourcentage important dans le total des entreprises surtout dans les pays occidentaux sans oublier ceux du Moyen Orient. Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, l'entreprise familiale n'en reste pas moins une réalité dans la quasi-totalité des économies mondiales. Pourtant, l'entreprise familiale n'est pas clairement définie. Elle ne peut l'être ni à partir de formes juridiques spécifiques, ni sur la base de critères de taille, même si, dans la pratique, on constate que les PME sont très souvent des entreprises familiales. Les définitions en sont donc nombreuses et hétérogènes, avec une forte intégration d'éléments qualitatifs.

Nous proposons ici d'appréhender ce champ de recherche. Définir le concept lui-même, malgré les contours encore flous que lui prête la littérature, sans en oublier les apports théoriques.

Section 1 : Repères et origines

Nous allons, dans cette première section, présenter une revue bibliographique sur l'entreprise familiale ainsi que les travaux pionniers réalisés dans ce domaine de recherche, tout en identifiant la complexité de cette entité qui s'avère très difficile à définir due au manque d'homogénéité des avis et des recherches en sciences de gestion.

1.1 Travaux pionniers sur l'entreprise familiale

Depuis des siècles, l'entreprise familiale enrôle l'effort et suscite l'intérêt des praticiens. Les études liées à l'entreprise familiale apparaissent et émergent dans les années quatre-vingt (Gordini, 2012 et Vilaseca (2002)) pour trouver leur essor durant les années quatre-vingt-dix (Zahra, 2005 ; Azoury et Salloum, 2011). D'après Astrachan (2003) la naissance du champ de recherche de l'entreprise familiale remonte à l'année 1983, dans un numéro spécial du journal 'organizational dynamics'. Certains articles et différentes études ajustent l'accroissement d'intérêt pour les entreprises familiales dans la littérature en management et en économie (Sharma, et al., 2007). Par contre la majorité des recherches émergentes sont d'origines Anglo-Saxonnes même s'il est possible de relever quelques travaux en France (Azoury et Salloum, 2011). Une étude réalisée par Allouche et Amann (2000) souligne les domaines et les thèmes les plus souvent élaborés dans des publications et recherches scientifiques entre 1936 et 1990. L'approche de l'entreprise familiale dans la recherche n'est plus limitée à une seule facette, mais plutôt devenue à caractère pluridisciplinaire, suscitant l'intérêt des économistes, des gestionnaires, des financiers des psychologues et des sociologues.

Après avoir amplement été éloignée, la thématique de recherche sur l'entreprise familiale a connu un développement important depuis plus de 15 ans. En 1986, une recherche sur le 'Social Science Citation Index' révélait que 53 articles sur la question avaient été publiés depuis 1977.

A titre d'information, la figure 1 récapitule l'évolution des sujets de recherche depuis 1936.

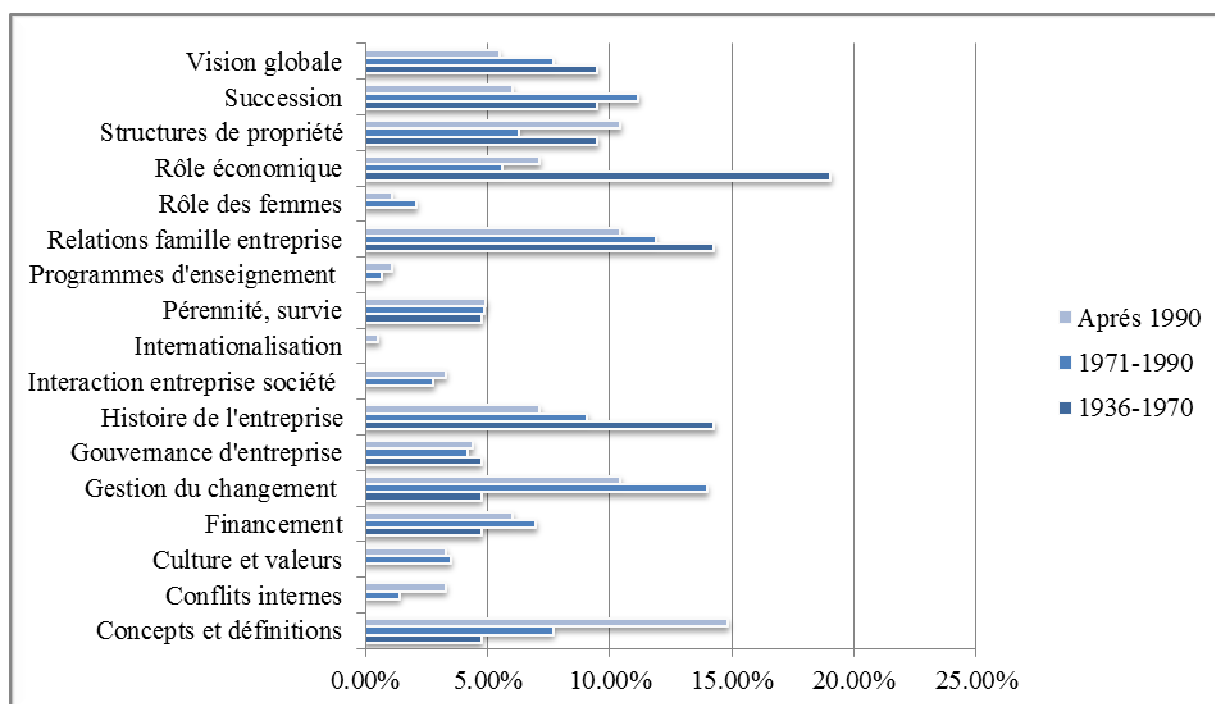
Avec le temps, les sujets de recherche se multiplient et varient selon les périodes, ainsi nous remarquons un passage assez remarquable dans les portés traités et nous ne tentons plus de mesurer l'importance et l'implication économique dominante des entreprises familiale mais plutôt d'arriver à concevoir la réalité des entreprises familiale en tant qu'entité managériale. En effet, les chercheurs réalisent l'importance de définir les entreprises familiales puisqu'évidement c'est le début d'un nouveau terrain subtil à l'observation et la recherche.

Les définitions, pourtant nombreuses sur ce dernier penchant, ne sauraient ni prouver la proportion de ce modèle d'entreprise ni à l'ampleur de son importance.

Néanmoins la succession au sein de l'entreprise, sa gouvernance, ses capitaux sociaux, ne manquent pas de leur importance cruciale dans ce champ de recherche qui doit d'ailleurs constituer ses fondations.

Figure 1

Répartition thématique des recherches sur l'entreprise familiale



1.2 L'entreprise familiale : une entité complexe

Bien que ce soit un domaine de recherche en plein essor, l'entreprise familiale demeure une entité encore mal connue, qui engendre une multiplicité de définitions parfois contradictoires. Cela est en effet dû à l'identité complexe de ce type d'entreprise¹. Fournir une définition adéquate et précise est incontestablement confus. Définir l'entreprise familiale est le premier défi et le plus évident qui se présente aux chercheurs dans ce domaine (Zahra, 2005). L'expression entreprise familiale dissimule en conséquent des réalités distinctes et un assortiment d'entreprises solidement hétérogène, ce qui provoque une vive controverse et parfois un débat polémique. Une observation appuyée sur une définition vague et imprécise ne peut qu'engendrer des résultats et des interprétations globales et difficilement appropriés aux cas spécifiques. De la même manière, les portées d'une recherche employant une définition particulière reposant sur quelques critères et excluant d'autres ne peuvent être employées à l'ensemble de sujets qui ne sont pas inclus par cette définition.

Dans cette logique, Salloum et Azoury (2009) notent que les définitions qui distinguent seulement d'une manière très légère rendent difficile non seulement les comparaisons entre les recherches mais aussi l'intégration de la théorie. En outre, une définition simplifiée est donnée par Davis et Tagiuri (1982) qui définissent une entreprise familiale comme une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital de l'entreprise. Cette définition semble, à priori, être la plus appropriée, même si elle laisse une large place à l'interprétation. La supériorité en termes de performances des entreprises familiales se révèle aussi largement dans leur place et leur importance dans les économies nationales que dans les importantes études sur la question. Un ouvrage² publié par l'IFC³ intitulé dans lequel l'entreprise familiale désigne une

¹ La petite entreprise dirigée par le fondateur et les membres de sa famille tantôt ces enfants tantôt les cousins, etc.

² Le Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales publié par International Finance Corporation, World Bank Group (IFC).

entreprise dans laquelle le fondateur prévoit de léguer l'entreprise à ses descendants et qui éventuellement détiendront ainsi la majorité des votes.

En outre un débat mène à identifier la différence entre entreprise familiale et entreprise patrimoniale qui s'impose au plan scientifique. Ces deux différentes catégories d'entreprise reposent surement sur des ressemblances : leur capital est détenu en grande partie, dans l'idéal théorique, par leurs dirigeants (Charreaux, 2001) ce qui forme un trait distinctif important par rapport aux autres formes d'organisations privées, spécialement les entreprises managériales, dont le capital est répandu, et les entreprises contrôlées, dont le capital est détenu par une autre entreprise ou un autre groupe. Mais les entreprises patrimoniales recouvrent une réalité plus large que celle des entreprises familiales.

Alors que les dirigeants des premières sont des personnes physiques sans liens familiaux, les dirigeants des secondes sont forcément unis par des liens de famille et sont le plus souvent les successeurs du fondateur de l'entreprise. Or comme le mentionne Zahra (2005), les entreprises patrimoniales désignent non seulement les entreprises familiales mais aussi plus largement les entreprises unipersonnelles. Selon lui, les entreprises familiales sont fréquemment des entreprises de la deuxième génération ou plus, comme se présentent les exemples des familles Peugeot, Bettencourt, Mulliez et Michelin qui dirigent leur compagnie sans obligatoirement posséder la majorité du capital. En revanche, les entreprises personnelles sont celles où les fondateurs sont en charge et détiennent la partie majeure du capital. Cependant une partie considérable des plus grandes entreprises française et libanaise est à la base de nature patrimoniale et familiale (Salloum et Azoury, 2009).

En conséquent les petites et moyennes entreprises ne peuvent pas toutes être considérées comme étant de nature familiale, l'entreprise familiale ne se distingue ni par sa taille ni par sa forme juridique. Si plusieurs entreprises familiales sont des PME, l'opposé n'est pas exact ; toutes les PME ne sont pas familiales.

1.3 La pluralité des approches sémantiques sur les entreprises familiales

La richesse que recèle le domaine est le résultat de cette diversité de disciplines ainsi que de la profondeur de chacune (Zahra, 2005). Cette différence a des conséquences avantageuses. Elle apporte une richesse théorique certaine. Les contreparties de cette richesse disciplinaire sont le manque de cohérence, les visions fragmentées et l'absence d'un modèle décrivant et expliquant les spécificités de ces entreprises (Allouche et Amann, 2000). Les définitions d'une entreprise familiale sont diverses et nombreuses et se divisent entre définition mono-critères et pluri-critères (voir tableau 1). Les définitions mono-critères sont les moins nombreuses. Elles retiennent de manière alternative, soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle, soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. Dana et Smyrnios (2010) soulignent que la majorité des définitions tendent à se focaliser principalement sur les dimensions de la propriété et celle du contrôle.

La définition présentée par Salloum et Azoury (2009) fait appel à un critère alternatif puisque ces auteurs affirment qu'une entreprise est familiale lorsque la propriété ou le management est influencé par une famille. Dans un même esprit, Litz (1995) souligne qu'une entreprise peut être considérée comme familiale dans le cas où serait concentrés au sein d'une unité familiale, le contrôle et la propriété. Pour d'autres auteurs, c'est le critère d'interaction famille/entreprise qui est retenu pour indiquer l'aspect familial de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983) qui consacrent de l'importance à la présence de la famille au conseil d'administration, ledit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités : famille et entreprise.

Par contre les définitions pluri-critères sollicitent une combinaison de plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale C'est habituellement la propriété et le contrôle qui sont parallèlement retenus, avec un niveau de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise. Le contrôle du capital par la

famille constitue un principe inévitable que l'on repère dans plusieurs définitions. Huse (2000) se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles. Un dernier groupe de définitions s'appuie sur des critères variés. Leach et Huse (2000), examinent ainsi une entreprise comme familiale quand la famille a une influence remarquable sur les opérations et quand un des critères suivants est examiné : les droits de vote sont détenus à plus de 50 % par une même famille ; un seul groupe familial contrôle formellement l'entreprise ; une proportion significative des cadres managériaux de l'entreprise est aux mains de la même famille. Pour Huse (2000), le critère familial déterminant est celui de l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations avec, comme conséquence de ce lien, une influence de la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et les objectifs de la famille.

Tableau 1
Apports sémantiques de l'entreprise familiale

Définitions mono-critères	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barnes et Hershon (1976) ; Alcorn (1982) ; Lansberg, Perrow et Rogolsky (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille.
Critère du contrôle	Barry (1975) ; Beckhard et Dyer (1983) ; Keppner (1983) ; Handler (1989).	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle.
Définitions pluri-critères	Auteurs	Contenu
Propriété et contrôle	Davis et Tagiuri (1982) ; Davis et Pratt (1985) ; Dyer (1986) ; Stern, (1986) ; Hollander et Elman (1988) ; Handler (1989) ; Aronoff et Ward (1990) ; Gallo et Estapé (1994) ; Astrachan et Kolenko (1994) ; Cromie, Stephenson et Monteith (1995)	L'entreprise est à la fois, la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et elle est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle).
Propriété, transmission et contrôle	Churchill (1987) ; Ward (1987)	La transmission de l'entreprise de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions.
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley (1964)	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise.
Existence de sous-systèmes	Beckhard et Dyer (1983)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur, etc.).

Il est étonnant d'apercevoir que l'unique agrément, auquel ont abouti de nombreux efforts de définition de l'entreprise familiale, est qu'il n'y a pas unicité sur une seule définition conforme et consensuelle. Rosenblatt et al. (1985) soulignent qu'il y a à peu près autant de définitions qu'il y a d'auteurs. L'attribut familial de l'entreprise est aperçu diversement dans la littérature. Salloum et Azoury (2012) envisagent qu'une entreprise est considérée comme une entité familiale si le contrôle et la maîtrise de la propriété est restée entre les mains d'un ou plusieurs membres d'une seule famille.

Faccio et Lang (2002) se réfèrent à la notion de contrôle légal. Ensuite Huse (2000) retient également le critère de la propriété et ne considère une approche pluri-critères que lorsque l'entreprise fait appel à un public à l'épargne. En contrepartie Beckhard et Dyer (1983) attachent une grande importance à la présence de la famille au conseil d'administration, le poids de son existence est regardé comme le lien entre les deux entités : la famille et l'entreprise. Par contre un nombre considérable d'auteurs repose sur plusieurs critères pour définir l'entreprise familiale de manière plus exacte et précise.

Cadieux et Lorrain (2002) marquent par la suite que les auteurs se servent au moins d'un de trois thèmes primordiaux suivants pour établir les critères à retenir pour définir l'entreprise familiale : l'implication des membres de la famille dans l'entreprise ; le contrôle de la propriété et la gestion effective de l'entreprise par un ou des membres de la famille ; et la transmission - projetée ou effectuée de l'entreprise - à la prochaine génération. Dans cette perspective, certains auteurs prennent en compte plus d'un critère dans la définition de l'entreprise familiale. Rosenblatt et al. (1985) privilégient comme familiale toute entreprise dans laquelle la plupart du capital ou du contrôle dépend d'une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. En termes plus simples, ces derniers exercent une influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention des droits de propriété.

Azoury et Salloum (2011) mènent une conclusion sur le lien des membres de la famille, avançant qu'il doit s'agir de personnes appartenant à la même famille possédant le même nom, engagées dans le management ou dans le conseil d'administration et liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise. Par la suite, Litz (1995) différencie une entreprise familiale par la détention du pouvoir et de la propriété en de mêmes abstractions, la famille, dont les membres continuent à exercer des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. Les entreprises de cette catégorie disposent de trois particularités essentielles : la pluralité des rôles exécutés par les membres de la famille, l'influence que peut conditionner l'établissement familial sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle. Cette multiplicité des définitions représente une défaillance pour la simple mésentente sur ce qu'il faut dévisager comme entreprise familiale.

Dans la toute première édition des articles de la Family Business Review, Faccio et Lang (2002) interprètent ce problème de définition en revendiquant s'il s'agit bien d'entreprises familiales dans trois cas de figure, traduisant la complexité de l'implication familiale dans l'entreprise :

(1) une entreprise est propriété familiale, mais elle est gérée par des managers non familiaux ; (2) une entreprise est propriété d'une grande société multinationale, mais elle est gérée par une famille locale ; (3) une entreprise est propriété conjointe de deux associés, sans lien familial, mais chacun ayant un fils œuvrant dans l'entreprise.

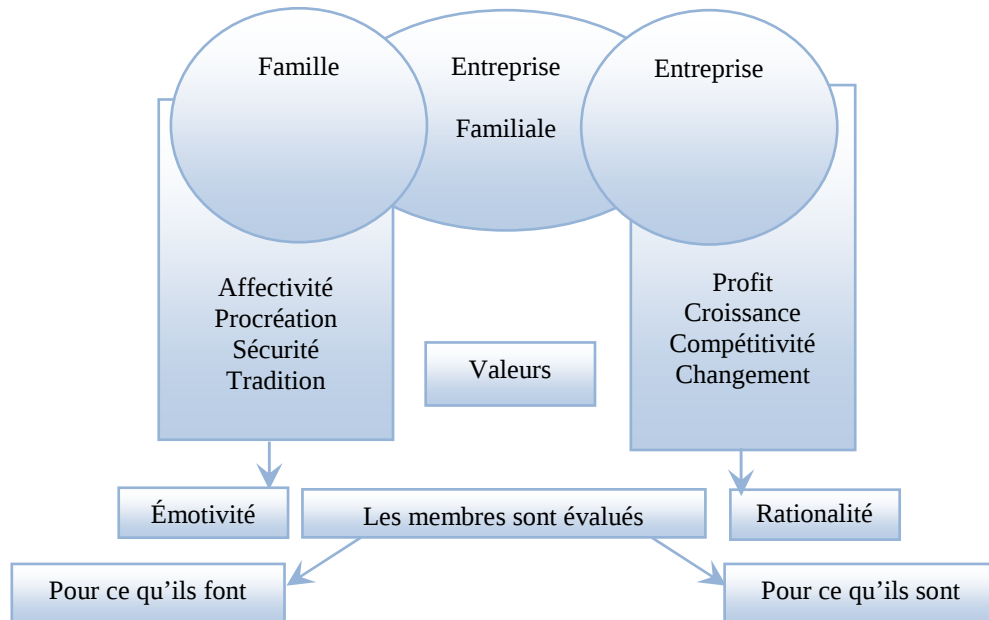
De façon plus méthodique, Litz (1995) très évoqué dans la littérature lorsqu'il s'agit de définir l'entreprise familiale, illustre cette complexité par le croisement de trois différents niveaux d'implication de la famille dans la propriété et dans la gestion. En premier lieu les entreprises familiales se distinguent des autres entités managériales par la présence de la famille au sein de l'entreprise. Cela fait que l'implication de la famille est, en d'autres termes, complexe à un certain point. En effet, les intérêts et les avantages familiaux eux-mêmes, se révèlent dans des voies significativement différentes : soit dans la gestion, soit dans la propriété, soit dans les deux à la fois. En second lieu, une entreprise sera considérée comme étant familiale dans la mesure où

sa propriété et sa gestion deviendront réduites dans une même unité familiale. La deuxième conclusion de Litz (1995) forme un principe initial d'une définition et d'une détermination de l'entreprise familiale. Ce qui représente la subtilité d'une définition unifiée de l'entreprise familiale. Cette définition unique constituerait pourtant un préalable à la sortie de la phase pré-paradigmatique du moment, caractérisée par des incompréhensions permanentes (Zahra et Sharma, 2004). Une définition unanime faciliterait la construction d'une base de connaissance partagée. En attendant, chacun s'efforçant de présenter une définition utilisable dans ses recherches, les différences des définitions adoptées conduisent à des résultats significativement différents, selon les critères retenus. Ce qui explique un désaccord fréquent et des lacunes de précision dans la recherche menée sur l'entreprise familiale, avec entre autres comme résultat, une estimation imprécise et inconsistante de la dimension des entreprises dans les économies de différents pays.

Afin d'analyser l'entreprise familiale à travers l'implication dans l'entreprise et inversement (Figure 2) l'approche de Catry et Buff (1996) s'avère d'avantage la mieux ajustée. 'L'affectio familiaris' ne prend pas sur 'l'affectio societatis'. C'est toute la structure qui peut se trouver au bord du gouffre, c'est-à-dire, une remise en question dans son existence même. À cause des différences conceptuelles entre la famille et l'entreprise, les opinions varient sur la façon de les traiter. Dès lors des logiques différentes de fonctionnement émanent de chaque système et sont parfois contradictoires entre elles.

Figure 2

Intersection à deux systèmes avec des fonctionnements différents



Source : Catry et Buff, (1996)

L'entreprise familiale se situe en plein milieu du champ de management stratégique. Toutefois, longtemps délaissée dans la recherche économique et managériale l'entreprise familiale n'a, à ce jour, réellement aucune base théorique forte, ni aucune définition qui rencontre l'unanimité (Miller et Le Breton-Miller, 2005).

1.4 Entreprise familiale et entreprise non familiale

La littérature sur les entreprises familiales présente de multiples différenciations entre les entreprises familiales et les entreprises managériales (non familiale), articulée autour du rôle majeur de la famille en termes de détermination de la vision et des mécanismes de contrôle utilisés, ainsi que la création des ressources et des capacités uniques au sein de l'entreprise familiale (Sharma, 2004). L'intérêt et l'implication de la famille dans l'entreprise nécessite pourtant une attention justifiée dans la recherche, uniquement si elle conduit à des différences de comportement et des résultats (Davies, Hillier et McColgan, 2005). Toutefois si à travers l'entreprise familiale, les membres

effectuent des activités managériales telles que la production, la consommation et la distribution des biens dans le but de réaliser un profit, les normes et les attentes s'incrémentent, ou à la limite coexistent avec des règles stables d'harmonie d'équilibre et de support physique et psychique que chaque membre prévoit de la famille, et en échange, chaque membre est redevable et reconnaissant à son groupe familial. En effet dans un réseau familial circulent des biens et des services, des dons en nature, des patrimoines, des héritages, des dons d'argent, des prêts réguliers ou occasionnels, des cadeaux (Zahra, 2005).

La famille subsiste à devenir un intermédiaire entre privé et public, entre l'individu et la cité. C'est un tout qui protège ces membres et cherche à leur imposer sa logique. De même, dans l'entreprise familiale, les implicites sur lesquels opère la famille produisent des comportements qui interfèrent fréquemment sur la conduite de l'entreprise (Dana et Smyrnios, 2010). Par conséquent les objectifs à déduire de l'entreprise familiale nécessiteront donc de s'appliquer au-delà de la seule maximisation du revenu de l'exploitation. L'essor aux objectifs non marchands marque la gouvernance de l'entreprise familiale et le comportement des membres impliqués dans ce type particulier d'organisation. Il est très cruel en management stratégique de définir distinctement les particularités de l'entreprise familiale. Les définitions de l'entreprise familiale devront pointer les particularités d'une entreprise familiale pour les confronter aux entreprises managériales pour une comparaison nette et distincte. Le management stratégique de l'entreprise demeure, en effet un domaine peu ausculté. Et les praticiens identifient, souvent sans argument solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultantes pour l'entreprise familiale, seraient différents de ceux de l'entreprise non familiale (Faccio et Lang, 2002). Ces mêmes auteurs reconnaissent que les entreprises familiales suivent des stratégies de marketing de recrutement ou de production différentes de leurs homologues non familiales.

Merton et Bodie (2005) observent que les processus stratégiques basiques sont ressemblants entre entreprise familiale et entreprise managériales. Les dissimilitudes principales entre ces deux entités d'entreprises demeurent dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des membres

participants au processus. De manière plus générale la prise de décision dans l'entreprise familiale est désignée comme particulière.

Tableau 2

Caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralise par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur...	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : Basly, 2005

La recherche est, dans la majorité des cas, basée sur des indicateurs précis et étroits qui démarqueront une situation ambiguë d'une façon plus simplifiée comme le cas de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale (Le degré de détention du capital ou le management). En comparant les entreprises familiales aux entreprises non familiales un élément important s'impose ; c'est le concept du 'familiness' ou la culture familiale qui différencie énormément ces deux entités⁴ (Davies, Hillier et McColgan, 2005). Par contre, même si cet élément est très important dans la définition des entreprises familiales en les opposant aux entreprises non familiales, il est rarement utilisé. Deux autres éléments s'avèrent cruciaux dans la comparaison de ces deux formes d'entreprise, qui sont principalement le degré de détention du capital et le contrôle stratégique/management (Sora et Natale, 2004). Selon ces mêmes auteurs, la majorité des définitions analysée nécessite une présence dominante de la famille en acquérant la majorité des votes et du capital. Un autre aspect qui marque la distinction entre les entreprises familiales et non familiales concerne l'implication de la famille dans le management de la compagnie (Azoury et Salloum, 2011).

⁴ L'interrelation entre la famille et l'entreprise concernant l'économie le management et la structure sociologique.

L'institut Autrichienne de la recherche sur les PME a présenté deux critères qui permettent de différencier les entreprises familiales des autres formes d'entreprise. En premier lieu 'soft criteria' :

- quand les relations familiales affectent les décisions managériales ;
- la famille contrôle la compagnie indirectement ;
- la prise de décisions est prise par la famille ;
- la famille contrôle le management de l'entreprise ;
- au moins deux générations présentes le temps qui précédait.

En second lieu 'hard criteria' :

- Le dirigeant doit être membre de la famille ;
- la majorité des personnes clés de l'entreprise font partie de la famille.

Les entreprises familiales et les entreprises non familiales constituent deux extrêmes en tant qu'entités managériale et entrepreneuriale. En pratique, ces deux types d'entreprises sont distinctement hétérogènes de nature et peuvent être nettement différenciés (Tableau 3) par secteur d'activité, par la taille et par leur forme légale.

Tableau 3
Comparaison : entreprises familiale et non familiale

	Entreprises familiale	Entreprise non familiale
Centre de l'entreprise	Famille (influence l'entreprise directement ou indirectement).	Managers.
Objectif principal	Economique et non économique longue durée de vie, revenu à long terme, stabilité et satisfaction.	Economique (profits-croissance).
Orientation/Mentalité	Transféré l'entreprise de génération en génération, constante tout au long des années.	Les profits et les gains de l'entreprise, durabilité de l'entreprise plus que l'entrepreneur lui-même.
Avantages concurrentiels	Qualité, réputation, relation à long terme.	Prix.
Actif	Financière, sociale et culturelle.	Financière.
Climat dominant	Famille, confiance, cohésion, engagement et enthousiasme.	Distance et Formalité.
Objectifs poursuivis	Satisfaction interne et externe des parties prenantes (famille, clients et employés).	Satisfaction des propriétaires/actionnaires.
Style de management	Valeur et émotions.	Rationnel, mécanisme de contrôle (Agence).

Répartition des dividendes	Réinvestir dans la compagnie.	Distributions des profits entre les propriétaires/actionnaires.
----------------------------	-------------------------------	---

Dans certains pays tels que la Belgique, la Finlande et la Slovénie, une transition variable de l'entreprise familiale à une entreprise non familiale est considérée. En effet, ces deux entités représentent deux positions extrêmes d'entreprise. Ainsi il est souvent référé à l'échelle F-PEC (Family, Power, Expérience, Culture) pour identifier la présence et la participation familiale dans et sur l'entreprise, et la pertinence de ce processus. Il y a au moins trois dimensions importantes qui définissent l'influence de la famille : le Pouvoir, l'Expérience et la Culture. Le pouvoir (puissance) renvoie à la dominance exercée par la famille par le financement de l'activité (parts et actions détenues par la famille) et par le contrôle du management et la gouvernance de l'entreprise.

Le pouvoir exercé par la famille est mesuré par rapport à la proportion des parts d'actions, le pourcentage des postes clés occupés par la famille et la dimension de la présence de la famille au sein du conseil d'administration. L'expérience se réfère à l'expérience accumulée que la famille apporte dans l'affaire et par la suite opérationnalisée par la génération étant responsable de la gestion et de la propriété de l'entreprise. La culture renvoie aux valeurs et à l'engagement et emploie le Questionnaire d'Engagement d'Affaire de famille. En revanche, une dimension généralement mentionnée qui n'est pas prise en considération dans le F-PEC, est l'auto-évaluation (Shivdasani, 1993 ; Dana et Smyrnios 2010). L'auto-identification n'a pas été prise en compte parce que la représentation de tels résultats laisse place à plusieurs points d'interrogations. Une autre raison est que toute distinction entre des groupes suivant une seule définition devrait conduire à des résultats mutuellement exclusifs, homogènes et stables (Sharma, et al., 2007). Dana et Smyrnios (2010) ont démontré qu'avec l'auto-évaluation, des organisations ayant les mêmes attributs pourraient être classées différemment, en raison de questions de désirabilité sociale, qui conduisent à des conclusions qui ne sont pas probantes ou sont mutuellement hétérogènes.

Le fait d'être une entreprise familiale ne doit pas être considérée comme une idée fixe. Il existe de nombreuses entreprises qui demeurent des entreprises familiales au cours du cycle de vie de l'entreprise. Cependant, il peut également se produire des

changements, comme par exemple devenir une entreprise non familiale pour les entreprises familiales et vice versa. Par la suite, si une entreprise est lancée, elle peut s'appuyer fortement sur l'implication de la famille dans la gestion et la propriété de l'entreprise. Si l'entreprise se développe, elle peut être confrontée à une propriété et à un management plus dispersé pour une pénétration plus efficace du marché. Ainsi, dans la phase de maturité, l'entreprise cesse d'être familiale. Certaines de ces entreprises atteignent de nouveau le statut d'entreprise familiale dans leur phase de déclin, si les propriétaires non-famille/gestionnaires se retirent de la société, ajoutant à cela que l'influence de la famille est paralysée. En outre, il est concevable qu'une entreprise soit fondée en tant qu'entreprise non familiale dans le cas où l'entreprise repose sur son entrepreneur lui-même (avec ou sans employés, indépendamment de la famille). Ce dernier ne s'appuie en aucune façon sur les membres de la famille (salariés, financiers, conseillers) mais ce statut est envisageable d'être variable lorsque l'entrepreneur et ses enfants grandissent ; les questions de transfert de l'activité et l'intérêt de la deuxième génération à reprendre l'entreprise surgissent et le rôle de la famille est de nouveau intensifié dans l'entreprise. Après la réalisation de la phase de transfert, il peut arriver que ce soit l'entrepreneur précédent et/ou la famille toujours impliquée dans l'activité ou au contraire, qui se retire de l'entreprise et donc passe du statut de l'entreprise familiale à celui de non-familial.

1.5 L'implication économique et sociétale des entreprises familiales

L'assimilation des nécessités économiques de l'entreprise aux exigences sociales de la famille développe et indique les buts et les objectifs de l'entreprise familiale. Elle suggère ainsi un angle de vue inédit pour saisir les mécanismes de gouvernance distincts à l'entreprise familiale, avec leurs forces mais aussi leurs failles.

1.5.1 L'importance économique de l'entreprise familiale

D'après une étude effectuée par Azoury et Salloum (2011) comparant les entreprises familiales aux entreprises non familiales dans huit pays d'Europe, il s'est avéré que les entreprises familiales sont dirigées vers elles-mêmes ou menées vers l'environnement familial. Les dirigeants parfois nommés par l'équipe dirigeante conçoivent des omnipraticiens, des organisateurs plutôt que des innovateurs ou

entrepreneurs. D'après cette analyse, le comportement stratégique de ces entreprises est plutôt conservateur, ainsi les entreprises familiales sont définies comme étant des facteurs stables de l'économie. Les entreprises familiales jouent un rôle primordial dans l'économie mondiale, ce type d'entreprise est considéré comme un tissu économique qui requiert une application particulière. Pour mesurer leur importance, il suffit de consigner la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial. Toutefois la structure commerciale dominante dans le monde est désormais l'entreprise familiale, elle produit non seulement des géants tels que Wal-Mart et Samsung, mais aussi des millions de PME, sociétés plus modestes dont la santé financière est visiblement surprenante. Dans les économies moins développées où la protection politique et légale des minoritaires est presque absente et faible, la théorie de l'agence suppose que l'entreprise familiale serait le modèle optimal. La possession et le contrôle familiaux diminuent les oppositions et les conflits d'intérêts entre actionnaires majoritaires et minoritaires.

Tableau 4

Les poids économiques des entreprises familiales

Auteurs	Pays	Poids
Reidel (1994)	Allemagne	75 %des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB, 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.
Owens (1994)	Australie	75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et qu'elles emploient 50 % des travailleurs.
Martinez (1994)	Chili	75 % des entreprises sont des entreprises familiales dont 65 % des moyennes et grandes entreprises.
Gallo et Estapé (1992, 1996)	Chili	dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales.
Glueck et Meson, 1980 ; Ward, 1987 ; Ibrahim et Ellis, 1994, Astrachan et Kolenko, 1994	États-Unis	90 % des entreprises sont possédées par des familles, elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires.
Allouche et Amann (1995)	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 58,86 % sont familiales.

Source : Allouche et Amman, 2000

1.5.2 L'implication sociétale de l'entreprise familiale

Les organisations sont des entités sociales complexes avec leurs propres inerties et contraintes (Amit et Schoemaker, 1993). En tant que telle, l'entreprise familiale s'engage vers d'autres objectifs sociaux et fait face à des difficultés et contraintes liées à l'union et à la réciprocité entre les membres. Elle suit aussi d'autres intérêts personnels liés à la conception et à la signification que la famille et le créateur attribuent à l'entreprise : notoriété et image de la famille et de l'entreprise, justice et équité entre les membres de la famille détentrice du capital. Globalement, les bases des analyses des économies ne sont ni les travailleurs individuels ni les entrepreneurs ni les entreprises ; ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires. Les entreprises familiales, soulignent Choet et Kim (2007), ont de fortes chances d'avoir d'importants buts et contraintes non économiques tels les maintiens de l'harmonie familiale et la création de l'emploi pour les membres familiaux. Toutefois on met en évidence l'absence (ou la faiblesse) de l'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle. Les entreprises familiales doivent sans doute faire face à des difficultés et des problèmes de succession, ce qui formerait la cause essentielle de leur mortalité. À ce niveau, les chercheurs constatent que seules 12 % survivent à la 3^{ème} génération et 3 % à la quatrième. Les valeurs parfois différentes et nouvelles des nouveaux propriétaires ont un impact généralement néfaste, à la fois en termes de performances mais identiquement sur la famille et la communauté.

Salloum, Schmitt et Bouri (2012) ont mis en évidence le caractère crucial de cette sensibilité au changement (de contrôle, de management) à travers la remise en cause d'une culture d'entreprise existante dans ses effets néfastes sur la performance de longue durée. Pourtant le président du FBN, Hans Jacob Bonnier, souligne que si ces entreprises tendent à défendre la tradition, elles n'en oublient pourtant pas l'innovation. Et il en donne la preuve : le conglomérat allemand Haniel, en 10 ans, a changé l'origine de ses revenus à 90 %, en mettant sur le marché de nouveaux produits. Le financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains (Upton, 1995). En 1990, dans cet esprit, le magazine Fortune

remarquait qu'une large majorité des entreprises familiales américaines restaient encore sous le contrôle des entrepreneurs qui les avaient créées après la deuxième guerre mondiale et pendant le conflit coréen. Le problème dans les quinze années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération. Un grand nombre de fonds de pensions ont fait de la transition des entreprises familiales une de leur préoccupation majeure.

Tableau 5
Le rôle sociétal des entreprises familiales

Auteurs	Critère d'analyse	Conclusions
Novak (1983), Jaffe (1990)	La famille comme base des analyses de l'économie	Ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires et non les travailleurs, les entrepreneurs ou les entreprises
Ward (1987)	l'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle	Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.
Astrachan (1988)	La sensibilité au changement de contrôle ou de management	Cette sensibilité entraîne la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et a des effets néfastes sur la performance de longue durée.
Astrachan (1988)	Les valeurs propres à l'entreprise familiale et leur influence sociale	Les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise.
Upton (1995)	Financement de la transition	Conséquences (néfastes) de la transmission des entreprises familiales à deuxième génération.
Prokesch (1986) ; Longenecker, Moore et Schoen (1989) ; Lyman, 1991)	Attrait des entreprises familiales	Elles sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions.

Source : Allouche et Amman, 2000

L'existence simultanée d'objectifs économiques et sociaux au cœur de l'entreprise familiale démontre les thèses de Granovetter (2000) sur l'insertion des actions économiques dans les relations sociales. Il précise que la recherche d'objectifs économiques s'accompagne habituellement d'autres objectifs de nature non économiques. Par la suite, il mentionne que l'action économique est socialement située, qu'elle est encadrée dans le maillage des relations personnelles. Les actions et

l'implication économiques de l'entreprise familiale ne répondent pas uniquement à l'idée de l'échange commercial mais aussi à celui de la réciprocité avec comme objectif de consolider les liens sociaux entre les membres d'une famille. Ainsi les entreprises familiales ont de fortes possibilités d'avoir d'importants buts et objectifs non économiques tels le maintien de l'harmonie familiale et la création de l'emploi pour les membres de la famille. D'autre part le modèle d'agence de Jensen et Meckling (1976).

Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), les relations du marché ne permettent en aucun cas de saisir les coûts liés et générés par le management du propriétaire provenant de l'altruisme, l'une des caractéristiques relationnelles entre membres familiaux. Dans le cadre où ce modèle d'agence est fondé sur les problèmes dont la source est l'égoïsme, en terme plus simple, la poursuite de son propre intérêt au détriment de l'intérêt d'autrui, les problèmes provenant de l'« altruisme » sollicitent l'inverse, en d'autres termes les problèmes associés à la recherche de l'intérêt d'autrui au détriment parfois de son propre intérêt. Fondée sur l'hypothèse de la divergence d'intérêts entre le propriétaire et l'agent, la théorie de l'agence ne présente pas les problèmes naissant lorsque l'agent et le principal constituent un seul individu même si ce dernier peut en effet partager plusieurs intérêts.

Selon l'approche des ressources appliquée à l'entreprise familiale, ils ne permettent point de saisir les inconvénients qui naissent de la confiance et surtout de la nécessité d'éviter tout conflit entre les différents membres de la famille. À ce sujet, Granovetter (2000) souligne que :

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

Ce même auteur souligne ce fait en expliquant que dans le monde des affaires, pour commettre certains crimes, comme les détournements de fonds, il faut a priori et nécessairement réussir à instaurer certaines relations de confiance permettant de

rendre possible la manipulation des comptes. À juste titre, il indique ainsi que le recours à la force et à la fraude est toujours un moyen efficace au sein d'une équipe où le niveau de confiance –« le code d'honneur des voleurs »- est important et s'établit à partir de relations déjà anciennes. Finalement, il montre que les relations personnelles peuvent souvent engendrer à la fois la confiance mais aussi des méfaits considérables.

Ainsi, l'entreprise familiale illustre cette réalité où les relations coutumières, les obligations mutuelles, voire même le niveau élevé de confiance peut cacher une certaine réalité qui pourrait dans le cas échéant, affaiblir l'entreprise. L'entreprise court ainsi le risque de privilégier l'altruisme et la complaisance, laissant en plus la voie libre à des fraudes et manipulation organisée, même entre membres de la famille. En revanche, les relations familiales, les obligations réciproques et la confiance entre les membres sont des caractéristiques dont l'entreprise familiale peut se servir pour établir sa pérennité et assurer sa croissance managériale et financière. En sus, la gouvernance managériale de ce modèle organisationnelle devra être en mesure d'assurer un véritable équilibre et une compatibilité décisionnelle entre les objectifs sociaux économiques tout en ayant recours à ces caractéristiques spécifiques et particulières.

En ce sens et d'après les travaux de recherche de Steier (2003), l'auteur présente la manière dont les entreprises familiales coordonnent ces deux principes de rationalité, à savoir d'une part la rationalité altruiste ayant sa source et orientée vers la famille et d'autre part, une rationalité formelle liée aux contraintes et opportunités du marché.

Section 2 : Fondations théoriques : Agence vs. Intendance

Une première composition des spécificités de l'entreprise familiale se base sur l'étude de sa structure de propriété, étude fondée sur les conceptions de la finance organisationnelle, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier. L'analyse de l'entreprise familiale se fera continuellement suivant l'approche classique de l'agence ensuite selon les évolutions de la théorie de l'intendance. Nous élaborerons ensuite, les spécificités avantageuses et désavantageuses des entreprises familiales.

2.1 La théorie de l'agence : absence d'oppositions d'intérêts

La théorie de l'agence se fonde sur le principe de la séparation entre la propriété et le management. Ross (1973) a théorisé l'antagonisme d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent. Il s'explique par le fait que le propriétaire délaisse ses privilèges sur la direction de l'affaire et transmet son pouvoir à un manager spécialiste et professionnel qui doit, en premier lieu, intervenir et agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire. Cependant l'entreprise familiale est conçue comme une entité qui sert de lieu à des processus complexes d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. Ces relations engendrent des coûts d'agence qui surgissent du fait que les parties impliquées détiennent des intérêts différents et essaient de maximiser injustement leurs utilités respectives. Le but des propriétaires serait simplement la maximisation du profit à court terme, alors que la prédilection des actionnaires devrait se diriger plutôt vers les investissements risqués collaborant à augmenter leur richesse dans la mesure où ils devraient bénéficier, seuls, des gains conçus alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers.

L'entreprise familiale est donc particulière, puisque les mêmes membres de l'organisation sont à la fois actionnaire et dirigeant. En conséquence, les conflits d'agence n'existeraient pratiquement pas, parce que les propriétaires, jouent en même

temps le rôle de dirigeant, ce qui optimise la valeur de l'entreprise puisque les objectifs conviennent avec leurs intérêts personnels.

C'est ainsi que les managers ne sont plus poussés à se comporter d'une manière opportuniste. Autrement, pour Eisenhardt (1989), le contrôle du type 'clan' implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats.

La parenté retient ainsi de servir l'intérêt personnel et les désaccords qu'il peut causer car elle, celle-ci s'interprète par la fiabilité, la loyauté et l'engagement auprès de la famille et l'entreprise. Par exemple, l'obligation de contrôler le comportement et la conduite d'un employé membre de la famille est réduite parce que la communication et la coopération sont simplifiées par la familiarité et la connaissance personnelle.

Pour Fama et Jensen (1983), la gestion familiale diminue les coûts d'agence puisque les droits de propriété sont détenus par des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle (Fama et Jensen, 1983). D'un autre point de vue, Schulze et al. (2003) mettent l'accent sur la faiblesse des coûts d'agence du fait que les droits de propriété sont réservés aux fonctionnaires de décision internes dont l'implication personnelle assure que les gestionnaires ne peuvent pas déposséder les actionnaires à travers une consommation des actifs ou une contribution non-optimale des ressources. En effet, le processus de la gouvernance n'est pas essentiel pour les organisations familiales et le coût de ce mécanisme pourrait diminuer la performance de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise familiale est considérée comme étant l'une des formes organisationnelles les plus efficaces puisqu'elles sont les moins coûteuses.

En contrepartie, ces mêmes auteurs aperçoivent qu'en raison de l'implication de la famille, les buts et les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale sont différents de l'objectif de l'optimalisation de la valeur de l'entreprise consacré dans les entreprises managériales. Les cibles poursuivies par les entreprises familiales sont en même temps financières et non financières. Ces objectifs peuvent être changés ou modifiés en fonction de l'interférence entre les nécessités et les besoins de la famille et de l'entreprise. En effet, Gnan et Montemerlo (2006) soutiennent l'idée que les

problèmes d'agence, au sein des organisations familiales, seraient plus compliqués du fait de la juxtaposition de buts économiques et non économiques. Plusieurs actions participant à l'augmentation des coûts d'agence dans les entreprises non familiales peuvent ne pas l'être dans les entreprises familiales. En effet, si le propriétaire exige d'assurer un certain niveau de vie pour sa famille et ses proches, ainsi l'embauche d'un membre de la famille non productif ou non influent ne formerait pas un coût d'agence puisqu'il est en adhérence avec ses objectifs. Les coûts d'agence sont, en fait, mesurés par les décisions et actions poursuivies au détriment des intérêts des propriétaires.

2.2 La théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles

Melin et Nordqvist (2000) soulignent que les développements classiques de la gouvernance d'entreprise, fondés pour la majorité sur le concept de la théorie de l'agence, ne correspondent pas à l'entreprise familiale vue la composition des responsabilités, des fonctions et des espaces de décision. La théorie de l'agence serait inappropriée puisque les trois agents principaux de cette conception théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) présentent les mêmes individus ou dépendent de la même famille. Ainsi le système du gouvernement de l'entreprise familiale évoque un concept très particulier et distinct de celui originellement issu de la théorie de l'agence. Il s'agit des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de l'entreprise à atteindre leurs buts et objectifs.

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 Dana et Smyrnios (2010) considèrent que le gouvernement de l'entreprise familiale peut être mieux analysé grâce à la nouvelle perspective issue de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi impliqués et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires, membres de la famille. La théorie de l'intendance représente et décrit les circonstances et situations au cours desquelles les subordonnés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont conformes à ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont particulièrement la motivation, l'identification et le pouvoir.

Cette théorie considère que la motivation et l'incitation des acteurs sont conçues surtout sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) en opposé à la théorie de l'agence où les rémunérations et les compensations pécuniaires, indispensables pour diminuer les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations. Généralement, l'intendance serait une situation commune chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus imposants (Zahra, 2003). En conséquence, dans l'entreprise familiale, les intérêts personnels sont limités en raison du comportement qui prend naissance dans l'altruisme parental. Ainsi l'altruisme du dirigeant-propriétaire se réclame par le rapport persistant entre son bien être, en tant que responsable de famille, et celui des autres membres de sa famille. Sous prétexte d'attitude altruiste, l'entreprise familiale, malgré la persistance du risque de comportements individualistes et personnels, arrive à acquérir une adhésion des parties aux objectifs de l'entreprise à long terme. En fait l'altruisme permet de rapprocher les objectifs contradictoires ; dans un autre sens, d'atteindre les objectifs de la famille tout en garantissant le développement de l'entreprise.

En revanche, Schulze et al. (2003) considèrent que l'altruisme dispose de symptômes parfois aléatoires. Ils observent que la propriété privée et la gestion familiale à un risque d'agence, même si elle est de conception divergente. En premier lieu l'entreprise familiale a une prédisposition à embaucher des agents incompetents ou de nature opportuniste ou individualistes vu sa volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant, en second lieu la propriété privée délivre l'entreprise de la discipline et de la réglementation exigée par le marché de contrôle et augmente les problèmes d'agence qui naissent du contrôle de soi-même. Les propriétaires, voire managers sont, dans cette direction, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur desservir personnellement et nuire à leur entourage ; le dirigeant risque de confondre ses objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter de s'engager ou entreprendre de nouveaux investissements qu'il trouve aventureux ou qui l'obligent à acquérir de nouvelles compétences alors que les autres membres de la famille l'y encouragent. Ainsi, des conflits d'intérêt peuvent se manifester. Les membres de famille peuvent reconsidérer et questionner la capacité et les compétences du propriétaire dirigeant à prendre des

décisions managériales qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi conduits à mettre en place une surveillance du propriétaire et à s'exposer à d'autres coûts d'agence afin de garantir que leurs intérêts sont servis.

L'occurrence de conflits serait surtout possible tant que la famille s'agrandit. Il est raisonnable, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son élargissement par des parties extérieures, rende de plus en plus compliqué l'acquisition d'une complicité et d'un engagement général pendant la prise de décision, établir une vision partagée de l'avenir et rapprocher les conflits inéluctables devient infiniment difficile sinon impossible. Ces oppositions seraient, par ailleurs, exacerbées du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. Notons que la séparation de la propriété du contrôle dans les entreprises non familiales ou professionnelles entraîne un écartement entre les intérêts du principal et de l'agent, alors que la dispersion de la propriété au sein des entreprises familiales entraîne une dissimilitude d'intérêts entre les membres de la famille qui orientent l'entreprise et la dirigent, et les autres membres propriétaires.

Lorsque l'on considère ces différentes théories, on se rend aisément compte qu'elles ne constituent pas vraiment des alternatives mais plutôt des approches complémentaires qui ne s'opposent que partiellement et que dès lors, il est probablement souhaitable de multiplier les angles d'attaque pour bénéficier des différents éclairages que ces théories peuvent fournir.

2.3 Avantages et inconvénients des entreprises familiales

Il est incontestable que les entreprises familiales disposent de déterminants de gestion qui leurs sont propres, créés de l'imbrication de la famille et de l'entreprise. L'entreprise familiale fonctionnerait différemment en tenant compte que la composante familiale prédomine et influence inévitablement la démarche de l'entreprise. Pour autant, deux courants opposés subsistent et présentent ces spécificités, soit comme des avantages, soit comme des inconvénients.

2.3.1 Spécificités familiales et avantages concurrentiels

De nombreuses études ont permis d'identifier de façon partielle quelques avantages des entreprises familiales vis-à-vis des autres entreprises. Chaque organisation, ou portefeuille de savoirs présente des caractères distinctifs par rapport aux autres organisations et même lorsque celles-ci sont engagées dans les mêmes activités. Pour Wernerfelt (1984), les ressources d'une entreprise à un moment donné peuvent être définies comme les actifs tangibles ou intangibles qui sont attachés à l'entreprise. Ces ressources intangibles, uniques et non substituables, constituent un avantage compétitif (Wernerfelt (1984)). Cependant il manque un cadre conceptuel et théorique qui permette de concevoir, identifier et apprécier les avantages. Dans un but de combler cette faille, Faccio et Lang (2002) suggèrent d'utiliser l'approche fondée sur les ressources pour déployer un cadre théorique de l'avantage concurrentiel des entreprises familiales. Gordini (2012) souligne qu'une grande partie des avantages des entreprises familiales provient du processus organisationnel, hérité de l'aspect familial de l'entreprise, et qui se prête particulièrement à une analyse selon le cadre proposé par l'approche fondée sur les ressources.

Par la suite, Faccio et Lang (2002) suggèrent que le 'familiness' est défini par les ressources uniques que possède une entreprise, en conséquence des systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité. L'influence familiale, seule et unique raison, pourrait être alors considérée comme une ressource

pour l'entreprise familiale. Les liens familiaux sont à l'origine de cette spécificité (Gordini, 2012).

La conception simplifiant l'entreprise à un assortiment de compétences inscrites dans des routines qui évoluent sous l'effet d'apprentissages liés au processus de sélection permet de disposer d'un modèle analytique intégrant les interactions entre l'individuel et le collectif (Brousseau, 1999). Par la suite, ces mêmes auteurs attachent une très grande importance à la reconnaissance de l'originalité stratégique des organisations familiales, résidant dans les interactions entre la famille, les membres de la famille et l'entreprise. En effet les interrelations entre le capital social de l'entreprise et le capital social des membres de la famille sont à la source des caractéristiques des avantages concurrentiels couramment attribués aux entreprises familiales. La notion de capital social permet de caractériser ces interactions, de les analyser, et de les gérer à la différence de l'approche de Habbershon et Williams (1999) qui représente le 'familialisme' comme un lien entre les avantages concurrentiels et les ressources provenant des interactions. L'emploi du concept de capital social permet de prolonger et de compléter cette approche en identifiant les racines de ces avantages concurrentiels.

Dans l'enchaînement des travaux de Faccio et Lang (2002) ou Davies, Hillier et McColgan (2005) montrent que le capital social est une ressource qui revient à présenter le capital social de l'entreprise familiale comme pouvant être la ressource fondamentale pour ce type d'entreprise par rapport aux autres types d'organisations.

2.3.1.1 Le capital social

Dans la littérature en évolution sur l'entreprise familiale, un nombre croissant et convergent d'articles récents souligne la particularité du capital social développé par ce groupe d'entreprises dans la limite de discerner la source de leur compétitivité (Swartz, 1989). D'après ces mêmes auteurs, le capital social recouvre les attributions et occasions que certaines personnes peuvent retirer de leur affiliation à certaines communautés. Il s'agit de l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissances mutuelles – soit, en d'autres termes,

l'appartenance à un groupe (Shivdasani, 1993). En outre, ces mêmes auteurs déploient et divulguent le concept de capital social dans le but d'expliquer la manifestation de préservation des classes sociales. Par la suite Lee (2006) suggère de présenter ce concept dans un prétexte micro-socioéconomique. Il affirme que le capital social est aperçu comme un actif productif. Ce même auteur introduit par ce nouveau procès un facteur de production intangible qui peut apporter une clarification sur les avantages concurrentiels d'une entreprise. Pour ce dernier, le capital social tout comme le capital économique ou le capital humain, qui tendent de s'imposer dans l'industrie, peut être aperçu comme un groupe particulier de ressources disponibles aux acteurs.

À la différence que le capital social ne se situe ni dans les instruments physiques de production (c'est le cas du capital économique), ni dans les individus (c'est le cas du capital humain), mais plutôt dans la structure des relations entre acteurs, individuels ou collectifs. Dans le même esprit, Salloum et Azoury (2011) déterminent le capital social comme des caractéristiques de l'organisation sociale, tels les réseaux, les normes et la confiance, qui peuvent fortifier l'efficacité de la société en privilégiant des actions coordonnées. Sur l'appui de ces travaux sociologiques, plusieurs auteurs ont mis en avant le concept de la création et le développement d'un capital social organisationnel (Faccio et Lang, 2002), et plus exactement pour saisir les spécificités de l'entreprise familiale. Il est essentiel de définir le contenu de ce capital social familial avant la possibilité de mener l'analyse de sa création et de son influence. La description du contenu de capital social peut se structurer selon le modèle défini par ces mêmes auteurs.

Ces derniers ont concentré les différentes facettes du capital social en attributs, regroupés en trois dimensions, à savoir une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une dimension cognitive :

- i. La dimension structurelle représente la structure du réseau, c'est-à-dire aussi bien sa configuration générale que ses branches. Cette dimension se rapporte à la présence ou l'absence des liens entre acteurs du réseau, la configuration du réseau, sa morphologie (densité, connectivité, et hiérarchie) et l'appropriation de l'organisation (appropriable organisation), dans le sens où les réseaux créés pour une raison peuvent servir à une autre ;

- ii. La dimension relationnelle définit la nature des relations que les différents acteurs construisent à travers l'histoire de leurs interactions, elle se penche sur les relations particulières telles que la confiance, les normes, les obligations et l'identification ;
- iii. La dimension cognitive désigne un langage et des codes communs, ainsi qu'une histoire partagée entre les membres du réseau. Selon la dimension structurelle, par exemple, un réseau de relations stables avec des relations denses et un haut niveau d'interactions peut apporter des avantages à une entreprise en étant à la source de plusieurs ressources, compétences ou capacités.

La structure du réseau peut s'analyser selon les branches (ramifications, connexions) qui relient un acteur aux autres. Celles-ci auront un impact sur l'information disponible pour un acteur. Selon la nature et la configuration des connexions au sein du réseau, un acteur pourra être avantagé grâce à un accès privilégié à des informations de valeur, ou y avoir accès de façon plus rapide ou avant d'autres qui ne bénéficient pas de ces relations.

Les connexions qui composent un réseau social fournissent donc les canaux utilisés pour la transmission des informations, mais la configuration générale des connexions est aussi un aspect important du capital social. Il est, par exemple, intéressant d'avoir un réseau avec des contacts épars évitant des redondances. Un réseau dense peut être moins efficace car il retourne les mêmes informations qu'un réseau épars bien structuré mais à un coût supérieur (Zahra, 2005). En revanche, il semble qu'un réseau plus dense ayant des redondances est plus efficace lorsqu'il s'agit de transférer des informations ambiguës et complexes ou lorsque les deux parties de la relation ont un savoir différent (James, 1999). De même, Kaserer et Moldenhauer (2008) ont montré qu'une certaine redondance était nécessaire pour le développement de capacités d'absorption inter fonctionnelles. L'intérêt de la redondance au sein du réseau de connexions semble donc dépendant de la nature du savoir et des connaissances échangées au sein du réseau. Ainsi, il est nécessaire de tenir compte de la diversité du réseau par rapport au nombre de connexions existantes. Il a également été montré (Zahra, 2005) que trois caractéristiques des réseaux (la densité, la connectique et la hiérarchie) sont positivement associées à la flexibilité du réseau et la facilité

d'échange des informations. La structure du réseau aura donc un impact sur l'étendue de l'information qui peut être accessible.

La dimension relationnelle du capital social joue un rôle important pour les échanges d'information au sein des membres du réseau selon quatre éléments : la confiance entre les membres du réseau, les normes, l'existence d'obligations et d'attentes, et le processus d'identification. Par exemple, la confiance interpersonnelle a un rôle important dans la création du savoir dans des contextes de forte ambiguïté ou incertitude (Swartz, 1989).

Les normes existent quand le droit, défini de façon social, de contrôler une action n'est pas détenu par un acteur mais par les autres. Elles représentent donc un certain consensus entre les membres du système social et définissent les standards sociaux prévalant au sein de ce groupe en fonction desquels la valeur et la pertinence des comportements seront évaluées (Merton et Bodie, 2005). Ceci aura des conséquences sur la façon dont les individus perçoivent et interagissent avec les autres, abordent les décisions ou résolvent des problèmes. Par exemple, certaines normes peuvent avoir un effet positif sur la création des savoirs de l'entreprise comme la volonté de valoriser la diversité, une ouverture aux critiques et une tolérance de l'échec.

Le processus d'identification permet à un membre du réseau de se sentir comme étant un semblable ou comme faisant un avec d'autres acteurs. Cela peut provenir de l'appartenance d'un individu à un groupe ou du fait qu'un individu adopte les valeurs ou normes des autres individus comme cadre de référence (Zahra, 2005). Par exemple, Sirmon et Hitt (2003) constatent qu'une forte identification à un groupe permet non seulement d'augmenter les opportunités d'échanges mais aussi de renforcer la fréquence de coopération. À l'opposé quand des groupes ont des identités contradictoires, ceci peut constituer une barrière importante au partage d'information, l'apprentissage et la création de connaissances (Braun et Sharma, 2007).

Une communication efficace suppose aussi que les acteurs partagent une certaine compréhension commune du contexte dans lequel ils évoluent (Swartz, 1989). Cet aspect dépend de la dimension cognitive du capital social. Ainsi, cette compréhension commune peut provenir de deux phénomènes : à travers l'existence d'un langage, de

codes ou d'un vocabulaire communs, et le partage d'histoires ou expériences communes. Ces deux aspects constituent des facettes d'une dimension supérieure : le développement de modèles ou processus cognitifs semblables ou partagés (Faccio et Lang, 2002).

Selon la définition que nous avons retenue pour les entreprises familiales, ces membres de la famille ont des rôles importants dans l'entreprise d'un point de vue qualitatif et/ou quantitatif, transférant éventuellement certaines caractéristiques de l'esprit de famille à l'entreprise. Ils auront, peut-être inconsciemment, tendance à développer des réseaux sur le modèle qu'ils ont connu au sein du giron familial en s'inspirant des interactions familiales pour dessiner les interactions dans leur réseau d'entreprise. En résumé, l'existence de membres communs à la famille et au collectif de l'entreprise suggère que les apprentissages effectués au sein de la famille, transpirent dans le management de l'entreprise tel qu'il est conçu et appliqué par les dirigeants familiaux. En contribuant fortement à construire le comportement et les schémas de pensée de ses membres, la famille a un impact direct sur la constitution du capital social de l'entreprise. L'entreprise familiale se distingue donc de ses consœurs non-familiales par cette relation entre deux capitaux sociaux.

Ce lien est mis en valeur dans les travaux de Faccio et Lang (2002), sur le développement du capital social. Selon ces auteurs, la création du capital social de l'entreprise dépend de quatre facteurs principaux : le temps, l'interdépendance entre les membres du réseau, leur interaction et le bouclage des relations.

La notion du temps est caractérisée par la stabilité du réseau au fil des années et par l'émergence de relations sociales fortes, potentiellement créatrices de différenciation, au sein de l'entreprise familiale. La particularité familiale peut avoir une influence directe sur cette stabilité de deux manières : la stabilité de l'éducation acquise au sein de la cellule familiale séparément de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir. La première facette, c'est l'activité même de la famille en tant qu'institution qui est de durer à travers les générations, en subsistant des liens sociaux et des principes d'éducation (Swartz, 1989).

D'après Lee (2006), les normes en application au milieu d'une famille jouent un rôle important et forment des comportements récurrents, génération après génération, comportements assez stables et attendus par les membres de la famille. La récurrence de ces comportements, les manières de pensée et les attitudes déterminent le capital social de l'entreprise comme une entité qui nécessiterait la stabilité au cours du temps puisque d'une façon ou d'une autre il y a reproduction du capital social. Suivant le second aspect, l'entreprise familiale s'identifie par la stabilité du pouvoir et de la propriété

Le second facteur important à la création du capital social est l'interdépendance comme Gersick, Davis, Hampton et Lansberg (1997) l'ont montré. Les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, car elle fait partie du patrimoine collectif. Pour Allio, (2004) c'est souvent un des biens principaux de la famille voire la principale richesse de la famille. En effet les membres de la famille appartenant au réseau de l'entreprise partagent la même préoccupation : décider et agir dans l'intérêt de la famille. Par la suite l'entreprise devient un lieu d'entraide, les uns ont besoin des autres pour faire développer leur patrimoine et le faire progresser comme souhaité, ce qui en d'autres termes accroît leur interdépendance à travers les générations autour de l'entreprise.

Pour conclure, chacun de ces 4 facteurs favorisent l'émergence d'un capital social fort, et l'entreprise familiale est susceptible de se distinguer de l'entreprise non-familiale du fait même de sa nature particulière, et donc de se créer un capital social spécifique caractérisant le 'familialisme' de l'entreprise familiale.

2.3.1.2 La confiance

Selon plusieurs auteurs (Salloum et Azoury, 2011 ; Allouche et Amann, 2000), la notion de confiance peut expliquer la supériorité en tant que performance des entreprises familiales vis-à-vis des autres types d'entreprises. L'entreprise de confiance est une entreprise en expansion, qui comprend une société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange et de communication. Le concept de confiance proviendrait de la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés, et dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et l'environnement (partie prenantes, clients, banques, etc.). Allouche et Amann (1998) ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein des entreprises familiales :

- i. La confiance entre les dirigeants ('Personal trust') : Les dirigeants appartiennent à la famille. Ils adhèrent à la logique familiale qui se base sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles qui enchaîne une histoire commune, une identité partagée, une implication émotionnelle, un jargon commun et une signification symbolique de la société familiale ;
- ii. La confiance entre le(s) dirigeant(s) et les salariés (Confiance Intra) est considérée comme étant l'expression du sens commun ou encore la confiance élargie par le paternalisme (Allouche et Amann, 1998) ;
- iii. La confiance entre l'organisation et l'environnement (Confiance Inter) est perçue comme étant le niveau de la logique coopérative. La confiance entre l'organisation et l'entreprise réduit l'opportunisme qui résulte de cette relation complexe. Braun et Sharma (2007) suggère que les coûts de transactions qui forcent une entreprise à internaliser une transaction donnée se ramènent en dernière analyse à un manque de confiance dans l'autre partie. Par contre Allouche et Amann (1998) considèrent que la confiance entre les partenaires permettra dans une certaine mesure d'éviter l'internalisation et de limiter les coûts de transaction y afférant.

2.3.1.3 Les valeurs indissociables de la famille

Il est couramment perçu qu'une des particularités majeures qui différencie les entreprises familiales des autres consiste en une atmosphère unique créant un sens puissant d'appartenance (Gordon et Nicholson, 2008). D'ailleurs Sora et Natale (2004) ont suggéré que le dirigeant fondateur apporte l'innovation et une expertise permettant d'augmenter la valeur de l'entreprise. Par la suite Anderson et al. (2003) ont montré que la présence d'une famille dans une entreprise a une influence positive sur sa réputation. Par contre, selon James (1999), le fondateur considère son entreprise comme un actif à transférer à ses descendants plutôt que comme une richesse à consommer durant son existence. La qualité des relations entre les membres d'une famille soudée, une culture plus clairement définie, une information mieux partagée et de meilleure qualité, la présence d'une perspective à long terme, sont autant d'éléments qui peuvent également influencer favorablement la performance de l'entreprise familiale, par le biais de décisions d'investissements optimales et d'une utilisation plus efficiente des avoirs qui accroissent par ailleurs la confiance des fournisseurs et partenaires financiers (Shivdasani, 1993). Ceci peut alors se traduire pour l'entreprise par un coût des capitaux moins élevé.

2.3.2 Les inconvénients des entreprises familiales

Nous essayerons d'identifier dans les points suivants, les désavantages primordiaux qui sont détectés par la majorité des auteurs scientifiques et analysés dans la littérature.

2.3.2.1 La gestion des ressources humaines

Miller, Le Breton-Miller et Lester (2010) abordent les contradictions structurelles entre la famille et l'entreprise et les différents problèmes de ressources humaines susceptibles d'en découler: les problèmes de sélection d'un membre de la famille, les rémunérations, les problèmes d'évaluation des performances du travail d'un membre de la famille. Par la suite l'implication de la famille peut conduire à des actions négatives. Le népotisme est bien plus répandu dans les entreprises familiales que d'autre Cela est dû à l'emploi sur base de relations personnelle entre un futur employé

et un membre de la famille plutôt que de recruter un personnel qualifié et compétent (Sirmon et Hitt, 2003). Pour Dyer, (1988) et Catry et Buff (1996), le népotisme signifie que le fondateur fait preuve d'une grande tolérance envers des membres de la famille qui sont plus ou moins compétents. Généralement, le népotisme réduit l'efficacité de la société et affecte défavorablement sa performance en décourageant le recrutement d'un personnel indépendamment du cadre familial (Westhead et al., 1997).

Une étude effectuée par Faccio et Lang (2002) estime que la GRH dans les entreprises familiales n'est pas aussi efficace que dans les entreprises managériales ; ceci est dû à un manque d'objectivité des dirigeants, une certaine inflexibilité gestionnaire, le népotisme, et les nombreuses pressions de famille de la famille. Par contre des études ont montré que la performance opérationnelle des sociétés familiales dépasse celle des entreprises dont l'actionnariat est dispersé et explique cette différence par le fait que les salaires y sont moins élevés et l'emploi moins sensible aux chocs sectoriels (Sora et Natale, 2004). Par la suite, ces mêmes auteurs ont montré que les dirigeants, membres de la famille, reçoivent une rémunération moins élevée que celles des dirigeants d'entreprises non familiales. Ce dernier argument a également été soutenu par Allouche et Amann (1995) qui ont constaté que les dirigeants s'attribuent une politique de rémunération assez perplexe. Les dirigeants (propriétaires) de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des entreprises non-familiales, le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé dans les entreprises à contrôle familial (identification du salarié aux objectifs de l'entreprise), l'éventail des rémunérations est plus resserré et les rétributions hors-salaire sont globalement plus fortes dans les entreprises à contrôle familial. Soit les entreprises familiales rémunèrent leurs travailleurs sur la base d'un salaire plus faible, soit ils recrutent des travailleurs moins qualifiés et les forment de manière à ce qu'ils atteignent une productivité identique à celle d'employés aux qualifications plus élevées.

2.3.2.2 La complexité du système de contrôle

Les entreprises familiales sont généralement plus complexes en matière de gouvernance que leurs équivalents en raison de la présence d'une variable qui vient s'y greffer : la famille. L'addition des émotions et des problèmes familiaux à l'entreprise augmente la complexité des défis auxquels ces entreprises doivent faire face. Pour Salloum, Schmitt et Bouri (2012), ce type de conflits interpersonnels forts peut être fatal pour l'entreprise. Par exemple quand les descendants dirigent et exercent leur pouvoir dans la société et d'autres membres de la famille doivent obéir à leurs ordres, cela peut aboutir à un conflit au sein de la famille et au sein de l'entreprise.

2.3.2.3 L'enracinement du dirigeant

L'enracinement des dirigeants est devenu le thème des économistes à partir du moment où Berle et Means (1932) avaient signalé la séparation des fonctions de propriétés et de décision au sein des entreprises. L'enracinement s'intéresse à la relation entre les actionnaires et les dirigeants des entreprises. Dans les entreprises familiales le dirigeant se caractérise généralement par une forte personnalité et s'investit à titre personnel dans son entreprise. Le dirigeant ainsi enraciné en fin de carrière peut être amené à consommer son pouvoir en augmentant sa rémunération et/ou ses avantages en natures. Les dirigeants peuvent faire appel à différentes modalités d'enracinement. Ils peuvent ainsi utiliser les contrats implicites afin de rallier certains acteurs à leur propre cause et éviter par conséquent de subir certains mécanismes de contrôle. Grâce à sa position stratégique, le dirigeant a la possibilité d'établir des contrats avec les différentes parties prenantes, notamment les salariés, qui vont lui permettre d'augmenter son enracinement (Salloum et Azoury, 2009). Les contrats implicites, cédés par les dirigeants aux différents partenaires de l'entreprise, sont plus difficiles à contrôler par les actionnaires et le conseil d'administration. En effet, comme leur nom l'indique, ce sont des accords qui ne revêtent pas une forme légale mais qui lient les parties en ce qui concerne leurs comportements respectifs (Faccio et Lang, 2002).

Ces contrats revêtent un caractère informel et ne sont connus que par les parties concernées, c'est ce qui les rend difficilement contrôlables. Ils peuvent, par conséquent, servir à entretenir la dépendance des salariés envers les dirigeants. Davies, Hillier et McColgan (2005) ont d'ailleurs montré que les coûts causés par l'enracinement peuvent être d'autant plus négatifs pour les entreprises familiales que pour les sociétés non familiales.

2.3.2.4 Le problème de la succession

Transférer la propriété d'une entreprise familiale à la génération suivante n'est pas une tâche aisée. Dans les faits, la plupart des entreprises familiales ne réussissent pas le saut générationnel. D'après le Cox Family Enterprise Center de la Kennesaw State University, en Georgie (USA), seulement un tiers des entreprises familiales dans le monde réussissent la transition d'une génération à l'autre. La majorité des entreprises familiales sont vendues ou liquidées à la suite du décès de leur fondateur. Cette tendance s'explique principalement par le manque de planification. À cela s'ajoute d'autres raisons, notamment le fait que l'entreprise ne soit pas viable, que le fondateur ne veuille pas lâcher les rênes, ou que ses descendants ne soient pas prêts à s'engager dans l'entreprise. Un bon plan définit les moyens par lesquels la transmission s'opérera et les critères qui détermineront le moment où le successeur sera prêt à la prendre. Il soulage le fondateur du souci d'avoir à céder l'entreprise à un remplaçant et lui donne le temps de se préparer graduellement à d'importants changements dans son mode de vie. Un bon plan de succession montre aux héritiers les rôles qu'ils pourront jouer dans l'entreprise, les encourageant ainsi à travailler à son service plutôt qu'à s'engager dans d'autres carrières. Par-dessus tout, un bon plan vise à privilégier l'intérêt de l'entreprise puisqu'il reconnaît la primauté de la capacité de gestion sur le droit de naissance et le principe selon lequel il est parfois plus sage de désigner un candidat étranger à la famille plutôt que de confier la direction de l'entreprise à un parent .

D'après une enquête mondiale menée par le cabinet de conseil PricewaterhouseCoopers (2008), les résultats montrent que près de la moitié des entreprises qui ont participé à notre enquête ne disposent d'aucun plan de succession et cette proportion est encore plus grande parmi les petites entreprises ou celles qui sont relativement jeunes. Cinquante-six pour cent de toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 M€ et 60 % de celles établies au cours des 20 dernières années n'ont pris aucune disposition pour le transfert des postes de direction générale à une autre génération. Par la suite entre 53 % et 56 % des entreprises familiales vont changer de main d'ici les 10 prochaines années ; parmi celles-ci, 43 %, d'ici les 5 prochaines années ; et 1/3 de ces entreprises, ayant à leur tête un dirigeant âgé de 61 ans et plus, n'ont pas de successeur désigné ; en général, entre 70 % et 80 % des entreprises familiales n'ont pas de plan de succession (Villalonga et Amit, 2006)

Il s'agit là d'une grave omission si l'on considère qu'il faut en général de trois à cinq ans pour créer une nouvelle structure patrimoniale et que l'incertitude quant à l'avenir peut diminuer les bénéfices d'une entreprise ou, pire encore, compromettre son existence même.

Ainsi, suite à la revue de la littérature effectuée sur les entreprises familiales et plus spécifiquement après avoir mis en relief leurs spécificités et distinctions tout en soulignant leurs rôles socio-économiques, nous élaborerons dans le chapitre suivant un panorama économique de la conjoncture libanaise dans laquelle évoluent les entreprises familiales libanaises, nous permettant de pouvoir cerner leurs poids et impacts économiques de manière contextuelle et sur le plan occidental.

Chapitre 2

L'implication économique des entreprises familiales

Les entreprises familiales constituent un moteur qui conduit le développement socio-économique et la création de richesses à travers le monde. L'entrepreneuriat est le moteur principal de l'entreprise familiale. La capacité à créer et consolider une mentalité d'entrepreneuriat parmi les générations représente un élément crucial de la continuité et de la longévité des entreprises familiales. Elle revêt également une importance essentielle dans l'exécution, l'innovation et la croissance stratégiques. Les entreprises familiales d'entrepreneuriat sont la source primaire de la création d'emploi dans le marché des économies où les ressources sont allouées à travers l'offre et la demande. Au Liban, les entreprises familiales constituent 85 % du secteur privé et 1.05 millions des 1.24 millions d'emplois (Fahed-Sreih, 2006). Dans les économies de transition affectées par la guerre, comme celle du Liban après la guerre civile, l'unité familiale est souvent la seule institution socio-économique capable d'entreprendre des activités d'entrepreneuriat.

Pour bien comprendre la spécificité complexe de l'économie libanaise, et saisir la nature des difficultés et problèmes économiques et sociaux actuels, il est indispensable de préciser quelques caractéristiques générales de cette économie libanaise. C'est pourquoi nous allons, dans un premier temps, essayer de spécifier certaines de ces caractéristiques les plus fondamentales ; puis, dans un second temps, exposer la situation actuelle des secteurs économiques les plus importants.

Section 1 : L'importance économique de l'entreprise familiale

Dans un état de l'entreprise familiale dans le monde, le nombre d'entreprises familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique (James, 1999). D'une manière générale, les entreprises familiales constituent plus des deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (Donckels et Fröhlich 1991). Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure (Azoury et Salloum, 2011).

1.1 L'impact économique de l'entreprise familiale

Les travaux récents sur le sujet des entreprises familiales avancent toutefois, que la dispersion de la possession est la particularité plutôt que la règle dans la majorité des pays. En outre, plusieurs recherches académiques montrent que la propriété des entreprises européennes est notamment réduite dans les mains de familles (Davies, Hillier et McColgan (2005)). La détérioration de la configuration familiale de l'entreprise n'a donc jamais eu lieu. Cela occupe, pour certains, une économie de coûts de transaction vis-à-vis des autres systèmes de gouvernance (Hoy et Sharma, 2010). Le concept d'entreprise familiale est donc une entité riche, qui est assujettie à plusieurs travaux de recherches, en raison de l'importance économique en termes de collaboration à la production nationale des pays en termes d'emploi et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière. En Europe, 45 millions de personnes, soit le quart de la population active, sont employées par des entreprises familiales. Allouche et Amann (1997) estiment que sur 500 entreprises industrielles à capital français, 59 % sont familiales. Dans certains pays d'Europe, l'entreprise familiale représente la généralité de toutes les entreprises, en Italie 90 % des sociétés immatriculées seraient familiales, 80 % en Grèce, 79 % en Suède, 75 % en Espagne, 70 % en Belgique, et 60 % en Allemagne (IFERA⁵, 2003). En Europe occidentale les entreprises familiales fournissent entre 45 % et 65 % du PNB (Allouche et Amann, 2000).

⁵ 'International Family Enterprise Research Academy'.

Aux États-Unis, un tiers des groupes de l'indice Fortune 500 serait contrôlé par des familles, 80 % des entreprises américaines sont familiales et elles génèrent entre 40 % et 60 % du PNB (Daily et Dollinger, 1993). Au Canada, plus de 180000 entreprises sont familiales ; elles représentent 4,7 millions d'emplois à temps plein. Elles créent 75 % des nouveaux emplois et elles répondent de 75 % à 85 % des emplois existants. Elles représentent 45 % du PNB. Dans des endroits moins développés, comme l'Asie ou l'Amérique latine, tout le capitalisme local repose sur elles. Dans les pays africains, l'entreprise familiale détient une importance majeure en termes de création d'emploi et de revenu. Il s'agit d'une conformation d'organisation principale dans les premiers stades de croissance d'un pays (Bhattacharya et Ravikumar, 2001). La part des entreprises familiales dans le PNB confirme également leur importance.

D'après une étude effectuée par Azoury et Salloum (2011) comparant les entreprises familiales aux entreprises non familiales dans huit pays d'Europe, il s'est avéré que les entreprises familiales sont dirigées vers elles-mêmes ou menées vers l'environnement familial. D'après cette analyse, le comportement stratégique de ces entreprises est plutôt conservateur, ainsi les entreprises familiales sont définies comme étant des facteurs stables de l'économie. Les entreprises familiales jouent un rôle primordial dans l'économie mondiale ; ce type d'entreprise est considéré comme un tissu économique qui requiert une application particulière. Pour mesurer leur importance, il suffit de consigner la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial.

Les entreprises familiales emploient des millions de personnes et produisent une part considérable de la richesse mondiale. Dans les faits, elles affichent souvent un meilleur rendement que les sociétés dotées d'une plus large base d'actionnaires. D'une motivation et d'une créativité supérieure, ils discernent des opportunités que d'autres ne voient pas et poursuivent leurs objectifs sans relâche. Ils travaillent beaucoup, sont positifs sans être irréalistes et suffisamment ingénieux pour surmonter toutes sortes d'obstacles. Ils sont aussi doués. Pourtant, malgré cette particularité, on a rarement tenté de recueillir et d'analyser l'importance de ces entreprises familiales à l'échelle mondiale.

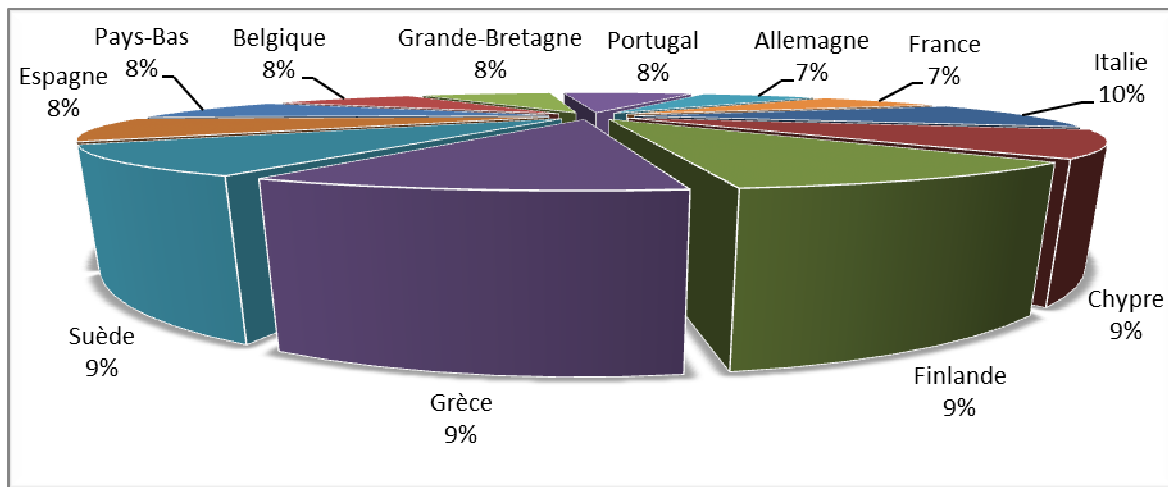
Pour mesurer leur importance, il suffit de noter la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial. Celle-ci s'établit à plus de 50 % dans l'Union européenne (UE), varie de 65 % à 90 % en Amérique latine et dépasse 95 % aux États-Unis. Leur poids économique est un autre indicateur significatif. Les entreprises familiales génèrent entre 35 % et 65 % du produit national brut (PNB) des États membres de l'UE, environ 40 % à 45 % de celui de l'Amérique du Nord, entre 50 % et 70 % de celui de l'Amérique latine et entre 65 % et 82 % de celui de l'Asie. L'entreprise familiale est la structure commerciale dominante dans le monde. Cette structure présente néanmoins des problèmes qui lui sont propres. Il est sans doute plus difficile de gérer une entreprise familiale que tout autre type d'entreprise, précisément du fait de la nécessité de conjuguer relations familiales et relations d'affaires.

1.2 Recensement économique des entreprises familiales dans le monde

Récemment, la presse économique et financière mondiale s'est largement fait l'écho d'un renouveau d'intérêt pour l'entreprise familiale, se manifestant également dans des travaux de vulgarisation sur la question (Allio, 2004). En Europe, entre 70 % et 80 % des entreprises sont familiales. Ces estimations s'avèrent particulièrement vraies dans les pays où différentes études ont été menées. La définition de la montée en série/en cascade élaborée au Danemark par exemple, révèle que les entreprises familiales constituent entre 36 et 95 % de la population totale des entreprises. La contribution économique des entreprises familiales peut être démontrée à partir d'indicateurs illustratifs disponibles dans certains pays. En Belgique par exemple, environ 40 % des compagnies à croissance rapide (gazelles) sont des entreprises familiales. En outre, la durabilité des entreprises familiales est dévoilée par des données disponibles pour la Pologne, l'Espagne et le Royaume Uni. En Europe, plus de 30 % des entreprises familiales ont déjà connu un transfert générationnel. Actuellement, elles sont entre les mains de la deuxième, de la troisième génération et même plus. En Slovénie, la proportion d'entreprises familiales de la deuxième et de la troisième génération est beaucoup plus faible (moins de 20 %) car les entreprises y sont relativement jeunes.

Figure 3

Pourcentage d'entreprise familiale en Europe

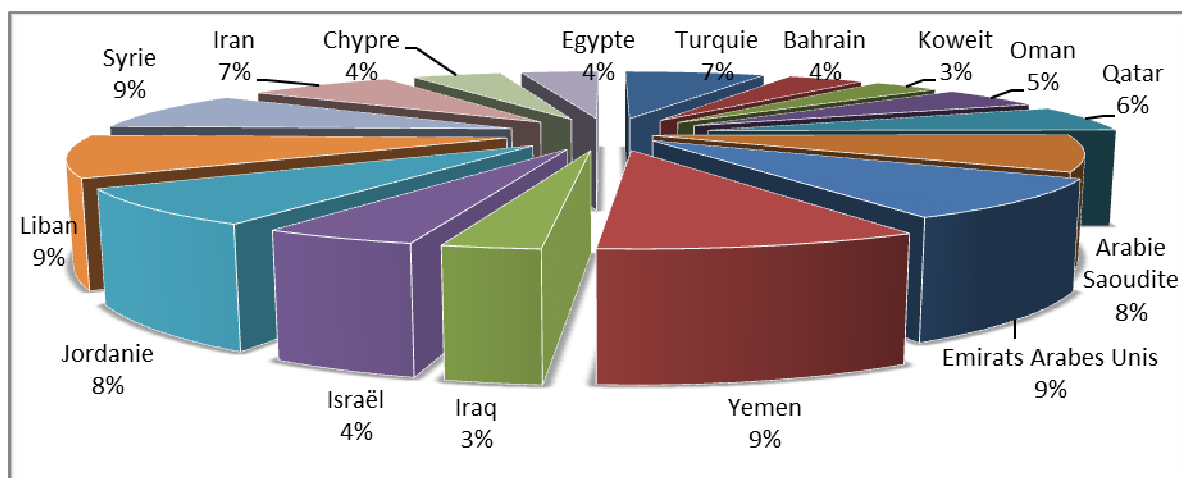


Source : Étude réalisée par PricewaterhouseCooper, 2009

Sur les autres continents, nous pouvons constater une répartition similaire. En Amérique latine et centrale, les entreprises familiales constituent 65 % de l'activité économique. En Australie, les trois-quarts des entreprises sont familiales. Mais ce sont incontestablement les Etats-Unis qui restent en tête de liste avec 93 % d'entreprises familiales.

Figure 4

Pourcentage d'entreprise familiale au Moyen Orient



Source : Estimation réalisée à travers le rapport des Nations Unies, 2009

1.3 Entreprises familiales et participation à l'emploi

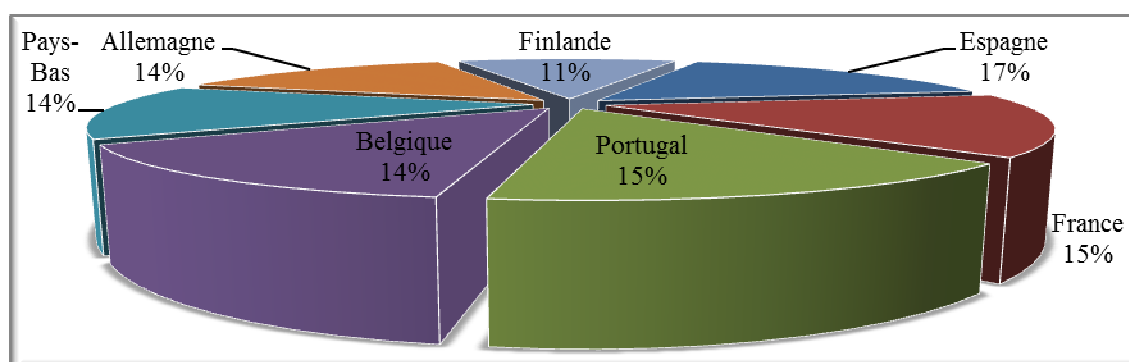
Les entreprises familiales représentent une part assez importante (40 à 50 %) de l'emploi en Europe. Selon certaines études disponibles, la contribution des entreprises familiales dans l'emploi atteint plus de 70 %. Cependant, selon les données nationales disponibles, aucune relation n'existe entre le taux d'entreprises et le taux d'emploi. Certaines sources de données révèlent un taux élevé d'entreprises familiales par rapport au total de la population d'entreprises et un taux élevé d'emploi.

Selon différentes études, la proportion d'entreprises familiales est élevée mais le taux d'emploi est plus faible. Ainsi, presque toutes les sources de données révèlent un taux d'entreprise plus élevé que le taux d'emploi. Cela suppose que les entreprises familiales sont plus petites que les compagnies nationales.

Peu de pays analysés disposent de données relatives à la proportion des entreprises familiales par rapport au total de chiffre d'affaires et à leur contribution au produit intérieur brut (PIB). Selon ces données, les entreprises familiales constituent 40 % du chiffre d'affaires du secteur privé, alors que la participation de ces entreprises dans le PIB ou la valeur ajoutée varie entre 20 % et 70 %, cela dépend de la définition utilisée et l'indicateur adopté (PIB vs. PNB vs. Valeur ajoutée).

Figure 5

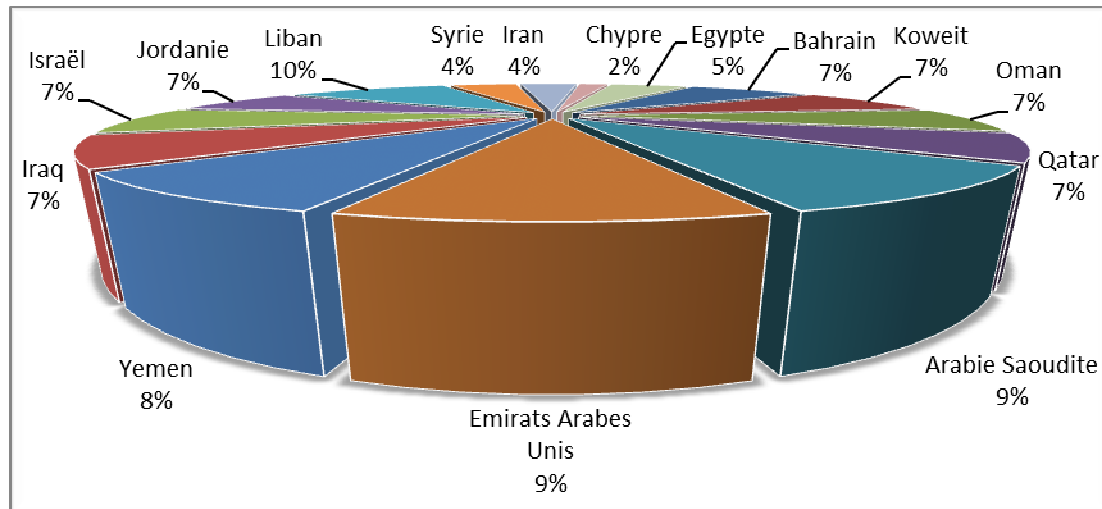
Part des entreprises familiales européenne dans le PNB



Source : Étude réalisée par PricewaterhouseCooper, 2009

Figure 6

Part des entreprises familiales du Moyen Orient dans le PNB



Source : Estimation réalisée à travers le rapport des Nations Unies, 2009

1.4 Considérations de la taille des classes

Dans certains pays analysés, la participation des entreprises familiales est mesurée par rapport à la population des petites et moyennes entreprises (PME) au lieu de (ou ainsi que) la population totale des entreprises. La comparaison transnationale révèle des résultats très diversifiés. En effet, en Slovénie, entre 46 et 58 % des PME sont classées dans les entreprises familiales ; 70 % au Royaume Uni et jusqu'à 80 à 95 % en République Tchèque et en Turquie. Tout cela remonte aux définitions appliquées : les données relatives à la Slovénie proviennent des recherches selon lesquelles la propriété familiale majoritaire et la gestion familiale constituent les caractéristiques d'une entreprise familiale. Les informations relatives à la République Tchèque proviennent des estimations d'experts.

En outre, les données disponibles montrent que certaines des plus grandes compagnies Européennes sont des entreprises familiales. Au Luxembourg par exemple, les recherches révèlent qu'environ 30 % des grandes compagnies sont des entreprises familiales. En Belgique, les entreprises familiales constituent environ 50 % des grandes compagnies (Hoy et Sharma, 2010). Ces mêmes auteurs observent une relation positive entre la classe de taille et l'âge de la compagnie. De plus, le secteur

des entreprises familiales est dominé par les PME, et plus particulièrement par les micro-entreprises qui comportent moins de 10 employés. En général, cette situation est largement répandue au sein de l'économie européenne.

Au Danemark par exemple, les recherches montrent que toutes les entreprises familiales sont des PME, dont 80 % environ emploient moins de 25 personnes (ce qui correspond à la moyenne totale des entreprises au Danemark). La situation est la même en Finlande et en Irlande où 98 % des entreprises familiales emploient une équipe de travail de moins de 50 personnes. Par ailleurs aux Pays-Bas, 97 % des entreprises familiales sont des PME (et la majorité des micro-entreprises ont moins de 10 employés).

En Lituanie, plus de 90 % des entreprises familiales emploient jusqu'à 9 personnes. Alors que les 10 % restantes constituent les petites entreprises qui comprennent moins de 50 employés. De différentes données montrent que 2/3 des micro-entreprises font partie de la population des entreprises familiales et 6 % d'entre elles sont des PME.

Une enquête polonaise (Barontini et Caprio, 2006) a révélé une moyenne de taille des compagnies familiales un peu plus élevée. Mais aussi, selon cette enquête, 90 % des entreprises familiales sont des PME.

En contrepartie, 70 % « seulement » des entreprises familiales au Luxembourg sont des PME. La Turquie, quant à elle, occupe une position moyenne avec 85 % de PME parmi les entreprises familiales. En Allemagne, une proportion plus élevée d'entreprises familiales constitue des compagnies plus petites. Dans les compagnies dont le chiffre d'affaires annuel est de moins de 1 million d'euros, la proportion d'entreprises familiales atteint les 97 % ; dans les compagnies dont le chiffre d'affaires varie entre 1 et 5 millions d'euros, le taux est de 86 % ; pour les compagnies dont le chiffre d'affaires varie entre 5 et 10 millions d'euros, le taux est de 74 % ; dans les compagnies où il varie entre 10 et 50 millions d'euros, le taux est de 58 %. 34 % des compagnies dont le chiffre d'affaires annuel est plus de 50 millions d'euros sont également des entreprises familiales. Mais il n'en reste pas moins que cette forme de compagnie ne se limite pas aux petites entreprises. La même situation s'est manifestée en Norvège vu les actifs des compagnies énumérées :

conformément à la littérature précédente (Sirmon et Hitt, 2003), les entreprises familiales détiennent un faible taux d'actifs, contrairement aux autres types d'entreprises. Cela montre que les entreprises familiales sont beaucoup plus petites que les autres.

Selon les données récentes du Contrôle International des Entreprises Familiales du Réseau des Entreprises de Famille (FBN International, 2008), la proportion d'entreprises familiales dont le chiffre d'affaires annuel est de plus de 2 millions d'euro est plus de 18 % en Italie, 16 % au Royaume Uni, 15 % en Finlande, 9 % en Allemagne et en France, 8 % aux Pays-Bas, 7 % en Espagne et 4 % en Suède.

En conclusion, la majorité des PME européennes qui constituent les fondements de l'économie en Europe, sont des entreprises familiales, alors que la majorité des entreprises familiales sont des PME. Ainsi, il existe d'importantes entreprises familiales internationalement actives.

1.5 Secteurs d'activité et classement des entreprises familiales

Les entreprises familiales sont actives dans tous les secteurs de l'économie. Cependant, dans certains pays, les entreprises familiales sont non-traditionnelles et œuvrent intensivement dans des secteurs d'activité tels que l'agriculture, l'industrie/l'artisanat, la construction, le tourisme ou le commerce de détail. Mais d'autre part, ces entreprises sont pauvrement représentées dans le secteur financier ou dans les industries de haute technologie. 40 % des entreprises familiales se concentrent dans trois secteurs : la fabrication, la construction et la vente en gros/le commerce en détail.

En général, une entreprise est classifiée dans un secteur spécifique au début de la création de la société. Ainsi, les entreprises les plus anciennes sont classées dans les entreprises traditionnelles même si dans les secteurs d'activité, elles adoptent des processus de production modernes et des technologies avancées.

Au Liechtenstein par exemple, les entreprises familiales semblent recourir plus souvent vers les industries modernes. Ainsi, elles œuvrent dans des marchés

spécialisés où elles contribuent à la diversification de la structure économique du Liechtenstein (Hoy et Sharma, 2010). De plus, en Ex-République Yougoslave de Macédoine, les entreprises familiales se concentrent actuellement sur les secteurs traditionnels (le commerce, la gastronomie et l'agriculture). En dépit de cela, les experts considèrent que dans un avenir proche les entreprises familiales contribueront d'avantage dans de différents secteurs et services tels que le tourisme, les services de consultation, la mode et le stylisme ainsi que le développement de logiciels et le secteur informatique.

D'autre part, en République Tchèque, les domaines d'activité ne diffèrent pas beaucoup entre les entreprises familiales et les autres entreprises. En Espagne, les entreprises familiales sont beaucoup plus présentes dans le secteur de restauration (27 % pour les entreprises familiales contre 0.9 % pour les autres entreprises), dans le secteur des médias (7.5 % contre 2.3 %) et dans les secteurs de la finance et de l'assurance (5 % contre 1.8 %). En Hongrie, les mêmes différences ont été prélevées. La proportion d'entreprises familiales y est plus élevée que celle des autres entreprises dans le commerce de détail et la vente en gros, les hôtels et les restaurants, le transport, la santé et l'assistance sociale (Hoy et Sharma, 2010).

Par contre, au Liban, les entreprises familiales se concentrent actuellement sur les secteurs traditionnels tels que la vente en gros/le commerce en détail, la construction, la gastronomie, l'agriculture et l'industrie sans oublier toutefois le secteur bancaire et les activités touristiques. Grand nombre de spécialistes considèrent que dans un avenir proche les entreprises familiales s'internationaliseront sur les pays du golfe et de l'Afrique du nord.

Section 2 : Caractéristiques générales de l'économie et des entreprises libanaises

Pour bien comprendre la spécificité complexe de l'économie libanaise, et saisir la nature des difficultés et problèmes économiques et sociaux actuels, il est indispensable de préciser quelques caractéristiques générales de cette économie libanaise. C'est pourquoi nous allons, dans un premier temps, essayer de spécifier certaines de ces caractéristiques les plus fondamentales ; puis, dans un second temps, exposer la situation actuelle des secteurs économiques les plus importants sans oublier de présenter les caractéristiques des entreprises familiales libanaises.

2.1 Le dynamisme économique libanais

C'est une économie de services. En effet, environ 70 % du revenu national était assuré par les secteurs de services, et dont les rentrées rendaient excédentaire la balance de paiements et comblaient l'énorme déficit chronique de la balance Commerciale. Il est vrai, bien que le cas soit rare, qu'un pays puisse vivre confortablement avec une économie basée essentiellement sur le tertiaire, mais cela suppose, au moins, trois éléments qui ne sont pas assurés au Liban :

Une autorité politique et économique qui choisit consciemment ce genre d'économie, le planifie, l'oriente et le soutient. C'est une économie de consommation qui se base surtout sur l'importation, d'où un grand besoin en devises étrangères, qui se répercute sur la valeur de la monnaie nationale et la rend très sensible aux fluctuations et aux crises, autant internes qu'externes. Il existe donc un déficit chronique de la balance Commerciale et aussi, une très forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur à la fois pour importer les biens de consommation ou les matières premières, et pour exporter les produits agricoles ou industriels. Ainsi qu'une faiblesse chronique du secteur public et des finances publiques qui s'expriment par la faiblesse et le déséquilibre du budget, par un mauvais système fiscal d'impôts, par une insuffisance des infrastructures et des équipements collectifs, par une pénurie dans les services sociaux, etc.

L'économie libanaise se présente comme un libéralisme économique sauvage. Il est entendu qu'au Liban le système économique est libéral, mais il s'agit d'un libéralisme intégral qui se refuse à toute réglementation de fait, et qui ne veut se soumettre qu'à ses lois propres.

2.2 L'évolution de la situation économique au Liban

Bien que le Liban ait résisté aux différentes crises économiques et financières, il n'en demeure pas moins que le pays a connu une évolution assez chaotique de son PIB, notamment pendant et après la guerre civile qui a sévi de 1975 à 1990. Par évolution chaotique, nous voulons dire que les fluctuations de l'activité économique restent importantes au Liban. L'instabilité politique a entraîné, dans son sillage, une instabilité économique.

2.2.1 Le cycle économique au Liban

Avant la guerre, entre 1964 et 1974, le PIB réel croît à un taux annuel de 6 à 6,5 %. Le revenu par tête est estimé à environ 1300 dollars en 1974, soit un des plus hauts parmi les pays en voie de développement. Les deux années d'avant-guerre se caractérisaient par un excédent budgétaire, dont la croissance atteignait 5 % en 1974 et 2 % en 1975, avec des recettes représentant 20 % du PIB environ et des dépenses équivalentes à seulement 15 % du PIB. Ces niveaux n'ont plus jamais été atteints depuis la fin de la guerre. Les recettes budgétaires étaient essentiellement issues des impôts et taxes indirectes, notamment ceux appliqués au commerce international, et les dépenses publiques étaient tirées par les salaires et les frais de fonctionnement des fonctionnaires (Corm, 2004). Pendant la guerre, la situation de prospérité économique qu'avait connue le pays s'arrête et cela se reflète dans la valeur de la monnaie nationale. En effet, en 1973, il fallait 2,50 livres Libanaises (LL) pour obtenir un dollar US contre 1500 aujourd'hui. Ce déclin du taux de change vis-à-vis du dollar US mais aussi des autres devises étrangères a contribué à une chute brutale du pouvoir d'achat des Libanais ne disposant pas d'épargne ou de sources de revenus en devises étrangères.

En outre, les estimations disponibles indiquent que le PIB libanais a chuté considérablement après 1975. En 1976, sa valeur réelle représentait probablement moins de la moitié de celle observée en 1974. Par la suite, le PIB tend à augmenter jusqu'en 1981, puis à diminuer à nouveau entre 1982 et 1985 et enfin à s'améliorer nettement en 1986-1987, grâce à une hausse des exportations, liée à une forte dévaluation de la livre libanaise. Naturellement, les conséquences de la guerre sur les finances publiques furent dévastatrices. Les recettes se sont détériorées à mesure que le gouvernement perdait la maîtrise de ses sources de revenus et que l'hyperinflation apparaissait. Elles passent de 20 % du PIB en 1974 à 5 % en 1989. Entre 1988 et 1990, tandis que les contrôles à l'entrée des ports étaient devenus impossibles et le commerce illégal avait fait chuter les recettes douanières, le développement de l'impôt direct sur le revenu et sur les profits, ainsi que la hausse du prix de l'immobilier et de l'intérêt sur les transactions immobilières (6 %) ont permis de stopper quelque peu l'hémorragie, stabilisant les recettes publiques à 6 % du PIB en 1990. Par la suite les dépenses, surtout liées à la remise en route de l'État et de l'économie, ont fortement augmenté passant de 15 % du PIB en 1974 à 39 % en 1989-1990.

Le niveau des dépenses publiques s'avérera très difficile à compresser dans les années qui suivront et il restera proche de celui du début des années quatre-vingt-dix jusqu'à la fin 2003.

2.2.2 La situation économique du Liban après la guerre

L'impact de la guerre civile sur l'économie nationale libanaise fut profond et persiste. Malgré les travaux de reconstruction entrepris, le Liban n'a, en effet, pas encore retrouvé la place qu'il occupait avant la guerre et doit aujourd'hui faire face à des défis importants, notamment en termes de soutenabilité de la dette et d'assainissement des politiques budgétaires. Avant 1975, l'économie libanaise était une des plus dynamiques de la Méditerranée et du Moyen-Orient : taux de croissance fort, inflation faible, excédent de la balance des paiements, équilibre budgétaire. À cette époque, l'État intervenait relativement peu dans l'économie et menait des politiques budgétaires conservatrices.

C'est à partir de la fin de l'année 1992 que le Liban s'est doté d'un gouvernement qui entend intervenir massivement dans l'économie. Il entreprend alors une reconstruction quelque peu mégalomane. L'objectif de ce plan est de replacer le pays au centre de l'économie régionale, tel qu'il l'avait été entre 1950 et 1975. Le gouvernement prévoit des infrastructures massives (pour 18 milliards de dollars) destinées à faire face aux besoins supposés d'une croissance exceptionnelle que devraient stimuler les perspectives de paix au Proche-Orient. Le centre historique de la capitale fait l'objet d'une opération spéciale de spéculation immobilière, basée sur la saisie des droits fonciers de 150 000 propriétaires et locataires et leur transformation forcée en actions d'une société immobilière unique chargée de la reconstruction de cette partie majeure de la ville. Une Caisse des réfugiés est créée, qui a pour vocation d'inciter les personnes déplacées hors de leur zone d'habitation du fait de la guerre (environ 600 000) à retourner à leur domicile d'origine en leur payant des compensations financières pour la remise en état de leur logement d'avant la guerre.

En revanche, aucun mécanisme d'aide n'est prévu pour que le secteur privé puisse reconstituer sa capacité productive, sérieusement entamée par les destructions de capital physique durant la guerre dans les secteurs agricoles, industriels et touristiques. Aucune pension n'est attribuée aux veuves, aux orphelins et aux invalides que la guerre a créés.

Par ailleurs, une nouvelle politique monétaire est inaugurée à partir de la fin de l'année 1992. Elle consiste essentiellement à encourager l'utilisation massive du dollar dans l'économie libanaise et à faire de la livre libanaise une simple monnaie de compte, dont le cours est désormais administré par la Banque centrale qui maintient sa parité par rapport au dollar dans des limites très étroites. En dépit d'une chute rapide de l'inflation et d'un afflux de capitaux, la Banque centrale et le ministère des Finances maintiennent, à travers les émissions hebdomadaires de bons du Trésor, une structure anormalement élevée des taux d'intérêt, en particulier sur la livre libanaise. En effet, ces taux ont fluctué entre 18 et 42 % durant la période 1992-1998, puis entre 9 et 14 % après que le seul gouvernement ait rompu avec la pratique de ce niveau anormalement élevé de taux d'intérêt, ayant des effets catastrophiques sur l'endettement du Trésor et des firmes privées. Les taux d'intérêt servis aux déposants sur leurs avoirs en dollars ou facturés pour les facilités de crédit au secteur privé sont

eux aussi portés à des niveaux très élevés par rapport aux taux d'intérêt prévalant sur les grands marchés financiers internationaux ; le différentiel de taux atteint plus de 6 à 9 % suivant les périodes. De ce fait l'émission de bons du Trésor et la spéculation sur le différentiel d'intérêt entre les taux servis sur la livre libanaise et sur le dollar sont devenus un instrument majeur d'enrichissement des couches fortunées de la population, tout en assurant un complément de revenus non négligeable aux classes moyennes ou aux détenteurs de carnets d'épargne de moyens modestes. Le coût de cette source d'enrichissement a été supporté par le Trésor public qui a surpayé le financement de sa dette et par le secteur privé productif endetté auprès des banques.

À la fin des hostilités, en 1990, l'économie avait subi une destruction massive de ses d'infrastructures de production, souffrait d'une émigration importante et d'une fuite de ses capitaux. Le PNB par tête était estimé à 820 dollars, à peine un tiers de son niveau de 1975. Parallèlement, et malgré des politiques monétaires et budgétaires restrictives, l'économie est entrée dans une spirale d'inflation/dépréciation du change avec des déficits publics de plus en plus lourds, financés par la création monétaire.

La signature de l'accord de Taëf en 1989 ouvre une ère nouvelle posant les bases de la paix. Le Liban est alors confronté à un double défi : il s'agit, d'une part, de reconstruire le pays avec des sources de financements limitées, tout en essayant, d'autre part, de stabiliser la situation macroéconomique. Fin 1992, avec les premières élections parlementaires depuis vingt ans et la nomination d'un nouveau gouvernement, les conditions de la stabilisation politique et économique sont réunies. Le taux de croissance atteint 8 % en 1994, mais le taux d'inflation atteint des niveaux importants malgré une baisse importante depuis les années 1990. En effet, après une période d'hyperinflation se prolongeant jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, l'inflation diminue drastiquement grâce à la mise en place d'une politique monétaire restrictive et l'adoption d'un ancrage fixe de la monnaie libanaise au dollar. La conséquence en est une forte augmentation des taux d'intérêt qui détériore la croissance et creuse un peu plus le déficit budgétaire qui atteint 24,5 % du PIB en 1997 et 25,3 % en 2000.

De plus, l'État a dû trouver de nouveaux moyens de financement et les recettes budgétaires passent de 14 % du PIB en 1993 à 25,5 % vers la fin 2004. Les mesures

prises consistent essentiellement en l'introduction de la TVA et l'augmentation des taxes à l'importation, plus particulièrement à travers les droits d'accise. Cependant, en même temps, les dépenses publiques croissent fortement, passant de 23 % du PIB en 1993 à 35,8 % vers la fin 2004, du fait du poids toujours plus élevé du service de la dette, des frais de personnel et des subventions élevées accordées aux entreprises d'État.

En dépit des nombreuses critiques qui ont porté sur la conception de la reconstruction et ses mécanismes de base, les gouvernements successifs depuis 1992, dirigés sans interruption (sauf entre décembre 1998 et octobre 2000) par le milliardaire libano-saoudien Rafic Hariri, n'ont jamais infléchi leur approche du développement d'après-guerre. Le Premier ministre a réussi, en effet, à faire taire ou à occulter toutes les oppositions et critiques des divers milieux libanais. Il a été aidé en cela par ses moyens financiers exceptionnels, son influence sur le secteur bancaire, celui des entreprises de travaux publics, la banque centrale, le Conseil de la Reconstruction et du Développement, ainsi que par ses moyens considérables dans les médias locaux et internationaux, mais aussi son influence politique régionale hors norme, qu'il s'agisse de l'appui massif de l'Arabie saoudite, des amitiés à l'intérieur du régime syrien, en Egypte, en Jordanie. Il aura aussi été aidé par des amitiés indéfectibles avec le Président français, le président de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international.

Face à une dégradation alarmante de la situation monétaire et financière en 2002, une conférence de pays donateurs est réunie à Paris en novembre de cette année, grâce aux efforts du Président français et de celui de la Banque mondiale, qui permet de mobiliser des prêts à long terme pour un montant de 2,6 milliards de dollars dont le décaissement est immédiat. Ceci donne un nouveau répit à une crise structurelle qui s'aggrave et qui ne pouvait manquer de se manifester avec de plus en plus d'ampleur, en l'absence de réformes économiques en profondeur et de changements majeurs dans les politiques économiques mises en place depuis 1992.

Le retour à la paix s'accompagne d'une hausse substantielle du taux de croissance du PIB réel (28 %), associé à un taux d'inflation de 51,5 % et d'une baisse du déficit budgétaire à 16 % du PIB en 1991 (contre 33 % en 1990).

En 1994, l'effort de reconstruction continue et contribue à l'apparition d'une croissance réelle de 8 %, associée à un taux d'inflation ramené à 8 %. La politique budgétaire devient plus expansionniste avec une augmentation du déficit à 20,5 % du PIB, principalement due à une hausse des dépenses d'équipement (9,7 % du PIB en 1994 contre 3,4 % en 1993) et un alourdissement du service de la dette (9,7 % du PIB en 1994 contre 6 % en 1993). Les recettes ont, quant à elles, légèrement augmenté, de 14 % du PIB à 14,6 %. Le déficit a été financé en partie par le biais des Euro bonds pour un montant de 400 millions de dollars. La dette publique nette totale se monte malgré tout à 52 % du PIB.

En 1995, la croissance économique ralentit à 6,5 %, en réaction à l'instabilité politique. En cette année 95, les taux d'intérêts s'envolent à des niveaux records et une augmentation de salaire de 20 % est accordée aux fonctionnaires vers la fin de l'année, hausse valable rétroactivement à partir de janvier 1995, dont un tiers a été payé pendant l'année. Afin de compenser cette hausse des dépenses, un ensemble de mesures visant la progression des recettes est pris :

- une augmentation des droits de douane sur le tabac de 5 % à 30 % ;
- une hausse des prix de 6,5 % pour le tabac et les cigarettes importés ;
- le prix du carburant progresse de 37 % ;
- et une réforme douanière est entreprise qui prévoit notamment l'introduction d'un taux minimum de 2 %.

Le déficit public recule alors à 18,4 % du PIB, avec une progression des revenus qui s'établissent à 16,8 % du PIB. Le déficit primaire s'élève à presque 8 % du PIB, tandis que la dette publique nette atteint 63 % du PIB vers la fin 1995.

La croissance du PIB a été modérée en 1996, autour de 4 %, résultat des tensions politiques avec Israël et du ralentissement des investissements privés dû à des taux d'intérêt élevés. Le déficit budgétaire se détériore, finissant l'année à 20,5 % du PIB, suite à une hausse des dépenses publiques (37,9 % du PIB) associée à des dépenses exceptionnelles liées aux bombardements d'avril et à une aggravation du poids des intérêts de la dette. Pourtant, les recettes poursuivent leur progression, et s'élèvent à

17,3 % du PIB à la fin 1996. Au même moment, le solde primaire enregistre un déficit de 7,6 % du PIB tandis que la dette publique nette représente 80 % du PIB.

C'est en 1997 que le déficit public est le plus fort (24,5 % du PIB), conséquence de la détérioration des recettes et d'une croissance des dépenses publiques. Les finances publiques sont fragilisées par une croissance faible des importations, un service de la dette plus élevé que prévu, un transfert important des dépenses du budget précédent, et l'augmentation de salaire des enseignants. Une nouvelle série de mesures est adoptée :

- augmentation de 2 % des tarifs douaniers ;
- hausse des droits d'accise sur les voitures en juillet ;
- renforcement de la part des recettes publiques sur les appels téléphoniques cellulaires en août ;
- et relèvement des droits de douane et des prix sur les produits du tabac.

Les mesures prises en 1997 seront reconduites en 1998 et porteront leurs fruits puisque cette même année, les déficits public et primaire diminuent. Mais la dette publique progresse toujours pour atteindre 105 % du PIB. Le déficit public se stabilise autour de 16 % du PIB en 1999, malgré une hausse des recettes liée à nouveau à une augmentation à la fois des tarifs douaniers et des droits d'accise sur l'alcool et le tabac et une amélioration de l'imposition sur les revenus et les profits. La hausse du poids de la dette (120 % en 1999) se poursuit et des intérêts qui lui sont associés viennent grever les finances publiques. Ce phénomène s'amplifie en 2000 et porte le déficit public à 25 % du PIB. Ceci est d'autant plus gênant que la croissance économique s'essouffle et devient même négative.

Avec une légère amélioration de la croissance économique (1,5 %), le déficit fiscal diminue à 18 % du PIB en 2001, grâce à des dépenses compressées (36 % du PIB contre 44 % en 2000) suite à une baisse des transferts aux municipalités et à la compagnie d'électricité, EDL.

2.3 Situation actuelle de l'économie au Liban

Unique dans la région, le Liban jouit d'un système démocratique et libéral. Selon la Constitution, le pouvoir politique repose sur une participation des différentes

communautés religieuses. Cette démocratie et cette participation collégiale au pouvoir ont eu un effet de raccourcissement de la distance hiérarchique dans les entreprises par rapport aux pays de la région, ce qui renforce la communication organisationnelle et réduit la bureaucratie organisationnelle. Le système économique libanais repose sur une tradition ancrée dans un libéralisme, contrairement aux pays de la région, ceci a permis de développer un dynamisme économique basé sur des PME et des entreprises familiales ; les grandes entreprises n'existant pratiquement pas au Liban. La majorité des entreprises libanaises sont des PME et des entreprises familiales, ces dernières constituent plus de 85 % de l'ensemble des entreprises libanaises. De ce fait, la gérance directe de la plupart de ces entreprises est assurée par le propriétaire lui-même et/ou par certains membres de sa famille qui se subdivisent des tâches ou même des départements.

Dans ces entreprises, la planification stratégique fait défaut et repose souvent sur le dirigeant lui-même, qui s'adapte aux situations et fait son plan stratégique informellement. Dans la plupart des cas, ces entreprises possèdent une structure plate, donc les niveaux hiérarchiques sont limités ; de ce fait la communication verticale est rapide, simple et efficiente, ce qui a un impact positif sur la satisfaction des clients externes.

L'année 2003 est une année d'améliorations fortes : une croissance réelle à 3 %, un excédent primaire atteignant les 2,7 % du PIB, et une baisse du déficit public (15 % du PIB) liée à une hausse des recettes et à une stabilisation des dépenses à 39,6 % du PIB. La progression des ressources publiques est principalement le résultat d'une hausse des revenus de TVA, de l'introduction d'une taxe de 5 % sur les revenus des intérêts et des revenus liés aux échanges en progression (douanes, etc.). L'amélioration de la situation économique, l'appréciation de l'Euro qui accroît la valeur des biens échangés et la flambée du prix du pétrole expliquent également la croissance des ressources budgétaires. Le taux d'inflation se stabilise alors à 1,2 %.

L'augmentation du tourisme, la baisse relative des taux d'intérêt réels et l'évolution favorable des finances publiques sont des facteurs déterminants du dynamisme économique de 2004 : une croissance réelle de 5 %, une chute du déficit public à hauteur de 10,3 % du PIB et une hausse de l'excédent primaire.

Avant 2006, l'économie libanaise était en train de croître à un taux supérieur à 5 % sur base de la performance du premier semestre 2006 :

- . Les secteurs de la construction et de l'immobilier furent parmi les plus performants de l'économie avec une hausse de 63 % des permis de construire. Quant au secteur du commerce et des services, il a connu un certain dynamisme, essentiellement grâce au secteur du tourisme (augmentation de 49,3 % du nombre de touristes durant cette période), et grâce à une progression d'environ 17 % du volume des marchandises déchargées au port ;
- . Durant cette même période, le secteur extérieur a également eu une très bonne activité avec une augmentation du volume du commerce suite à la croissance des exportations et des importations ;
- . Les entrées de capitaux ont fortement augmenté et le climat des investissements sur le marché des capitaux a été assez propice.

Mais tout cela s'est effondré le 12 juillet 2006. À leur départ du Liban Sud, les Israéliens laissent derrière eux un pays qui a payé un lourd tribut économique et qui traverse actuellement une crise politique. La majorité des indicateurs économiques sont négatifs à savoir : exportations et tourisme en baisse, pertes et baisse d'activité à l'aéroport et aux ports, chute des revenus de l'État et hausse des dépenses.

D'après le Fonds monétaire international (FMI), le PIB du Liban, fortement touché par la guerre avec Israël, connaît une contraction de 5 % en 2006 et puis une croissance de 5 % en 2007. Le Liban a connu une stagnation du PIB cette année-là et une croissance négative alors que les prévisions indiquaient un taux de 5-6 % pour 2006. Toutefois, étant donné les bons résultats des six premiers mois, l'équilibre s'est réalisé sur l'ensemble de l'année.

Par ailleurs, les estimations du Ministère des Finances quantifient à 1,6 milliard de dollars l'impact de la guerre sur le trésor public. Le déficit budgétaire s'élève à 3,85 milliards de dollars en 2006 c'est-à-dire près du double de celui de 2005. Ce montant

résulte de la combinaison d'un manque à gagner en termes de recettes et d'une augmentation des dépenses.

En ce qui concerne le chômage, d'après les autorités libanaises, il est passé de 8-10 % avant-guerre, à 25 % à cause des licenciements provoqués par la crise économique. Les emplois temporaires sont les plus touchés, particulièrement dans les secteurs du tourisme et des services. L'agriculture et l'industrie l'ont été également, et principalement les usines situées dans les zones de combat : entre 80 à 90 entreprises ont été démolies et leurs employés mis au chômage technique.

L'impact financier de la guerre a cependant été maîtrisé et a été relativement moins important que les pertes de l'économie réelle. Au niveau du marché des changes, le mouvement de conversion observé au cours des deux premières semaines de la guerre s'est ensuite apaisé avec inversion de la tendance lors de la cessation des hostilités.

Le redressement de la situation repose sur les aides financières des pays du Golfe et des gouvernements occidentaux qui se sont engagés à soutenir le Liban, et aussi sur l'initiative privée des Libanais et de leur volonté d'aller de l'avant, quelle que soit l'ampleur de la catastrophe.

D'autre part, si les réformes ne sont pas réalisées, le Liban risque de devenir un puits sans fond qui reçoit de l'argent mais dont l'économie ne redémarre pas. Ce n'est pas un fait nouveau mais, à cause de la guerre, la situation s'est détériorée et les finances publiques ont dérapé.

Enfin, les dépenses publiques augmentent et restent largement supérieures aux recettes fiscales. En outre, la charge liée au paiement des intérêts de la dette ne cesse de s'alourdir.

2.4 Les entreprises libanaises

À l'origine, c'est-à-dire, il y a plusieurs milliers d'années, les entreprises familiales libanaises se situaient dans le secteur des petits commerçants et de l'artisanat. Les relations principales dans ces entreprises étaient celles entre le maître (propriétaire) et ses apprentis (employés). L'inégalité entre les deux parties était accentuée par les valeurs sociales libanaises : le maître se comportait comme le sauveur, en revanche les apprentis ne pouvaient réagir autrement qu'en rendant grâce aux bienfaits du maître. Sans quoi il y aurait des sanctions jusqu'à l'exclusion. À cause des faibles barrières d'entrée du secteur (taille, investissement et savoir-faire), le maître ne faisait guère d'investissements immatériels (par exemple, la transmission de savoir-faire) sur les apprentis.

Les véritables entreprises familiales de type capitaliste sont apparues à la fin du siècle dernier, après l'ouverture du Liban sur les grandes puissances occidentales. L'importance de la taille et de l'investissement de l'entreprise, la complexité de la technologie et de la gestion, et encore l'amplification de la concurrence ont forcé les entrepreneurs à adopter une approche de gestion plus ouverte, notamment dans le domaine des ressources humaines (Corn, 2004).

Les entreprises libanaises sont quasiment toutes familiales. Dans cet environnement politique et économique défavorable, les entreprises familiales montrent une adaptabilité étonnante. En effet, le lancement de l'entreprise est réalisé normalement avec l'épargne personnelle et la solidarité familiale. Puis, les mesures tactiques sont mises en pratique, permettant de construire efficacement un mini-environnement qui favorise la croissance de l'entreprise. Les mesures comprennent l'entretien des bonnes relations personnelles avec divers organismes publics (parfois par les pots-de-vin), la promotion de l'image de l'entreprise dans la région (notamment par les dons de charité ou par les aides à l'éducation), et l'entrée dans le club d'affaires souvent implicite, qui permet d'obtenir les informations précieuses et des alliances stratégiques.

2.5 Les caractéristiques économiques des entreprises familiales libanaises

Après une présentation du développement des entreprises familiales libanaise, nous nous intéressons maintenant à la gestion, les relations avec l'extérieur, la taille et la distribution sectorielle des entreprises.

2.5.1 Les caractéristiques dans la gestion de l'entreprise

La gestion des entreprises familiales libanaises se caractérise par une concentration absolue de la prise de décisions, un faible contrôle de l'incertitude, et un engagement important pour le bien-être du personnel.

Premièrement, le degré de centralisation dans ces entreprises est très élevé, ce qui est le corollaire de deux aspects de la culture libanaise : le paternalisme et le personnalisme. Pour ces entrepreneurs libanais, il n'existe pas de division entre les intérêts familiaux et ceux de l'entreprise. Par conséquent, les frontières de la firme à la fois internes et externes ne sont pas clairement définies (Gordon et Nicholson, 2008). Même quand certaines de ces entreprises sont cotées en Bourse, les familles n'offrent souvent qu'une part minoritaire au marché. Le contrôle est maintenu dans la famille par les investissements directs des membres familiaux, et/ou par les participations croisées avec d'autres familles. Cette concentration extrême du pouvoir rend ces entreprises familiales très efficaces et flexibles dans leur processus de prise de décisions stratégiques, ce qui réduit également les coûts de transaction dans un contexte où les informations sont rares et peu fiables et, où il existe beaucoup d'incertitudes et de changements. Mais cette concentration produit également une dépendance totale du développement au jugement d'une seule famille (souvent à une seule personne), ce qui augmente ainsi le risque : une seule mauvaise décision peut entraîner de très graves conséquences avec peu de possibilités de rattrapage.

Deuxièmement, la gestion des entreprises familiales libanaise se caractérise aussi par leur faible contrôle du risque. D'après Salloum et Azoury (2011), le monde libanais appartient aux sociétés à faible contrôle de l'incertitude dont les membres prennent

assez facilement des risques personnels. Les Libanais ont une orientation à long terme. Selon Corn (2000), l'horizon de temps est beaucoup plus long pris en compte dans le cadre de la mentalité et du management oriental. Ces caractéristiques de la gestion des entreprises familiales libanaises expliquent largement leurs réussites économiques, en particulier dans le domaine de détermination des stratégies à long terme.

Troisièmement, en comparant avec la situation des firmes occidentales, la rotation du personnel dans les entreprises familiales libanaises est très faible. En effet, l'aspect ressources humaines avec l'insertion de la personne, la recherche de l'amélioration continue, et la flexibilité sont plus mis en évidence dans ce cas (Salloum et Azoury, 2009). Dans ce contexte de paternalisme et de personnalisme, le maintien de l'esprit familial au sein de l'entreprise est privilégié. L'employeur s'engage fortement pour le bien-être du personnel, en échange, les employés doivent faire preuve de loyauté et de discipline. Ces aspects sentimentaux favorisent l'obtention de l'effet de synergie et la sécurité dans la gestion des ressources humaines, mais ils entraînent inévitablement la complexité de cette tâche en raison du manque de rationalité et de transparence.

2.5.2 Les caractéristiques dans les relations avec l'extérieur

En général, les relations externes des entreprises familiales libanaises sont égales à celles maintenues par les familles – des propriétaires avec l'extérieur. Ces relations se caractérisent par un réseau humain qui inclut tous ceux qui sont dignes de confiance et des sacrifices faits. Ce réseau s'étend du milieu des affaires à la couche politique.

Les environnements socio-économiques au Moyen Orient sont extrêmement difficiles à lire de l'extérieur : ils sont à la fois incertains et changeants, les informations sont rares et peu fiables (Swartz, 1989). Il faut y ajouter encore les interventions imprévisibles de l'Etat et la possibilité de changements politiques brutaux. En raison de la non-transparence et de l'instabilité de l'environnement où ces entreprises opèrent, l'établissement d'un réseau de relations humaines est essentiel pour la réussite des entreprises familiales libanaises. Le fonctionnement de ce réseau réduit considérablement les coûts de transaction, favorise la recherche et la saisie des opportunités d'affaires, et encore facilite une réaction prompte en cas de changement.

2.5.3 Les caractéristiques : taille et distributions sectorielles des entreprises libanaises

Une analyse des activités économiques au Moyen Orient nous montre une double polarisation. D'une part, l'Etat a une position forte dans les secteurs de grande envergure, un phénomène clairement visible au Liban. D'autre part, les PME, essentiellement familiales, ayant souvent une taille restreinte, contribuent significativement aux performances nationales dans le développement économique. Ce qui manque est un intermédiaire, c'est-à-dire de grandes sociétés libérées du gouvernement (Azoury et Salloum, 2011). Ce phénomène peut être partiellement expliqué par l'insécurité de l'environnement et les interventions constantes des pouvoirs publics dans les affaires. Par conséquent, malgré l'émergence des grands groupes familiaux, les entreprises familiales libanaises restent essentiellement des PME.

Bien que la nature des secteurs auxquels appartiennent les entreprises familiales libanaises varie en fonction de leur emplacement géographique, les entrepreneurs libanais se concentrent essentiellement dans les secteurs des services. En revanche, elles sont très peu présentes dans l'industrie lourde. Cette caractéristique de la distribution sectorielle est le corollaire de l'insécurité politique dans la région. Puisque les investissements dans l'industrie lourde sont normalement importants et longs, il faut donc les éviter dans un environnement risqué. D'ailleurs, ces secteurs dits cruciaux de l'économie nationale sont souvent contrôlés par les entreprises d'Etat, ce qui crée une barrière d'entrée pour les entreprises familiales.

2.6 Le processus socio-économique d'entrepreneuriat et de famille

La famille joue un rôle stabilisateur très important dans la création de la valeur socio-économique et dans les processus de la perpétuation des richesses parmi les générations (Miller, Le Breton-Miller et Lester, 2010). Parmi ces rôles, la famille fournit les capitaux, les directeurs et les conseillers au début et au cours du développement de l'entreprise. Traditionnellement, la famille assume trois fonctions primordiales au sein du système social. Premièrement, la famille joue un rôle

économique. Steier (2003) a mis en relief le rôle substantiel que les liens familiaux jouent dans le processus d'entrepreneuriat, puisque la famille représente une source de richesses socio-économiques. Ainsi, les entrepreneurs dépendent sur ces ressources pour la création d'affaires hors de l'entité familiale. En effet, la famille représente l'unité qui consiste à apprendre les activités économiques et à transférer les compétences qui encouragent le développement économique. Deuxièmement, la famille établit un système moral qui aide dans le fonctionnement de cette entité. Enfin, la famille crée sa propre culture. Au sein même de sa culture, la famille génère une force de motivation qui est essentielle pour la formation des entreprises privées et pour la préservation des entreprises au cours des générations.

2.6.1 Orientation de croissance, entrepreneuriat et participation familiale

Azoury et Salloum (2011) considèrent que l'orientation de croissance représente une caractéristique très importante de l'entrepreneuriat. Lee (2006) estime que la croissance planifiée est une méthode cruciale pour distinguer entre les entrepreneurs et les propriétaires de petites entreprises. Cette étude cherche à compléter l'œuvre de Gnan et Montemerlo, (2006) en expliquant comment la participation familiale affecte les orientations de croissance et les plans d'expansion des entreprises libanaises fondées sur l'entrepreneuriat.

2.6.2 Environnement politique et économique

Unique dans la région, le Liban jouit d'un système démocratique et libéral. Selon la Constitution, le pouvoir politique repose sur une participation des différentes communautés religieuses. Cette démocratie et cette participation collégiale au pouvoir ont eu un effet de raccourcissement de la distance hiérarchique dans les entreprises par rapport aux pays de la région, ce qui renforce la communication organisationnelle et réduit la bureaucratie organisationnelle.

Le système économique libanais repose sur une tradition ancrée dans un libéralisme, contrairement aux autres pays de la région, ce qui a permis de développer un dynamisme économique basé sur des PME et des entreprises familiales ; les grandes entreprises n'existant pratiquement pas au Liban.

2.6.3 Environnement socioculturel

Les entreprises libanaises se sont développées dans un environnement multiculturel. Le Liban se caractérise par la cohabitation de plusieurs communautés religieuses (17 communautés selon la constitution), donc de plusieurs cultures. La plupart des cadres libanais sont trilingues (Arabe, Français et Anglais) et la culture libanaise est basée sur l'individualisme. Le pluriculturalisme et le multilinguisme ont renforcé auprès du Libanais sa capacité d'adaptation et d'ouverture vers l'extérieur. Parmi les effets néfastes de ce phénomène, nous pouvons considérer que lors des périodes de crise, le cadre libanais n'a pas de loyauté envers son entreprise et va quitter son entreprise et dans la plupart du temps émigrer. Les avantages de ces facteurs sont que les libanais sont ouverts aux nouvelles idées et techniques, d'où la réussite de plusieurs entreprises à l'international. Notons aussi que le contrôle de l'incertitude est très difficile pour les dirigeants. Ce facteur va favoriser l'exode, l'émigration et le faible sentiment d'appartenance à l'entreprise, phénomène fortement accentué dans les cultures collectivistes. La société libanaise est une société à tendance modérément masculine, relativement par rapport aux sociétés régionales à forte tendance masculine et aux sociétés européennes, à tendance féminine, dans lesquelles on essaye de minimiser la différence entre le rôle de l'homme et le rôle de la femme.

Même si, selon les statistiques de l'Association des banques du Liban (2009), environ 50 % des employés des banques sont des femmes, le taux des cadres supérieurs est favorable aux hommes. Tandis que 22,3 % des employés des banques au Liban de première catégorie sont des femmes, seulement 14,9 % de cette même catégorie sont des hommes, et si on monte dans la hiérarchie, on voit que le taux des femmes pour la catégorie Directeur est de 2,3 %, tandis que pour la même catégorie le taux des hommes est de 7,9 %.

2.6.4 Culture libanaise, dynamiques familiales et développement d'entreprises

Au Liban et dans le monde Arabe, plus que dans toute autre région du monde, les entreprises familiales constituent un moyen de consolider la position sociale d'une famille au lieu d'être une activité pour générer de l'argent ou une poursuite axée sur le marché (Fahed-Sreih, 2006,). Cette façon unique de gérer une entreprise dans les pays Arabes remonte aux origines culturelles et socio-économiques de ces familles.

Les questions de succession ne sont pas souvent discutées ouvertement puisque les hauts dirigeants occupent leur position le plus longtemps possible. De plus, plusieurs dirigeants de haut niveau repoussent le transfert de la gestion de la société. Dans ce contexte, les sociétés familiales au Liban présentent des caractéristiques qui laissent présager la longévité, la croissance, la prospérité et la stabilité du pays et de la région. Les sociétés familiales libanaises semblent manifester une persévérance, adopter une auto dépendance et, en dépit de la guerre et de la destruction, exprimer un optimisme unique (Fahed-Sreih, 2006).

Le Liban constitue un laboratoire unique pour l'analyse de l'entrepreneuriat, des entreprises familiales et du développement des PME. Cette étude identifie et analyse les caractéristiques des entrepreneurs libanais, leurs entreprises et l'impact de la culture et de la famille ainsi que les conditions de guerre et de crise. D'après le registre commercial libanais jusqu'au 31.12.2009 il existe 550 000 entreprises inscrites en tant qu'entité commerciale, 100 000 d'entre elles sont des entreprises en veille qui ne fournissent aucune activité, 150 000 sont des petites entités commerciales individuelles, de plus 89 % des sociétés libanaises sont des entreprises familiales, où les actionnaires sont le père et les enfants. Les conclusions constatent que les entrepreneurs libanais sont motivés par le besoin d'exploits et de flexibilité dans leur vie ainsi que par le désir d'assurance familiale. Dans ce contexte, 50 % seulement des entrepreneurs déclarent qu'ils ont eux-mêmes fondé leurs entreprises, alors que le tiers en a hérité. La participation familiale semble être très critique et en même temps, elle soutient la croissance et le développement des PME fondées sur l'entrepreneuriat. En effet, la famille fournit des sources de capitaux de départ. Plus de

50 % des entreprises ont plus d'un investisseur de famille ; 70 % des entreprises emploient à plein-temps un membre de la famille.

2.7 Les entreprises familiales libanaises

Selon le Ministère des Finances et la dernière étude 2009 publiée par la revue 'the economist' en 2009, 85 % des sociétés libanaises sont des affaires de famille, où les actionnaires sont le père et les enfants. Les entreprises familiales contribuent à 40 % du PIB du pays et 60 % sont distribués entre des institutions gouvernementales et les entreprises non familiales où les actionnaires sont le père et les enfants.

2.7.1 Structures juridiques

La plupart des entreprises familiales au Liban sont majoritairement des S.A.R.L une forme de société destinée à l'incorporation des entreprises de taille moyenne et les petites entreprises, et des S.A.L qui sont en accroissement ces dernières années puisqu'elles bénéficient d'avantages fiscaux particuliers.

Tableau 6

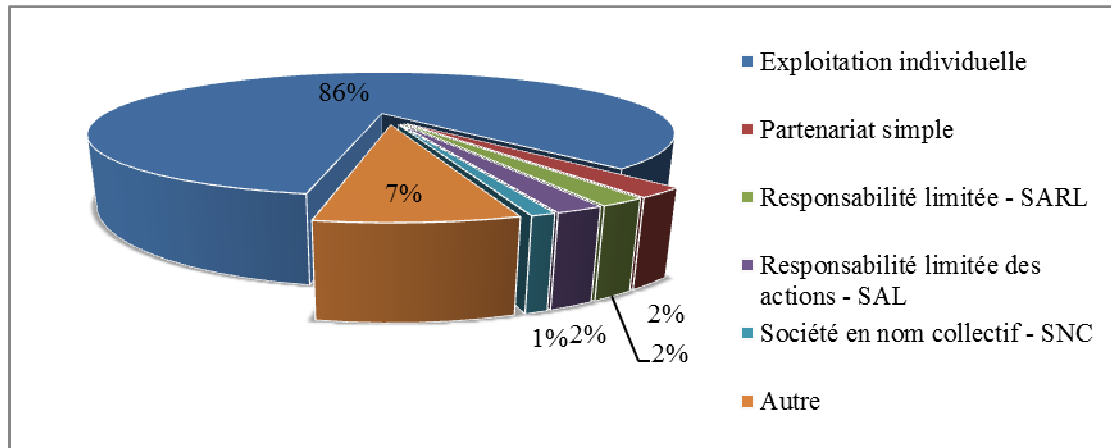
Structure juridique des entreprises libanaises

Structure juridique	Pourcentage
Exploitation individuelle	93.5 %
Partenariat simple	2.3 %
Responsabilité limitée - SARL	2.2 %
Responsabilité limitée des actions - SAL	0.2 %
Société en nom collectif - SNC	1.0 %
Autre	0.8 %
Total	100 %
Nombre de sondés	2,943

Source : Institut de Consultation et de Recherche (ICR), 2007

Figure 7

Structure juridique des entreprises libanaises



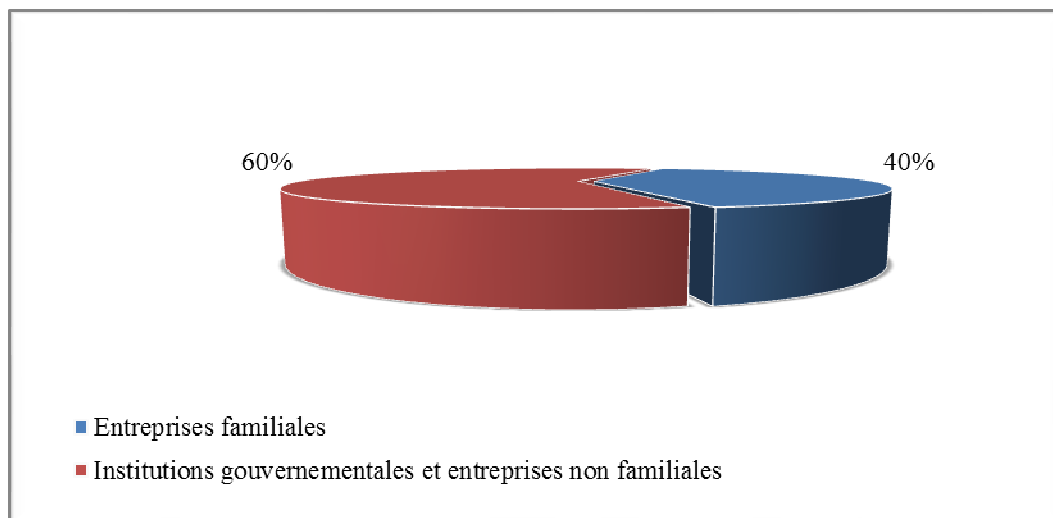
Source : Institut de Consultation et de Recherche (ICR), 2007

2.7.2 Entreprise familiale et contribution au PIB

Selon les données fournies par l'ESKWA (2010), les entreprises familiales contribuent à 40 % du PIB et les 60 % restants sont distribués entre les institutions gouvernementales et les entreprises non familiales.

Figure 8

Part des entreprises familiales dans le PIB



Source : ESKWA, 2010

Tableau 7
Principales données économiques

	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010*
PIB nominal	21.5	21.9	22.4	25	29	31.3	33.2
PIB/habitant	5'949	5'988	6'060	6'677	7'617	8'132	
Taux de croissance (%/PIB)	7,5	2.6	0,6	7.5	8.5	7	4
Taux d'inflation (%)	1.7	-0.7	5.6	4.1	10.8	3.6	2.1
Taux de chômage (%)				8.1**			
Solde budgétaire (% du PIB)	-8,6	-8,4	-10.4	-10.9	-9.9	-11.9	-
Solde des transactions courantes (%/PIB)	-15.5	-13.4	-5.6	-7.1	-11.4	-10.6	-10
Dettes publiques totales (%/PIB)	167	178	180	168	162	156	146
Dettes extérieures totales (%/PIB)	167	179	199	194	191	182	181
Service de la dette (en % des exportations)	21.2	26.8	ND	ND	ND	ND	ND
Réserves officielles	9,6	9,6	11,4	11.5	18.8	20.9	
Réserves officielles	8	7	7	5	8	8	9

Sources :

*World Economic and Financial Surveys, Regional Economic Outlook, Middle East and Central Asia, May 09, IMF

** Enquête statistique réalisée par l'Observatoire universitaire de la réalité socio-économique (Ourse) de l'Université Saint-Joseph

2.7.3 Répartition par secteur

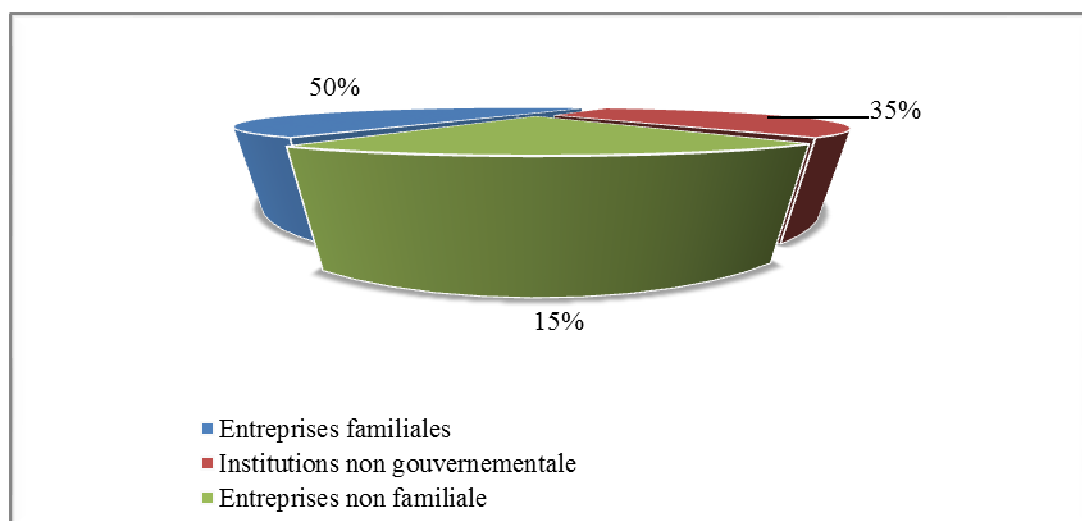
Le secteur agricole contribue à environ 5.10 % du PIB et emploie environ 15 % de la population active. Les céréales (principalement le blé et l'orge), les fruits et les végétaux, les olives, les raisins, et le tabac sont les principales récoltes. Les ressources minières sont limitées et sont seulement exploitées pour la consommation nationale. Le secteur manufacturier représente environ 21 % du PIB. La principale activité industrielle est la construction et le génie civil, mais d'autres activités telles que la bijouterie et la préparation industrielle des aliments sont également bien développées. L'économie libanaise est très orientée vers les services. Les principaux secteurs dynamiques sont : les services financiers et le tourisme. Celui-ci représente environ 72 % du PIB et profite d'une période de forte croissance en raison des investissements énormes qui ont été opérés.

2.7.4 Participation à l'emploi des entreprises familiales libanaises

En moyenne, 85 % des entreprises familiales emploient plus de 50 % du nombre total de la population active au Liban, sachant qu'il y a beaucoup de non-salariés déclarés à la sécurité sociale. En effet la majorité des entreprises libanaises ont une moyenne de 10 employés par entreprises ce qui explique ce taux moyen à l'emploi. Dans le même esprit les services publics (électricité, eau, transport, et télécommunications) appartiennent à l'état ce qui explique le taux d'emploi élevé de ces entités.

Figure 9

Participation à l'emploi



Source : ESKWA, 2010

Ainsi, l'économie libanaise se présente assez mouvementée et complexe pour un si petit pays dont les entreprises familiales constituent 85 % des entreprises avec une participation à hauteur de 40 % au PIB de l'économie en question. Le panorama économique conjoncturel libanais dans lequel évoluent les entreprises libanaises nous a permis de comprendre les spécificités économiques dans lesquelles lesdites entreprises familiales libanaises évoluent. Ainsi, nous aborderons dans le chapitre suivant, dernier chapitre de la première partie consacrée à la revue de la littérature, nos hypothèses de recherches fondées sur une revue de la littérature scientifique relatives à la prise de participation dans le capital et management de l'entreprise. Nous introduirons aussi une particularité de variable indépendante relative au sexe/genre du dirigeant et son impact sur les performances financières et économiques de l'entreprise familiale libanaise.

Chapitre 3

Les performances économiques et financières des entreprises familiales

L'entreprise familiale n'est donc pas une entité dénuée d'intérêt pour la recherche. La prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la production nationale des pays et en termes d'emploi et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière, constitue une raison majeure expliquant le regain d'intérêt pour les questions qui lui sont relatives. Les travaux de recherche sur les performances des entreprises familiales sont au cœur de la littérature scientifique quant à la réussite de ces empires dynastiques (Habbershon, William et McMillan 2003 ; Gnan et Montemerlo, 2006).

Ces mêmes auteurs ne manquent point de montrer l'effet positif de la famille 'familiness', qui influence le processus de création de valeur et de richesse dans une société. À titre organisationnel, elle se réfère à la somme des ressources et des compétences générées par les interactions de la famille, des affaires, des membres de la famille, de la nature de la relation et du degré de parenté constituant ainsi une différenciation particulière relevant des performances économique et financière de l'entreprise familiale.

Section 1 : Prises de participation et performances

Selon Dyer (2006), la famille affecte les performances de l'entreprise qui ne sont pas liées uniquement à la détention des ressources spécifiques à la famille mais aussi aux coûts et aux avantages liés à la réduction ou l'élargissement du problème d'agence. Nous allons dans cette première section élaborer les hypothèses de notre recherche à travers la revue de la littérature sur les entreprises familiales et l'augmentation de la prise de participation au sein du capital et du management de l'entreprise.

1.1 Les prises de participations et la performance des entreprises familiales

Un certain nombre d'études a tenté de comparer les performances des entreprises familiales et non familiales dans le but de comprendre si et comment la participation de la famille au capital de l'entreprise (PC) et la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise (PM) affectent directement et indirectement les performances de celles-ci. Ceci dit, selon les récents travaux, les résultats n'ont pas permis d'identifier l'impact majeur de la participation de la famille dans la structure de propriété et/ou dans la gestion de l'entreprise. Cela est dû au fait, que certains chercheurs tels que Gallo, Tapies, et Cappuyns (2004), n'ont en effet séparé ces deux spécificités en élucidant le secret des performances des entreprises familiales.

Selon une étude menée sur un échantillon de 305 entreprises familiales espagnoles, ces auteurs ont constaté que les ratios d'endettement et de levier étaient inférieurs à ceux des entreprises non familiales avec un chiffre d'affaires bien plus élevé que la normale. Gnan et Montemerlo (2006) ont regroupé un échantillon de 1141 entreprises familiales et non familiales tout en se basant sur la participation détenue par la famille, le management, et la succession. Ces derniers ont constaté que la participation de la famille réduisait globalement les coûts d'agence et améliorait les performances.

De même, d'autres chercheurs ont également séparé la PC⁶ de la PM⁷ lors de l'étude des performances des entreprises familiales. Nous présentons leurs résultats dans les sous-sections suivantes en soulignant leurs natures conflictuelles et leurs différences, en fonction du type d'entreprises étudiées et des limites de leurs recherches.

1.2 La relation entre les performances des entreprises familiales et la participation de la famille au capital de l'entreprise

La plupart des études sur les relations entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances des entreprises familiales ont été effectuées sur les entreprises cotées. Les résultats convergent partiellement vers la reconnaissance des effets positifs sur les performances de l'entité. Anderson et Reeb (2003) ont exploré la relation entre les parts détenues par une famille et le rendement des entreprises publiques. Ces deux chercheurs ont commencé par énumérer les coûts et les avantages de la participation de la famille au capital de l'entreprise sur les performances, ce qui justifie la nécessité d'une telle explication.

À l'aide de l'indice boursier Standard & Poor's (S&P), ils ont observé sur un échantillon de 500 entreprises, de 1992 à 1999, que les familles fondatrices sont fréquentes et qu'elles représentent une importante classe d'investisseurs et qu'en général la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise affecte d'une manière positive la performance de l'entreprise (ratio Tobin Q⁸ et la rentabilité des actifs⁹ - return on assets). Ils ont de même constaté que le taux de rendement des entreprises familiales augmente à mesure que la participation de la famille au capital de l'entreprise augmente mais qui diminue avec l'augmentation de la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise, arrivant ainsi à une relation en forme de U inversé (corrélation quadratique).

⁶ La prise de participation de la famille au capital de l'entreprise.

⁷ La prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise.

⁸ Exprime la valeur totale de la firme à la valeur de remplacement des actifs.

⁹ Rendement des actifs.

Lee (2006) a étendu l'étude d'Anderson et Reeb (2003) tout en introduisant de nouvelles mesures de performance. Il a constaté que les entreprises familiales ont tendance à connaître une hausse d'emploi, une croissance de leurs revenus au fil du temps et finalement une meilleure rentabilité. Toutefois, Villalonga et Amit (2006) ont étudié le rôle de la propriété et du contrôle familial entre 1994 et 2000. Ils ont constaté que la valeur des entreprises se développe, dans le cas où la participation de la famille au capital de l'entreprise augmente, sauf si la présence de la famille et des mécanismes de contrôle¹⁰ facilitent l'expropriation des actionnaires non familiaux. De même, Martinez, Stohr et Quiroga (2007) ont mené une étude similaire au Chili, où la gouvernance managériale diffère des États-Unis. L'analyse des données auprès de 175 entreprises cotées sur le marché boursier national, a montré que les entreprises appartenant aux familles ont une meilleure performance que les entreprises non familiales, en terme de rentabilité des actifs¹¹ (return on assets).

De même, Sraer et Thesmar (2007) ont examiné le rendement de l'entreprise familiale cotée sur le marché français entre 1994 et 2000 et ont aussi constaté que les entreprises appartenant à la famille surpassent largement les entreprises en termes de rentabilité et de croissance. La principale limite de l'ensemble de ces études est le fait que leurs échantillons sont limités aux grandes entreprises cotées, même si la plupart des entreprises sont des petites ou moyennes entreprises non cotées. Néanmoins, certains chercheurs n'ont trouvé aucune influence sur la performance.

Martinez et al. (2007) n'ont en revanche pas trouvé de relation entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et le rendement des fonds propres¹² (ROE : Return on equity), le ratio Tobin Q et le free cash-flow¹³. Ils ont même constaté que dans un seul cas, la participation de la famille au capital de l'entreprise influence négativement la performance de l'entreprise.

¹⁰ Tels que les catégories d'action multiples, les pyramides, et les exploitations ou les accords de vote.

¹¹ Rendement des actifs.

¹² Rentabilité des fonds propres.

¹³ L'excédent de ressources à la disposition de l'entreprise après que tous les projets à VAN > 0 aient été engagés.

Aussi, Sraer et Thesmar (2007) ont remarqué que les entreprises non familiales ont de meilleurs résultats en ce qui concerne la croissance des ventes. En analysant les données de 240 entreprises au Royaume-Uni, Westhead et Howorth (2006), n'ont enregistré aucune corrélation entre la FP et la performance des entreprises bien que plusieurs types de mesures de performance furent employés. Sur un échantillon de 526 entreprises, américaines, Castillo et Wakefield (2006), affirment les mêmes résultats.

Les résultats conflictuels mentionnés précédemment sur la relation entre la participation de la famille dans le capital de l'entreprise et la performance de cette dernière, nous ont conduits à développer notre propre hypothèse.

Elle est enracinée dans la coexistence des avantages et des inconvénients de la participation de la famille dans le capital de l'entreprise, mentionnée dans la section précédente. Nous procéderons sur la base de ces arguments afin de développer nos propres hypothèses. La participation de la famille dans le capital de l'entreprise nécessite souvent une perspective à long terme au sein de l'entreprise, qui apporterait ainsi plusieurs avantages. À titre d'exemple, les investisseurs familiaux à long terme souffrent moins de la gestion des affaires et investissent de manière plus rationnelle afin de contrôler les activités de l'équipe dirigeante (Fama et Jensen, 1983). Une telle perspective à long terme découle principalement du fait que la famille envisage de céder son empire à des générations futures. En d'autres termes, les membres de la famille considèrent leur entreprise comme un atout pour la transmettre à leurs descendants, plutôt que d'y consommer leur richesse au cours de leur vie.

En outre, comme l'a récemment soutenu Zellweger (2007), l'horizon du temps qui caractérise les entreprises familiales réduit le risque d'un investissement marginal et donc le risque correspond à l'équivalent du coût des capitaux propres.

Par conséquent les entreprises familiales ont tendance à saisir les possibilités d'investissements non concurrents, peu attractifs ni trop risqués. D'après ce même auteur, une telle situation offre à ces entreprises la possibilité de développer leurs activités sans être entravées par des concurrents agressifs et finalement, de conquérir les marchés où les concurrents ne peuvent pénétrer.

En outre, les familles peuvent apporter des ressources financières et matérielles, qui peuvent être utilisées pour soutenir l'entreprise en cas de difficultés financières ou suite à des échecs stratégiques (Dyer, 2006). Ces spécificités sont généralement connues par les clients et les fournisseurs, qui peuvent établir et cultiver des relations durables à cause de la bonne volonté et de la confiance générées par l'engagement de la famille (Dollinger, 1995).

Les arguments qui soutiennent que la participation des membres de la famille au capital de l'entreprise influence négativement les performances sont également présents dans la littérature managériale.

Les familles sont capables de réduire la valeur de l'entreprise par un excès de compensation, des opérations ou de distribution des dividendes (Neubauer et Lank, 1998). De même, ils caractérisent souvent la sélection du type de management avec celle de la famille ayant ainsi des répercussions négatives sur la gestion de l'entreprise et en sus, sur les résultats. Il reste donc difficile pour la famille d'évaluer de manière objective les membres de la famille participant à la gestion de l'entreprise (Dyer, 2006) et bien sûr, de les rejeter dans le cas de résultats insatisfaisants (Zellweger, Eddleston et Kellermanns, 2010).

Comme le notent Burkart, Gromb et Panuzi (1997), les familles agissent pour leur propre compte et peuvent affecter négativement les efforts des employés et leur productivité. À cela, des effets négatifs sur la performance de l'entreprise se présenteraient. Toutes ces réflexions sont liées à ce que l'on appelle les chevauchements institutionnels de la famille et à la gestion qui peuvent réduire l'efficacité de l'entreprise et sa performance à plusieurs égards. De plus, les entreprises familiales illustrent un terrain fertile pour les malentendus et les conflits entre les actionnaires où des groupes de personnes poursuivent des objectifs divergents.

Les objectifs financiers peuvent s'opposer aux objectifs non financiers, par exemple : la croissance des revenus par rapport au besoin de recrutement. Les objectifs de la famille peuvent s'opposer avec les objectifs de l'entreprise. À titre d'exemple aussi, contrôler le destin de l'entreprise par rapport à la croissance du marché mondial. La participation des membres de la famille au capital de l'entreprise peut avoir des effets positifs et négatifs sur le fonctionnement de l'entreprise. Cela nous a conduits à croire en l'existence d'une relation non linéaire avec les performances. Nous estimons que cette relation est en forme de U inversé (corrélation quadratique), car les avantages de la participation des membres de la famille au capital de l'entreprise induits, par l'orientation à long terme et à la survie de cette dernière ne sont en aucun cas significatifs même si la participation des membres de la famille au capital de l'entreprise atteint un certain niveau managérial.

Tandis que les effets négatifs découlant des conflits entre les actionnaires sont plus susceptibles de se manifester, une fois la manifestation d'un bloc d'actionnaire majoritaire, familiale ou non familiale.

Les hypothèses suivantes sont basées sur ces raisonnements :

H1 : L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise est corrélée positivement avec les performances financières.

H2 : Une relation en forme de U inversé existe entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières.

Une prise de participation partielle de la famille à un certain niveau du capital de l'entreprise aurait donc une influence positive sur les performances futures.

Nos hypothèses ont également été présentées par Miller et le Breton (2006), sous la forme d'une proposition compatible avec les conclusions de l'étude d'exploration d'Anderson et Reeb (2003) ; nous allons essayer de les tester, en comparaison avec les résultats de leurs travaux, toutefois, nous allons utiliser un échantillon plus représentatif qui ne se limite pas à des grandes entreprises cotées, mais qui englobe les petites et moyennes entreprises non cotées.

1.3 La relation entre les performances des entreprises familiales et la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise

Le concept de la participation de la famille dans la gestion organisationnelle est distinct de celui de la participation de la famille au capital de l'entreprise, étant donné que les entreprises familiales peuvent être gérées par la famille ou par un membre externe à la famille. La PC reflète la participation de la famille dans une optique stratégique de prise de décision. En mettant l'accent sur les petites entreprises appartenant à la famille, Azoury et Salloum (2011) soulignent que les effets de la relation entre la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise sur les performances de celles-ci, n'étaient point significatifs. C'est après quelques années que certains travaux réalisés sur les affaires de famille furent significatifs entre la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise et les performances financières. Toutefois, les résultats furent contradictoires dus au fait que l'accent fut mis sur les sociétés cotées.

Dans la mesure où les sociétés cotées sont concernées, les résultats restent contradictoires. Selon Lee (2006) la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise a des effets positifs sur la rentabilité, l'emploi et la croissance des revenus. D'autre part, Lauterbach et Vaninsky (1999), lors d'une étude réalisée sur 280 grandes entreprises en Israël, montrent que les propriétaires gérants d'entreprises, y compris les entreprises appartenant à la famille, sont moins créateurs de valeur que les entreprises familiales dirigées par un membre externe.

Par contre, certaines études ont trouvé une relation négative entre le pourcentage d'administrateurs liés à la famille et un membre externe. Dans ce même cadre, Anderson et Reeb (2003), ont par exemple constaté que lorsque les membres de la famille représentent aussi la direction, la rentabilité de l'entreprise en question est plus élevée que lorsqu'un membre externe à la famille est nommé à la tête de l'entreprise.

Le rendement (selon le ratio de Tobin Q) est aussi plus élevé si le dirigeant est un membre de la famille, mais seulement dans les cas où il est également l'un des fondateurs. Or, si le dirigeant n'est pas le ou l'un des fondateurs, le rendement de l'entreprise sera moins élevé. Sraer et Thesmar (2007) ont aussi confirmé ces mêmes conclusions en se basant sur un échantillon d'entreprises françaises et en les ayant étendues à la rentabilité et la croissance de l'entreprise.

Selon Villalonga et Amit (2006), la PM peut être destructrice ou créatrice de valeur. Elle se présenterait comme créatrice de valeur lorsque le fondateur est par exemple le dirigeant ou président du conseil. Par contre, elle se présenterait en tant que destructrice de valeur dans le cas où les descendants prendraient la relève (dans le cas de successions).

Seulement trois études menées sur la relation entre la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise et la performance des sociétés non cotées, McConaughy, Mathews, et Fialko (2001), sur la base des données collectées de 219 entreprises, soutiennent que les entreprises gérées par la famille fondatrice sont mieux valorisées, restent exploitées de manière plus efficace et demeurent moins endettées que les autres entreprises.

En revanche, Castillo et Wakefield (2006), mentionnent dans leurs travaux qu'une relation positive existe entre la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise et le rendement du capital investi¹⁴.

Compte tenu de l'existence de résultats contradictoires sur la relation entre la prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise et la performance de celle-ci, nous allons essayer d'analyser à travers la littérature existante, les modèles de gestion familiale des entreprises concernées en vue d'élucider son impact sur les performances futures. Nous avons relevé des arguments qui soutiennent à la fois les effets positifs et négatifs de la prise de participation à la gestion de l'entreprise par les membres de la famille et son impact sur les performances de cette dernière. Nous nous baserons sur ce qui suit afin de proposer nos propres hypothèses.

¹⁴ Return on investment.

Selon Becker (1974), les entreprises familiales se caractérisent tout d'abord par la réduction des problèmes et coûts d'agence¹⁵. Cette hypothèse a été testée et validée par Gnan et Montemerlo (2006). En fait, la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise aligne les intérêts des propriétaires et des gestionnaires et réduit les asymétries de l'information. La réduction de frais d'agence est associée à l'épargne, donc aux ressources excédentaires, qui peuvent générer des rendements financiers supérieurs (Miller et Le Berton-Miller, 2006).

De plus, à la lumière de la théorie de l'intendance, précédemment illustrée dans la section 2 du chapitre 1, nous pouvons avancer que les membres de la famille agissent en tant que gardiens parce qu'ils s'identifient à l'entreprise (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997). Les membres de la famille travaillent avec un engagement et une responsabilité supérieure parce qu'ils perçoivent la performance de l'entreprise comme en prolongement de leur propre bien-être (Ward, 1988). Les membres de la famille appartenant à l'équipe de direction éviteraient potentiellement les actions et décisions cruciales pour accroître les recettes et auront tendance à résister à la réduction des excédents qui peuvent réduire les coûts au détriment du capital humain, au moral des employés. Par contre, ils seront tentés d'investir par exemple, dans la recherche et le développement (R&D), la formation et les infrastructures (Miller et Le Breton-Miller, 2006). Ces actions demeureront transparentes vis-à-vis des parties prenantes, qui sont par conséquent susceptibles de maintenir leurs liens avec l'entreprise en question (Anderson et Reeb, 2003).

En outre, les membres de la famille ont souvent été conditionnés à un très jeune âge à comprendre la nature de l'entreprise et ont reçu une formation pratique et spécifique auprès d'autres membres de la famille impliqués dans le management de l'entreprise (Dyer, 2006).

Enfin, certaines études sur les déterminants de la rémunération des dirigeants (Gomez-Meja, Numez-Nickel et Gutierrez, 2001), révèlent que les PDG des

¹⁵ On parle de relation d'agence, quand un agent (une entreprise ou un particulier) confie en partie ou en totalité la gestion de ses intérêts à un tiers. Jensen et Meckling définissent une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.

entreprises contrôlées par la famille perçoivent relativement des salaires moins élevés comparés à ceux présents dans des entreprises non familiales. Les dirigeants ayant des liens étroits avec la famille bénéficient de la sécurité de l'emploi associé à des revenus inférieurs. Cet agencement sécurité-revenus permettrait alors d'accroître la rentabilité de l'entreprise.

Selon Sraer et Thesman (2007), les économies des coûts ne sont pas seulement liées au dirigeant mais à celle de tout travailleur. La famille à qui l'entreprise paye des salaires est inférieure à la moyenne. Dans ces entreprises, le travail demande une ressemblance moins sensible aux chocs industriels parce que la famille membre de la gestion peut s'engager à honorer les contrats de travail implicite avec leurs travailleurs. Ceci est de la grâce à leur réputation et à leur horizon à long terme. Ainsi ils sont autorisés à payer des salaires plus faibles en échange de cette forme d'assurance, (Sraer et Thesmar, 2007).

Nous estimons que les avantages à la gestion, présentent des effets de réductions de coûts d'agence limités. Nous craignons qu'au-delà d'un certain niveau, des inconvénients finissent par apparaître suite à une prise de participation élevée.

En premier lieu, les avantages de la réduction des coûts d'agence peuvent être annulés par les éventuels conflits entre les gestionnaires de la famille, qui peuvent avoir des objectifs et des valeurs divergentes (Dyer, 2006). Les entreprises familiales sont des lieux où les parties, tout en travaillant ensemble, peuvent éprouver des désaccords sur les priorités et sur la façon de les accomplir et peuvent expérimenter les incompatibilités interpersonnelles sur les valeurs et les attitudes. Les membres de la famille dirigeante peuvent aussi se sentir concernés, non seulement par la performance de l'entreprise, mais également par leur implication et leur satisfaction à l'égard de l'entreprise.

En second lieu, les membres de la famille dirigeante ont la possibilité de remplacer des ressources monétaires par des ressources non monétaires (Adams, Manners, Astrachan, et Mazzola, 2004). Ils ont souvent des objectifs non monétaires, tels que l'indépendance, le prestige et le recrutement des autres membres familiaux. Zellweger (2007) a présenté la preuve que l'entreprise familiale d'entrepreneurs tend à valoriser

des facteurs émotionnels et par conséquent, de les substituer par les résultats non monétaires mentionnés précédemment.

Troisièmement, l'entreprise gérée par la famille, a plus de difficulté à exceller. En effet, leur principale contrainte est le manque de professionnalisme dans la gestion des compétences (Lee, 2006). Ils peuvent avoir un manque d'expertise ou de formation surtout au niveau des connaissances et de l'allocation des ressources qui auraient une incidence sur l'efficacité et l'efficience du management organisationnel. Une bonne gestion exige l'élaboration de plans stratégiques, ainsi que le contrôle des systèmes de performances. Ceci implique la nécessité de compétence en planification stratégique et financière et se présenterait comme un défaut majeur dans la gestion de l'entreprise par un membre de la famille. Recruter un dirigeant externe à la famille ayant les qualifications suivantes et recommandées, peut être un moyen de surmonter un tel problème afin de permettre un meilleur fonctionnement de l'entreprise et ainsi des performances plus élevées. Le faible niveau d'éducation de la part d'un membre de la famille appartenant à l'équipe de direction susciterait chez ce dernier le manque de mérite, de talent et de compétence requise.

Enfin, avoir des membres externes à la famille dans l'équipe de direction augmenterait le capital social de l'entreprise. Ceci permettra de faciliter l'acquisition des connaissances par la promotion d'un flux constant d'informations provenant de diverses sources (Barontini et Caprio, 2006). Lee (2006) suggère que les relations sociales réduisent la quantité de temps et l'investissement requis pour rassembler les informations ; quant à Allio (2004), il soutient que ce type d'avantages augmente, à mesure que le réseau social augmente. Non seulement de nouvelles informations peuvent être consultées, mais aussi toute sorte de nouvelles ressources.

Grâce à la présence d'actionnaire externe au capital social, l'entreprise peut, avec de nouveaux partenaires, allouer les ressources financières, humaines et matérielles de manière stratégique afin de développer le potentiel de l'entreprise. Les sources d'informations de l'équipe dirigeante externe à la famille permettraient de disposer de ressources non existantes associées à une meilleure exploitation des ressources et à des prises de décisions fondées.

Ainsi, la prise de participation familiale à la gestion de l'entreprise pourrait avoir des avantages et des effets sur les dysfonctionnements de l'entreprise. Cela nous a conduits à supposer l'existence d'une relation linéaire avec la performance, tout comme dans le cas de la prise de participation de la famille dans le capital de l'entreprise.

Nous estimons que cette relation est en forme de U inversé (corrélation quadratique), car les avantages de la prise de participation familiale à la gestion de l'entreprise induits la baisse des coûts d'agence et l'effet de l'intendance. À un certain niveau de prise de participation à la gestion de l'entreprise, cela s'annoncerait néfaste pour l'organisation. Les effets négatifs¹⁶ provenant des conflits entre l'équipe de direction constituée par les membres de la famille sont plus susceptibles de se manifester une fois que le pourcentage de la prise de participation dans la gestion des affaires est plus élevé.

En se basant sur ces arguments, nous suggérons les hypothèses suivantes :

H3 : L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise est corrélée positivement avec les performances financières.

H4 : Une relation en forme de U inversé existe entre la participation de la famille à la gestion de l'entreprise et les performances financières.

Une prise de participation partielle à un certain niveau de la famille aurait ainsi une influence positive sur les performances futures de l'entreprise familiale.

¹⁶ Tels que les objectifs non monétaires, l'indépendance, la réduction des compétences professionnelles, le prestige et le recrutement des autres membres familiaux.

Section 2 : Prise de participation et stéréotypes des sexes

Les apports théoriques sur l'entreprise s'inspirent des systèmes généraux, prenant ainsi en considération la famille et l'entreprise, tout en étudiant leur interaction afin d'atteindre une durabilité mutuelle économique et financière.

2.1 La gestion féminine dans les entreprises familiales

Les entreprises dont les dirigeants sont des femmes ont une performance moins satisfaisante que celle des entreprises dirigées par des hommes, utilisant des mesures financières de performance telles que les revenus, la survie et le développement. Quand d'autres variables explicatives sont contrôlées, les différences de mesures financières relatives à la pérennité de l'entreprise disparaissent (Neubauer et Lank, 1998). Ces variables comprennent l'industrie, la taille de l'entreprise, l'expérience de l'entreprise, l'innovation, les attributs de gestion, l'aversion pour le risque, les actifs et les capitaux propres (Sciascia et Mazzola, 2008).

Beaucoup de ces études présentent des lacunes méthodologiques, comme le choix d'échantillons restreints ou non aléatoires d'entreprises dont les hommes ou les femmes sont sous-représentées. En utilisant un large échantillon suédois, Miller, Le Breton-Miller et Lester (2010) ont trouvé que la sous-performance de l'entreprise avec un dirigeant de sexe féminin est beaucoup plus faible dans les grandes entreprises mais inexistante dans les entreprises à un seul employé. Sirmon et Hitt (2003) indiquent que pour plusieurs femmes chefs d'entreprise, une entreprise 'petite et stable' n'est pas une phase transitoire mais plutôt un état d'entreprise consciencieusement choisi. Agissant de la sorte, les femmes s'adaptent à leurs demandes professionnelles, sociales, familiales et personnelles (Gordon et Nicholson, 2008).

Cependant, les études sur la performance n'examinent pas les façons variées selon lesquelles les femmes gèrent leur entreprise familiale différemment des hommes. D'une part, Barontini et Caprio¹⁷ (2006) décrivent la gestion masculine comme stratégique et compétitive jouissant d'une prise de décision centralisée, d'un faible engagement relationnel et de limites bien définies entre les propriétaires et les employés ainsi que d'un développement menant à la hiérarchie. D'autre part, la gestion féminine est une gestion personnelle influencée par l'histoire de la famille. Elle est caractérisée par une prise de décision collective et un fort engagement relationnel résistant néanmoins au développement.

Ces mêmes auteurs signalent, en outre, que les ressources sont gérées différemment selon les sexes ; l'approche masculine consiste à retrouver des moyens d'obtenir et d'utiliser les ressources en renforçant les ressources du dirigeant au lieu de les sacrifier. L'approche féminine, elle, est plus personnelle ; l'individu se trouve complètement à risque et fait des engagements plus personnels quant à l'opportunité, aux ressources et mêmes aux employés.

À part le sexe, l'éducation, les compétences de gestion et l'expérience contribuent elles aussi au revenu de l'entreprise, la profitabilité et au développement (Loscocco et al, 1991). La formation du dirigeant et les heures de travail qu'il assure à l'entreprise contribuent aux ventes et dans ce cadre, les hommes assurent nettement plus d'heures de travail que les femmes. Hoy et Sharma (2010) ont trouvé que les nouvelles petites entreprises qui siègent à la maison ont un revenu brut inférieur à celui des entreprises plus anciennes, plus larges et localisées en dehors de la maison. Les femmes rencontrent plus de difficultés à obtenir des crédits d'entreprise. De même, les femmes ont une tendance à être plus méfiante vis-à-vis des risques et par conséquent, elles prennent de plus petits prêts (Sciascia et Mazzola, 2008).

L'emplacement géographique de l'entreprise a des répercussions significatives sur les opportunités économiques en raison de l'accès différentiel aux économies plus larges, aux centres d'information, à la communication, au commerce et aux finances.

¹⁷L'auteur résume les premières recherches qui ont examiné bon nombre d'aspects de l'esprit d'entreprise féminin.

La recherche sur les différences entre les sexes et les pratiques de l'entreprise se concentrent sur la gestion stratégique, c'est-à-dire sur les valeurs soutenues par les entrepreneurs, les styles de gestion, la bureaucratie de l'entreprise et les relations de travail.

La littérature de l'entreprise familiale suppose que les décisions en relation avec la gestion des échanges de ressources se font au sein de la famille ou de l'entreprise. Toutefois, une recherche récente démontre que les ressources sont partagées entre le système de l'entreprise et celui de la famille et que les entreprises familiales sont, sans doute, des organisations à systèmes croisés (Barontini et Caprio, 2006). Hoy et Sharma (2010) trouvent que le succès de l'entreprise familiale dépend des processus suivis par la famille aussi bien que de ses réponses aux perturbations plutôt que de la simple manière avec laquelle le dirigeant gère son entreprise.

Salloum, Schmitt et Bouri (2012) ont trouvé que presque la moitié des entreprises opérant de leur maison utilisent ou échangent les ressources de la famille afin de passer plus de temps sur les affaires. Gnan et Montemerlo, (2006) ont trouvé que les femmes chefs d'entreprises ont plus tendance à assigner les ressources de la famille au service de leurs entreprises que ne le font les hommes. Gallo, Tapies, et Cappuyns (2004) ont remarqué, pour leur part, que l'utilisation des ressources financières de la famille survient plus fréquemment au cas où l'entreprise doit de l'argent à une institution financière ou quand le propriétaire est plus âgé, plus expérimenté et n'ayant pas d'enfants.

2.2 Prise de participation et stéréotype féminin

En examinant les études précédentes, nous notons aussi une sous-performance féminine au plus haut niveau global. Cependant, l'analyse suivante montre bien que ce résultat découle seulement d'une des quatre variables de la performance que nous examinons. Ce cas est principalement dû au fait que les femmes entrepreneurs ont tendance à être plus actives dans de petites entreprises, dans le secteur des services et dans des entreprises qui produisent de manière disproportionnée et pour des fins de consommation privée. L'effet du sexe est d'une importance minime dans des classes de plus grande taille, dans le commerce et la fabrication.

Nombreuses questions ont été posées pour évaluer à quel point les entrepreneurs voyaient que leurs entreprises étaient performantes. Comme le montre le tableau 8, la rentabilité perçue ne diffère pas entre les sexes. Par ailleurs, le taux de croissance perçu est supérieur chez les entrepreneurs hommes. Les personnes interrogées ont été demandées de dire comment elles percevaient le taux de croissance actuel de leur entreprise et les résultats sont rapportés dans le tableau 9. Presque 12 % des entrepreneurs hommes ont perçu que les taux de croissance étaient "très rapides" en comparaison avec le pourcentage de 5.9 % chez les femmes. En même temps, il convient de noter que la part de non-croissance est pratiquement identique aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

Tableau 8

Rentabilité perçue dans des entreprises dirigées par des hommes et des femmes

	Nb de femmes		Nb de d'hommes		Total
Très bien	31	7.7	312	9.5	343
Satisfaisant	218	53.8	1,799	54.7	2,017
Assez bien	133	32.8	1,048	31.9	1,181
Risque de pertes	21	5.2	121	3.7	142
Impossible de répondre	2	0.5	9	0.3	11
Total	405	100	3,289	100	3,694

Source : Salloum et Azoury, 2009

Tableau 9

Taux de croissance perçu dans les entreprises dirigées par des hommes et des femmes

	Nbre de femmes		Nbre d'hommes		Total
Croissance très rapide	24	5.9	386	11.7	410
Croissance stable et régulière	221	54.6	1,681	51.1	1,902
Pas de croissance	113	27.9	905	27.5	1,018
Croissance négative	32	7.9	260	7.9	292
Risque d'échec	5	1.2	23	0.7	28
Ne sait pas	10	2.5	34	1.0	44
Total	405	100	3,289	100	3,694

Source : Catry et Buff (1996)

En résumé, nous avons identifié des différences structurelles systématiques entre les entreprises dirigées par des hommes ou des femmes et ceci à plusieurs égards. Les entreprises dirigées par des femmes tendent à être plus petites, sous-représentées en ce qui concerne la fabrication et surreprésentées quant aux services, à plus produire pour la consommation privée et pour le secteur public que ne le font les entreprises dirigées par des hommes. Et au niveau des entreprises de vente et de production de biens intermédiaires, les entreprises dirigées par des hommes tendent à avoir une plus large clientèle. Nous trouvons aussi dans nos modèles, des différences significatives au niveau de la performance, à l'exception des ordres.

La sous-performance féminine est surtout due à des mesures en relation avec la croissance, tandis qu'au niveau de la rentabilité, la différence est minime. Ceci se traduit aussi dans des prévisions pour la croissance future qui sont plus faibles chez les entrepreneurs féminins bien que parmi ceux qui voient un potentiel pour l'expansion, les femmes croient au moins autant que les hommes que le potentiel pourrait être réalisé.

Les différences structurelles intenses que nous avons identifiées entre les entrepreneurs hommes et femmes dénotent un besoin pour des enquêtes plus avancées. Étant donné que ces facteurs structuraux sont des déterminants importants de la performance économique, ils doivent être inclus dans une évaluation approfondie des hypothèses de la sous-performance féminine. Par exemple, les différences de sexe observées au niveau global pourraient être fallacieuses si plus de

femmes que d'hommes sont actives dans des secteurs associés à de faibles ventes ou croissance.

Tableau 10

Les dix indicateurs de succès les plus sélectionnés

Hommes	Femmes
Générer des revenus/profits	Générer des revenus/profits
Fournir des produits/services de qualité aux clients	Fournir des produits/services de qualité aux clients
Être capable d'assurer un équilibre entre le travail et la famille	Fournir des offres d'emploi
Disposer d'une source régulière de moyens de subsistance	Être capable d'assurer un équilibre entre le travail et la famille
Améliorer la qualité de vie des employés	Améliorer la qualité de vie des employés
Être capable de garder le bon fonctionnement des affaires	Être capable de garder le bon fonctionnement des affaires
Expansion des affaires	Disposer d'une source régulière de moyens de subsistance
Fournir des offres d'emploi	Être capable de profiter des talents/compétences
Acquérir une indépendance financière	Profiter des occasions de travail
Assurer le support familial adéquat	Acquérir une indépendance financière

Source : Catry et Buff (1996)

À vrai dire, l'hypothèse de la sous-performance féminine n'est correcte que si la performance économique des femmes entrepreneurs est inférieure à celle de leurs homologues masculins mais avec des préférences identiques. Cet aspect a été abordé dans des études antérieures. Lee (2006) a remarqué que plus de femmes que d'hommes pourraient choisir délibérément de ne pas agrandir leurs entreprises afin de poursuivre d'autres objectifs. Hoy et Sharma (2010) défendent ce point de vue dans la mesure où les hommes tendent plutôt à agrandir leurs entreprises autant qu'ils le peuvent.

Si les entrepreneurs féminins avaient vraiment des préférences plus faibles pour la croissance des ventes, alors que nous trouvons toujours qu'elles n'ont pas une sous-performance sur le plan de la rentabilité, il est alors clair que notre étude ne soutient pas la sous-performance féminine selon une interprétation stricte de l'hypothèse.

Selon notre point de vue, dans le contexte euro-méditerranéen et plus spécifiquement Libanais, nous observons une sous-performance féminine due à des mesures en relation avec la croissance, tandis qu'au niveau de la rentabilité, la différence est minime.

La différence la plus significative entre les entrepreneurs féminins et les entrepreneurs hommes a été relevée au niveau de l'innovation et l'accomplissement/activité (Shaver, Gartner, Gatewood, et Vos, 1996). Leurs résultats ont montré qu'il était plus probable que les femmes entrepreneurs et directrices prennent des risques plutôt que leurs homologues hommes. Les auteurs ont insinué que les femmes pourraient être plus disposées à accepter les risques d'entreprise parce qu'elles font face à un environnement de travail plus hostile et plus préjudiciable (James, 1999).

Les stéréotypes des sexes apparaissent aussi dans une recherche examinant les motivations et les définitions du succès. Se référant aux données de la 'National Foundation For Women Business Owners', James (1999) a examiné comment les entrepreneurs définissent et réalisent le succès. Les femmes ont observé que le succès contrôlait leur propre destin, construisait des relations continues avec les clients et leur accordait un sentiment de satisfaction. Les hommes, pour leur part, ont décrit le succès comme étant le fait d'atteindre ses objectifs (James, 1999). Toutefois, une autre étude a rapporté que les femmes choisissaient l'épanouissement personnel et la réalisation des objectifs pour être les mesures primaires du succès au lieu de la rentabilité financière (Salloum, Schmitt et Bouri, 2012). Et pourtant, d'autres personnes ont trouvé que les femmes chefs d'entreprise présentaient une sous-performance au niveau de la survie et de la croissance, ce qui suscitait la question critique de savoir si les objectifs initiaux pour l'entreprise influençaient les résultats financiers (Gallo, Tapies, et Cappuyns, 2004).

Tableau 11

Note moyenne de l'importance du type de l'objectif

	Financier	Non-financier	Personnel
Hommes	4.30	4.20	4.16
Femmes	4.25	4.11	4.18

Source : Corbetta et Montemerl, (1999)

Selon notre point de vue, dans le contexte euro-méditerranéen et plus spécifiquement Libanais, nous constatons que les femmes entrepreneurs et directrices prennent plus des risque que leurs homologues hommes. En effet, les entrepreneurs libanais, dirigeante d'entreprise familiale bénéficient d'un capital et d'une fortune plus solide, héritée par la famille lui permettant ainsi d'avoir une aversion au risque plus élevée.

Ainsi nous proposons les hypothèses suivantes :

H5 : L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin est corrélée négativement avec les performances financières.

H6 : L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin est corrélée négativement avec les performances financières.

À la lumière de ce troisième et dernier chapitre de la première partie, consacré à la revue de la littérature, nous avons mentionné nos hypothèses de recherche tout en nous basant sur les travaux scientifiques antérieurs des différents auteurs et chercheurs scientifiques. Après avoir établi une revue de la littérature sur les entreprises familiales et tout en soulignant les spécificités de ce mécanisme contextuel au Liban, nous avons présenté la notion de prise de participation dans le capital et dans la direction de l'entreprise familiale tout en introduisant une variable modératrice liée au sexe du dirigeant. Certes, nous n'avons pas oublié de mettre en relief les spécificités des entreprises familiales libanaises. Finalement, nous avons, à travers une revue scientifique sur le thème en question, élaboré nos hypothèses de recherche qui feront l'objet d'une étude empirique dans la seconde partie de nos travaux.

Deuxième Partie

Étude empirique

Chapitre 4

Méthodologie de la recherche

Nous allons présenter dans ce chapitre la construction du positionnement méthodologique de notre étude empirique, tout en mentionnant le choix du concept de la stratégie de recherche et du modèle utilisé ainsi que les principales spécificités des entreprises libanaises. Nous élaborerons également la constitution de notre échantillon non aléatoire ainsi que les critères de sélection relatifs à la collecte des données secondaires et primaires sur le terrain. Nous terminerons par la présentation de nos variables de recherches et les caractéristiques et indices de mesure desdites variables.

Section 1 : La construction du positionnement de la méthodologie

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de recherche existante sur l'impact de la prise de participation des membres de la famille dans le capital ou le management de l'entreprise sur les performances de cette dernière.

1.1 L'approche méthodologique

C'est peut-être de là qu'est apparue l'une des difficultés de notre travail de recherche et éventuellement de bien d'autres. En effet, l'enquête, l'expérimentation ou l'analyse de traces ne consistent pas uniquement à laisser venir à soi la perception de l'objet ou des déterminants permettant d'expliquer et de comprendre le phénomène en question. Il faut aller chercher de manière dynamique ce qu'il y a à découvrir et sans s'en lasser. C'est sur cette logique que Bachelard (1934) insistait lorsqu'il écrivait que le fait scientifique n'est pas seulement constaté mais qu'il est aussi conquis et construit. Se donner les moyens d'être ambitieux et perfectionniste fait partie des principes que tout chercheur se doit d'intégrer, car sinon quiconque deviendrait chercheur sans le vouloir. Or l'accès au terrain et à l'appropriation de l'objet n'est pas chose facile, c'est ce qui rend encore le parcours plus passionnant, en dépit des embûches. C'est une expérience unique et qui est bien la seule source de connaissance.

Dans le cadre de notre approche méthodologique, souvent confrontée à des situations où notre objet de recherche était complexe et perplexe dû à un accès difficilement envisageable sur le terrain¹⁸, nous avons cherché autant que possible à rendre compte de ce qui se passait sur le terrain. Plusieurs démarches s'offraient à nous. Celle d'un déductivisme¹⁹ qui s'appuie sur les théories existantes pour construire ses questions de recherche ou d'un inductivisme²⁰, par exemple, qui demande d'ignorer toutes les connaissances théoriques antérieures.

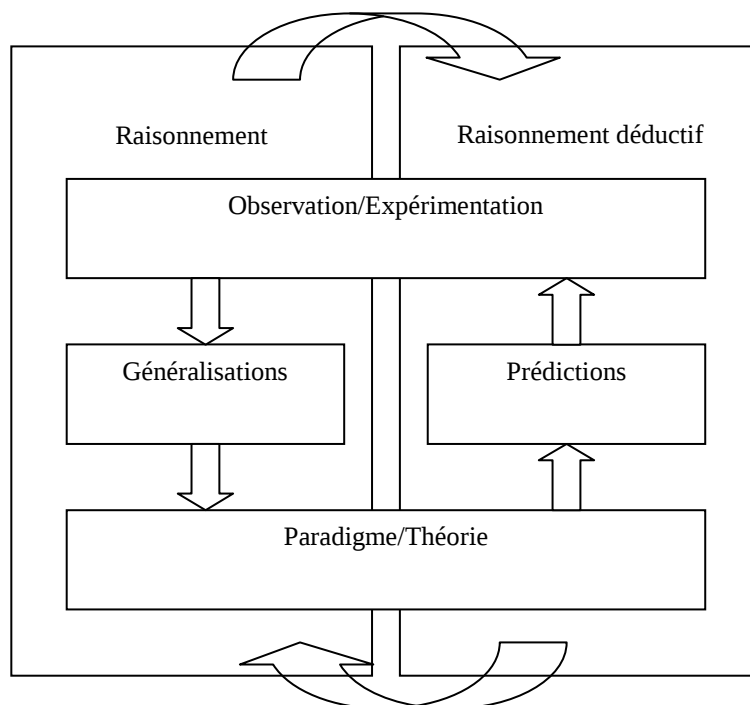
¹⁸ Situation politique conjoncturelle de notre échantillon et différences de culture quant au principe d'observation (non applicable due aux tensions politiques régionales au Liban).

¹⁹ Études centrées sur les variables.

²⁰ La stratégie de recherche issue d'une logique inductive et d'une approche quantitative a pour objectif de trouver des relations spécifiques entre un grand nombre d'objets et de les décrire en un modèle qui soit généralisable au monde.

Plutôt que d'adopter l'une ou l'autre des démarches, nous avons opté pour une troisième suggérée par Glaser et Strauss (1967) et qui consiste à faire des allers retours entre la théorie et les observations, en ayant au préalable effectué un survol de la littérature théorique scientifique existante, pour finalement opter pour le déductivisme qui s'associait au mieux à notre posture sur le terrain et qui consistait en la collecte d'informations primaires et secondaires permettant de décrire, en le quantifiant, le comportement d'un échantillon représentatif de la population sélectionnée.

Figure 10
Démarche méthodologique



La manière d'aborder le travail quantitatif a été la même pour l'ensemble des travaux qui ont été réalisés par bien d'autres qui seront mentionnés ultérieurement ; plusieurs objectifs ont été déterminés, nécessitant une instrumentalité adéquate à chaque objectif.

1.2 L'approche empirique

Les études de cas partielles qui ont été effectuées dans la revue de la littérature ont servi à comparer plusieurs entreprises ayant connu une situation semblable à la prise de participation des membres de la famille dans le capital ou le management de l'entreprise pour essayer de faire ressortir les éléments variants, en les distinguant des éléments invariants. De cette manière, nous évitions de tomber dans le piège de vouloir conclure trop vite que tous les problèmes financiers qui surgissent sont liés à la famille ou à ses membres. Cela fait ressortir, par exemple, que la dégradation des performances financières que l'on retrouve dans tous les cas de figure, est parfois liée au contexte politique et économique de l'échantillon ou tout simplement, à la non-application de la loi en termes de normes managériales fonctionnelles au sein de l'entreprise. De ce fait, les spécificités et caractéristiques organisationnelles du conseil d'administration familial qui apparaissent dans ces entreprises sont le fruit d'une dialectique entre les situations de performance et les contextes que nous avons identifiés.

Suite aux premiers travaux scientifiques, de nature quantitative, la relation entre l'entreprise familiale et ses performances financières a été identifiée et étudiée dans une logique longitudinale afin d'étudier les caractéristiques de l'organe de gouvernance interne au sein du conseil d'administration ou bien au sein du conseil de famille qui a conduit à une situation de dégradation des performances.

Ce qui importait était de comprendre et d'expliquer comment l'implication des membres de la famille dans les activités d'une entreprise au niveau de la gestion organisationnelle ou du capital pouvait influencer les performances financières.

De même, il s'avérait paradoxal de comprendre comment certaines entreprises ayant un conseil d'administration fictif, affichaient des performances financières phénoménales (Gallo, Tapies, et Cappuyns, 2004). La culture d'entreprise dans le contexte étudié nous a fourni des explications à ces deux types de phénomènes. La

complexité du terrain ne fait aucun doute et apparaît dans l'ensemble de notre travail de recherche.

1.3 Choix du concept de la stratégie de recherche et du modèle utilisé

Pour bien délimiter de manière structurelle les aspects caractéristiques de la gouvernance familiale d'entreprise et de sa relation avec les performances de l'entreprise, notre grille d'analyse des dysfonctionnements au sein de l'organe interne de décision et de pouvoir est fondée sur les variables qui composent le modèle intégrateur de Salloum et Azoury (2001). Bien que d'autres auteurs comme Shleifer et Vishny (1997) ou Maati (1999) ont aussi étudié la littérature sur le sujet, nous avons choisi le modèle Salloum et Azoury (2001) pour deux raisons. La première est que leur synthèse ne se limite pas à une perspective économique du sujet. La seconde est qu'ils proposent un modèle intégrateur qui met l'accent sur le rôle et les attributs des membres de la famille.

Ce modèle, que nous avons adapté à nos fins (figure 11), spécifie les relations qui devraient exister entre la gouvernance d'entreprise familiale et les membres de la famille sur les performances de l'entreprise.

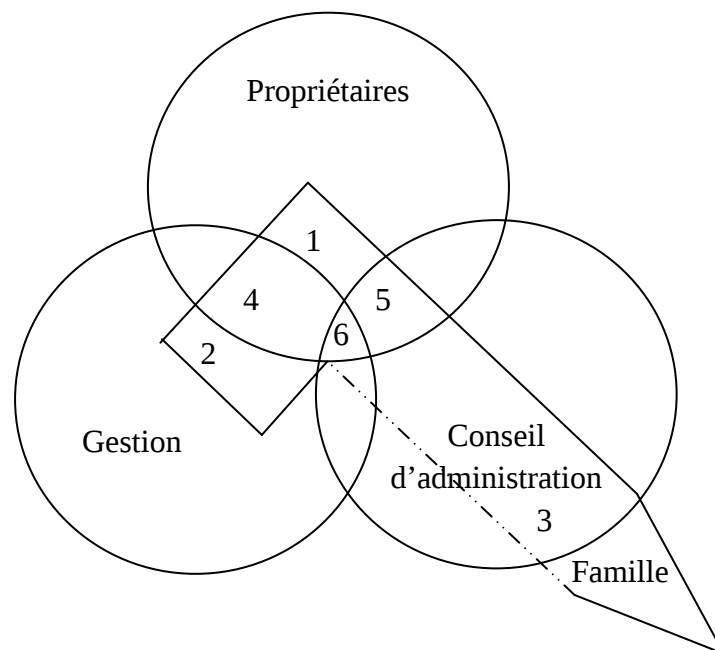
Salloum et Azoury (2001) définissent la gouvernance d'entreprise comme un système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises. Ils appliquent cette large définition à la gouvernance de l'entreprise familiale en tenant compte de la nature distinctive de cette organisation.

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 telles que le développement de la stratégie de l'entreprise à long terme, la participation dans la prise de décision importante et 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 :

Figure 11

Implication des membres de la famille dans l'entreprise familiale



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 d'une entreprise est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. Selon

Zellweger, Eddleston et Kellermanns (2010), la présence de la dimension familiale fait de lui un lieu de confrontation capital entre les valeurs de la famille et les performances financières et 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.

Les membres de la famille jouent tout d'abord un rôle de ressource et/ou de service auprès de l'entreprise, dû au fait qu'ils en propagent la réputation, qu'ils établissent des contacts avec son environnement interne et externe et qu'ils prodiguent leurs conseils ou donnent leur avis aux membres de la direction. Sur le plan stratégique, la contribution du conseil est plus difficile à conceptualiser. Jusqu'à quel point doit-il s'impliquer et contribuer à l'articulation de la mission et des objectifs de l'entreprise lorsqu'on est membre de la famille ?

Neubauer et Lank (1998) ont élaboré ce modèle intégrateur à partir d'une revue des courants de recherche et des études empiriques qui ont porté sur la gouvernance d'entreprise. Du même coup, il constitue l'inventaire assez exhaustif et idéal des variables dont nous avons étudié la relation avec la performance des entreprises en détresse financière et qui représente les particularités de notre axe de recherche.

Section 2 : Description des critères de sélection et des variables

Nous allons dans cette première section, présenter les principales spécificités des entreprises libanaises, la constitution de l'échantillonnage ainsi que les critères de sélection relatifs à la collecte des données sur le terrain et les méthodologies de traitement de nos variables de recherche.

2.1 Les principales spécificités des entreprises libanaises

La majorité des entreprises libanaises sont des petites et moyennes entreprises qui emploient en moyenne moins de 30 salariés. Les quelques grandes entreprises employant plus de 100 salariés qui existent sur le marché local ont tendance à posséder les plus grandes parts de marché, rendant ainsi difficile l'entrée de nouveaux concurrents. Les entreprises libanaises s'annoncent à plus de 90 % comme étant des entreprises familiales, dont la plupart se présentent selon le concept de la dynastie ou du patriarche fondateur, ayant légué l'entreprise à la génération familiale suivante qui elle-même la léguera, à son tour, à une autre génération (Salloum et Azoury, 2009). Le contrôle de la famille s'effectue via une structure assez complexe, ayant la forme d'une pyramide, ou par la détention de la majorité des titres de propriétés. Cette dernière forme ne constitue actuellement que 7 %, malgré les périodes transitoires de guerre civile. Le marché des capitaux au Liban est relativement sous-développé comparé évidemment aux pays de la région du Moyen-Orient (Gallo, Tapies, et Cappuyns, 2004). La capitalisation boursière des 16 entreprises cotées à la Bourse de Beyrouth (marché réglementé) s'élève à 3,3 Milliards de dollars en 2010, soit à peu près 15 % du PIB. Par contre, en ce qui concerne le secteur bancaire, les banques affichent des rendements remarquables avec une forte capitalisation boursière.

Le financement par les banques et l'autofinancement furent les deux leviers capitaux qui ont permis de financer toutes les entreprises libanaises sans avoir eu recours à une augmentation de capital. La majeure partie des entreprises est formée par des entreprises familiales qui ont peur et ne veulent point céder le contrôle de leurs petits empires aux investisseurs. Le Liban est un pays où la notion de 'management control' est une réalité. Il est presque certain que le chef d'entreprise au Liban jouit de pouvoirs bien plus étendus que dans tout autre pays industrialisé. Il échappe à tous les

mécanismes de contrôle interne et externe et il en découle une situation dans laquelle il est plausible que le dirigeant n'ait de comptes à rendre à personne, y compris les parties prenantes et régulateurs de marché. Seule l'éventuelle sanction, ex post du marché des produits et des services, s'il est suffisamment concurrentiel, peut le forcer à tirer les conséquences de ses erreurs de gestion. Cela est dû au fait qu'il existe très peu d'entreprises libanaises ayant des actionnaires majoritaires individuels et/ou institutionnels. Les actionnaires majoritaires sont et demeurent les familles fondatrices qui cèdent une partie de leur capital à des institutions financières, à des partis politiques ou bien qui, pendant la guerre, ont effectué une cession de leurs biens sous la pression de tierces personnes (Salloum et Azoury, 2009).

Tableau 12

Répartition des entreprises libanaises par secteur d'activité selon leur taille

Secteur	< 5	5-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200 >	DM ²¹	Total
Agriculture	92.53 %	2.56 %	0.61 %	0.25 %	0.03 %	0.01 %	0.01 %	3.99 %	100 %
Service	93.81 %	3 %	0.76 %	0.29 %	0.05 %	0.03 %	0.01 %	2.04 %	100 %
Construction	76.47 %	12.63 %	3.75 %	2.32 %	0.49 %	0.25 %	0.54 %	3.55 %	100%
Industrie	79.72 %	11.76 %	3.52 %	1.60 %	0.38 %	0.14 %	0.11 %	2.76 %	100%
Loisir	86.27 %	6.78 %	2.86 %	1.33 %	0.2 %	0.05 %	0.05 %	2.46 %	100 %
Autre	77.66 %	6.64 %	3.98 %	2.53 %	0.89 %	0.4 %	0.29 %	7.57 %	100 %
Total	88.36 %	5.17 %	1.83 %	0.93 %	0.26 %	0.12 %	0.08 %	3.26 %	100%

Source : Recensement réalisé en 2009, ACS²², 2009

Le tableau ci-dessus montre que tous secteurs confondus, 88 % des entreprises libanaises emploient moins de 5 salariés, constituant ainsi la majeure partie des entreprises opérationnelles ; 99 % embauchent moins de 200 personnes. Ceux sont les entreprises de moins de 50 employés qui créent la majorité des opportunités de l'emploi dans le pays.

²¹ Données manquantes.

²² Administration Centrale de la Statistique au Liban.

2.2 Echantillonnage

Similaire à la procédure d'échantillonnage de Sciascia et Mazzola (2008), l'échantillonnage non aléatoire inclut des entreprises appartenant à plusieurs types d'industrie. La population de notre étude comprend les entreprises libanaises familiale et non familiale, implémentées au Liban et ayant des activités commerciales sur le plan local, régional et international. Cette population est homogène, c'est-à-dire que tous les éléments sont semblables en ce qui concerne la ou les variables étudiées et doit être de taille importante.

La fraction prise en compte de notre population est un échantillon non aléatoire dont la sélection des entreprises fut non exhaustive, et l'échantillon comprenait à l'origine 113 entreprises familiales, industrielle et non industrielle.

Le tableau 13 reflète la distribution de l'échantillon selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise est regroupée en 2 groupes, selon que le nombre d'employés est supérieur à 50 (> 50) et inférieur à 50 (< 50), ainsi que selon le secteur d'activité : industriel et non industriel.

Tableau 13
Échantillon de l'étude par activité économique et répondants

		Échantillon		Répondants	
Industriel	< 50 employées	32	0.28	28	0.29
	> 50 employées	26	0.23	21	0.22
non Industriel	< 50 employées	29	0.26	29	0.30
	> 50 employées	26	0.23	19	0.20
Total		113	1	97	1

La plupart des petites et moyennes entreprises au Liban emploie moins de 50 employés. La majorité des firmes libanaises sont des petites et moyennes entreprises (PME) employant en général moins de 30 salariés. En revanche, il existe toutefois un grand nombre d'entreprises familiales dont le nombre total d'employés est supérieur à 100.

Ces entreprises ont généralement tendance à s'internationaliser. Par secteur industriel, nous insinuons l'ensemble des activités économiques sur le secteur secondaire et non industriel et sur le secteur tertiaire.

Au niveau des critères de performances des entreprises de l'échantillonnage, nous avons retenu celles présentant les aspects suivants :

- Un type de structure de propriété : les entreprises non cotées ;
- L'échantillon retient uniquement les entreprises qui ont bénéficié d'au moins dix années d'existence ;
- L'ensemble initial des entreprises sélectionnées est celui qui appartenait à des familles libanaises connues et importantes sur le plan social ;
- L'entreprise doit avoir au moins, durant 5 années consécutives, un taux de rendement du capital investi, inférieur à celui d'un investissement à taux sans risque ;
- Celles qui ont rencontré des problèmes financiers au bout de deux années consécutives sont exclues de l'échantillon ;
- L'entreprise n'est pas retenue dans l'échantillonnage lorsqu'elle a fait l'objet d'une fusion ou acquisition.

Tableau 14

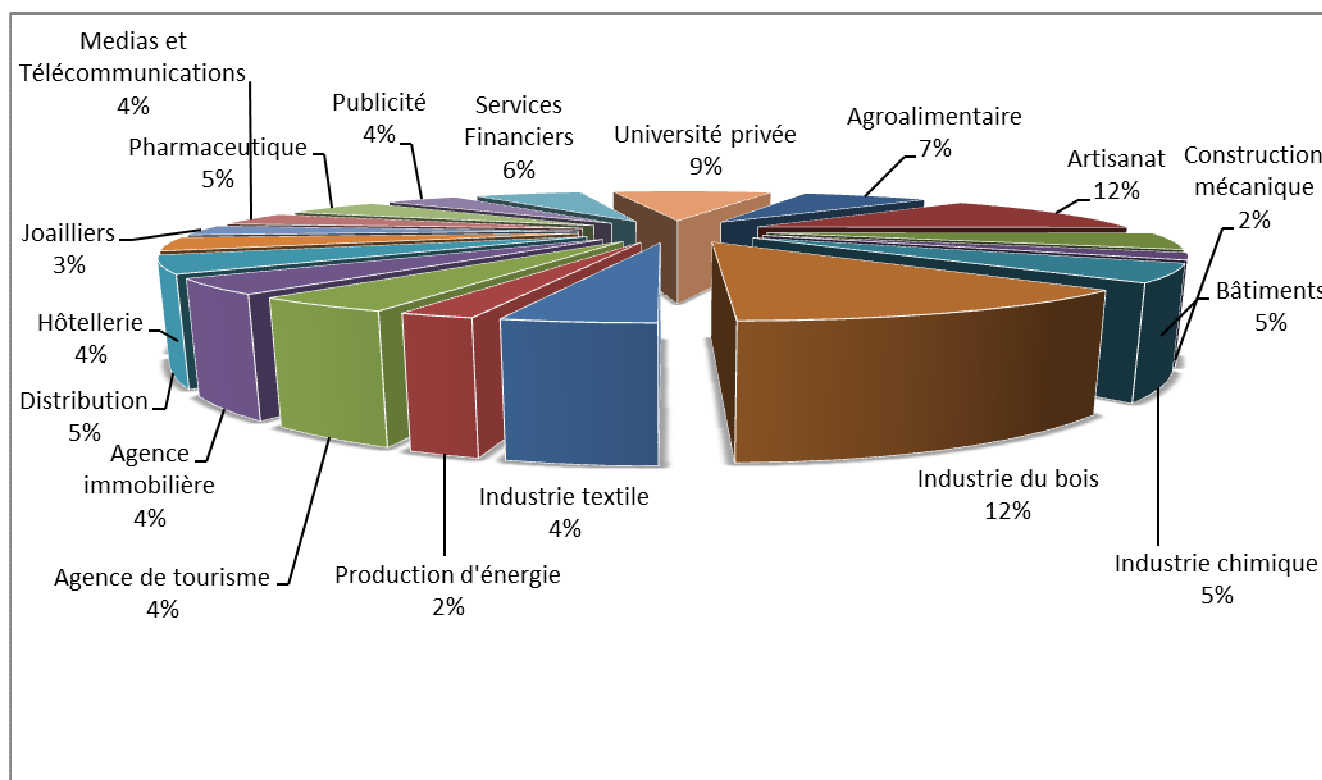
Secteur des entreprises constituant l'échantillon

	Entreprises	Nombre initial	Nombre retenu
Industrielle	Agroalimentaire	8	7
	Artisanat	12	12
	Bâtiments	6	5
	Construction mécanique	2	2
	Industrie chimique	6	5
	Industrie du bois	12	12
	Industrie textile	6	4
	Production d'énergie	6	2
Non industrielle	Agence de tourisme	5	4
	Agence immobilière	5	4
	Distribution	5	5
	Hôtellerie	6	4
	Joailliers	4	3
	Medias et Télécommunications	6	4
	Pharmaceutique	5	5
	Publicité	4	4
	Services Financiers	6	6
	Université privée	9	9
Total		113	97

L'échantillon retenu est composé en majeure partie d'entreprises familiales industrielles dont l'activité économique est liée à l'artisanat et l'industrie du bois. L'échantillon retenu comprend également un secteur lié à l'activité économique d'universités privées qui constitue au Liban, une activité révélatrice dans un pays où le nombre d'université total s'élève à 49, comptant une université publique. Il s'avère fort intéressant de souligner que les 48 universités privées restantes sont des entreprises familiales uniquement.

Figure 12

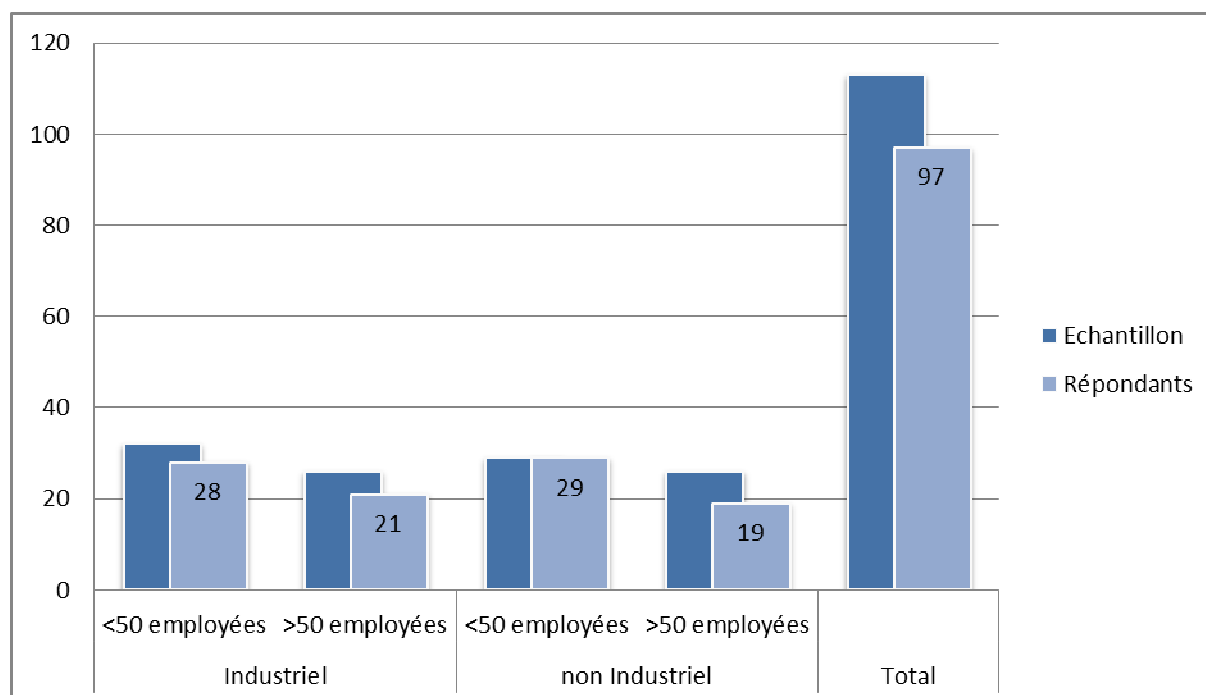
Secteur des entreprises constituant l'échantillon



La figure ci-dessus nous montre que notre échantillon retenu est représenté à 12 % par l'artisanat et l'industrie du bois, soit un total de 24 %. L'université privée est représentée à 9 %, tout en soulignant également l'importance du secteur agroalimentaire à 7 %, avec les services financiers à 6 %, représentant à eux tous 46 % de notre échantillon. Cela montre combien le Liban est un pays dont l'économie est largement basée sur ces secteurs.

Figure 13

Échantillon de l'étude par activité économique et répondants



La figure 13 nous montre selon une certaine perspective arithmétique le nombre de répondants et nous permet de déduire en sus le taux de non-réponse qui sera illustré dans le tableau et la figure suivante.

Tableau 15

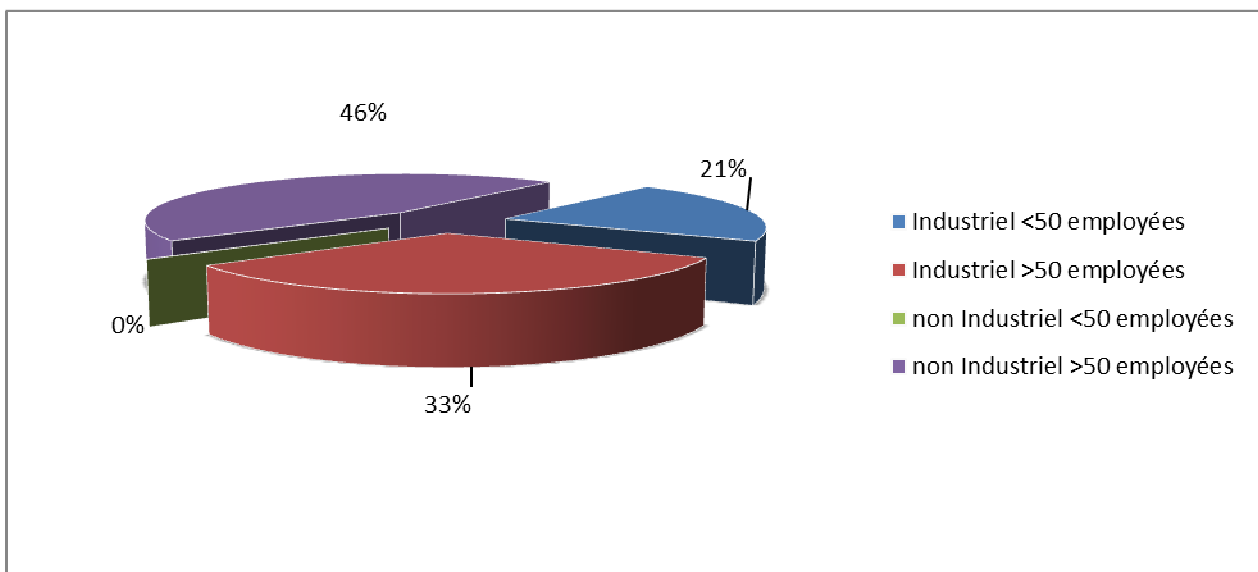
Taux de non-réponse de l'échantillon

		Échantillon	Répondants	Taux de non-réponse
Industriel	< 50 employées	32	28	12.50 %
	> 50 employées	26	21	19.23 %
non Industriel	< 50 employées	29	29	0.00 %
	> 50 employées	26	19	26.92 %
Total		113	97	14.16 %

Le taux de non-réponse est acceptable et s'élève à 14.16 %, ce qui rend un taux de réponse à 85.84 %, soit 97 entreprises d'un échantillon initial de 113. La figure ci-dessous illustre le taux de non-réponse de notre échantillon par activité économique et nombre d'employées.

Figure 14

Taux de non-réponse par activité économique et nombre d'employées



La figure nous montre que le taux de non-réponse est important auprès des entreprises familiales libanaises industrielles et non industrielles dont le nombre d'employées est supérieur à 50.

Les tableaux suivants montrent les critères de types de propriétés familiales selon l'industrie, le nombre d'employées et le nombre d'entreprise composant l'échantillon des répondants.

Tableau 16

Origine des entreprises industrielles des répondants

Entreprise Industriel	< 50 employées	> 50 employées	Total
Créée par le dirigeant actuel	11	8	19
Reprise aux parents	10	7	17
Reprise à la famille élargie	7	6	13
Total	28	21	49

On remarquera que les répondants de notre échantillon d'entreprises industrielles sont en majeure partie les fondateurs de l'entreprise avec également un nombre considérable d'entreprise héritée par les parents.

Tableau 17

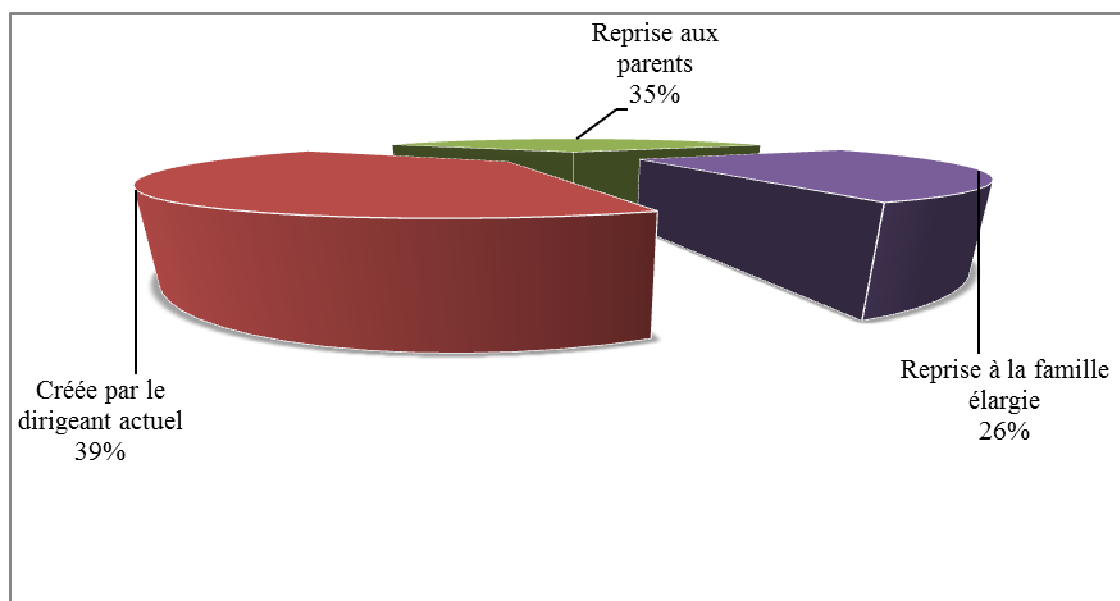
Origine des entreprises non industrielles des répondants

Entreprise non Industriel	< 50 employées	> 50 employées	Total
Créée par le dirigeant actuel	14	6	20
Reprise aux parents	6	9	15
Reprise à la famille élargie	9	4	13
Total	29	19	48

De même, on remarquera que les proportions de types de propriétés des répondants de notre échantillon d'entreprises non industrielles sont semblables à celui des entreprises industrielles. La figure suivante illustre notre échantillon selon la structure de propriétés familiales.

Figure 15

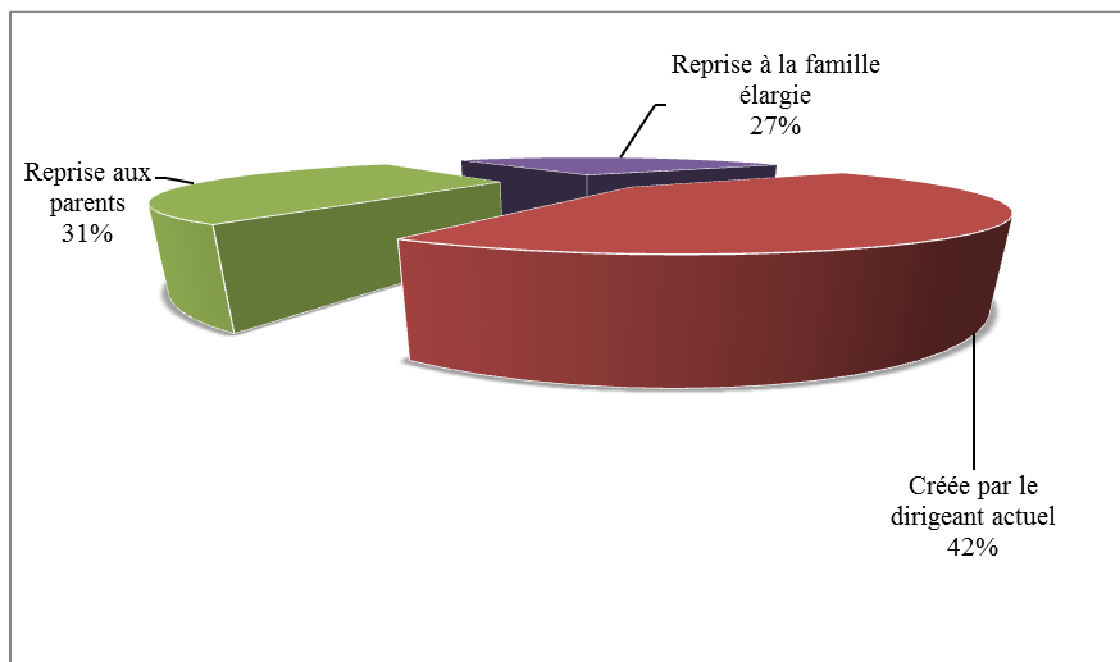
Origine des entreprises industrielle des répondants



On remarquera que 39 % des entreprises industrielles familiales constituant notre échantillon ont été créées par le dirigeant actuel et 35 % reprises aux parents.

Figure 16

Origine des entreprises non industrielles des répondants



Le schéma montre que 42 % des entreprises familiales non industrielles incluses dans notre échantillon sont créées par le dirigeant actuel contre 31 % reprises aux parents.

2.3 Source et collecte des données

Afin d'étudier et tester les hypothèses, les données qui sont collectées sont des données primaires et secondaires. Les hypothèses furent testées sur une base de données existante à travers la collecte d'informations secondaires, disponibles auprès de la Chambre de Commerce de Beyrouth au Liban. Ces informations comprenaient :

- la liste des entreprises familiales ;
- leurs dates de création ;
- leurs activités ;
- les noms des membres du conseil d'administration ;
- les structures juridiques des entreprises ;
- les secteurs d'activités.

Ces informations furent utilisées afin de sélectionner, à titre non aléatoire, les entreprises qui composeraient notre échantillon, étant donné que la population de notre étude est composée d'entreprises familiales libanaises. Les dates de création nous ont permis de justifier les critères de sélection relatifs à l'ancienneté de l'activité familiale afin que notre échantillon représentatif nous permette de justifier le choix des entreprises sélectionnées préalablement expliqué.

En ce qui concerne les noms des membres et la structure juridique, ces informations nous ont permis de définir les champs légal et juridique afin que nous puissions également sélectionner la structure pouvant répondre à nos hypothèses de recherche préalablement élaborées.

Nous avons également eu recours aux rapports annuels de différentes entreprises que nous avons collectés par voie électronique ou sous format papier afin de pouvoir réunir et certifier les informations acquises lors de la collecte d'information primaire (questionnaire auto administré) relatives aux performances financières.

Dans le cadre de la collecte d'information primaire, nous avons utilisé une approche quantitative par le biais d'une stratégie d'investigation scientifique à travers la technique de l'enquête.

De nature hypothético-déductive, nous avons élaboré en interne, auprès de dirigeant d'entreprises libanaises, une étude préliminaire qui consistait à une série d'entrevues afin de familiariser les vocabulaires utilisés afin de concevoir un questionnaire parfaitement adapté à la population cible et avec nos hypothèses de recherche.

Un questionnaire fut élaboré et auto administré par Internet via le logiciel Qualtrics auprès de chaque dirigeant de l'échantillon sélectionné.

Les indicateurs de mesure du questionnaire comprenaient des questions avec des échelles de mesure nominale et de rapports avec des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes.

Pour l'approche quantitative c'est l'aboutissement de la définition opérationnelle d'un concept sous la forme d'une mesure qui permet d'évaluer une réalité sociale ou individuelle.

La collecte des données a été menée en novembre 2012 et a porté sur une période de 4 ans : de 2007 à 2011.

Le taux de non réponse était de l'ordre de 14.16 %. Il s'est donc avéré que 97 dirigeants ont répondu.

Il est cependant assez difficile de pouvoir collecter des informations au Liban dû au fait que la majorité des entreprises au Liban sont des petites et moyennes entreprises dont les dirigeants ne sont pas intéressés par la recherche scientifique. Dans le cas contraire, les informations communiquées seront la plupart du temps biaisées ou incomplètes.

Cependant, le test de Chi-deux²³ nous a permis de ne relever aucune différence entre le taux de réponse/non-réponse et l'âge, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

²³ Ce test s'avère approprié pour les variables nominales dépendantes et indépendantes. Un résultat significatif indiquera qu'il existe une sérieuse différence entre le nombre de répondants/non répondants et la taille, l'activité économique et l'âge de l'entreprise.

2.4 Méthode de traitement des variables

Notre démarche s'apparente à l'approche hypothético-déductive du fait qu'on s'appuie sur les résultats des travaux antérieurs pour dégager les relations possibles entre les caractéristiques explicatives et les actions proposées.

Nous avons opté pour une méthode de régression linéaire simple pour estimer et valider les relations proposées dans les hypothèses : H1, H2, H3 et H4.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon.$$

Ou :

- Y est la variable dépendante ;
- X est la variable indépendante ;
- β_0 et β_1 sont les coefficients de régressions théoriques du modèle que l'on devra estimer à l'aide d'un échantillon ;
- ε représente l'erreur théorique aléatoire associée à la variable dépendante.

Les hypothèses H5 et H6 feront l'objet d'une analyse multivariée par la méthode descriptive statistique descriptive et d'une régression linéaire.

Ces méthodes visent à structurer et simplifier les données issues de plusieurs variables, sans privilégier l'une d'entre elles en particulier.

Les calculs et l'analyse seront établis à l'aide du logiciel EViews 7.

La régression linéaire simple nous apportera si la dépendance est exacte entre nos variables indépendantes (prise de participation et stéréotype du dirigeant) et notre variable dépendante (performance).

2.5 Description des variables

Nous allons présenter dans cette seconde section, les variables dépendantes, indépendantes et de contrôle utilisées lors de notre étude empirique. Toutefois, il demeure indispensable d'expliquer la signification de toutes ces terminologies présentes.

2.5.1 Les hypothèses de recherche

Les variables indépendantes constituent selon nos hypothèses de recherche l'augmentation de la prise de participation de la famille soit dans le capital de l'entreprise, soit dans la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise. La variable dépendante est caractérisée par les performances financières de l'entreprise.

Nos hypothèses faisant l'objet de notre étude empirique sont les suivantes :

H1 : *L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise est corrélée positivement avec les performances financières.*

H2 : Une relation en forme de U inversé existe entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières.

H3 : *L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise est corrélée positivement avec les performances financières.*

H4 : Une relation en forme de U inversé existe entre la participation de la famille à la gestion de l'entreprise et les performances financières.

H5 : *L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin est corrélée négativement avec les performances financières.*

H6 : *L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin est corrélée négativement avec les performances financières.*

2.5.2 Élaboration des variables dépendantes

La variable dépendante est une variable dont la valeur change en fonction d'une autre variable. La variable dépendante est celle qui reçoit l'effet, c'est celle qui montre la réponse, le comportement ou l'effet étudié par l'expérimentateur. Elle est l'objet de recherche du chercheur qui sélectionne les variables indépendantes considérées comme la cause possible des effets observés sur la variable dépendante.

Afin de pouvoir mesurer la variable dépendante 'performance financière', nous avons demandé aux répondants de bien vouloir comparer le développement de leurs performances par rapport à leurs concurrents depuis 2007 à 2011.

Les critères de performances et indices de mesure sont au nombre de 7 :

1. Augmentation du revenu ;
2. Augmentation du chiffre d'affaires ;
3. Augmentation du résultat net ;
4. Ratio dette/capitaux et rentabilité sur actif (ROA), la rentabilité financière (ROE) et le taux de marge du résultat net (ROS) ;
5. Q de Tobin ;
6. Augmentation du taux de rendements des actifs ;
7. Augmentation du taux de rendement du capital :

Nous les avons mesurés sur une échelle allant de 1 à 5.

La plupart des travaux de recherche utilisent des variables de performance différentes. C'est dans ce contexte que nous avons utilisé et adopté des mesures de performance multidimensionnelle et ce type de mesure donne un sens plus significatif quant à la comparaison des performances avec les concurrents de l'entreprise. Ceci dit, la meilleure méthode d'obtenir une mesure multidimensionnelle des performances de

l'entreprise serait de pouvoir questionner le dirigeant en personne mais nous savons très bien que son avis sera beaucoup plus subjectif qu'objectif.

En revanche, cela permettrait au chercheur de pouvoir obtenir des informations plus concrètes que celles reflétées par les chiffres et les ratios disponibles dans les rapports annuels.

2.5.3 Élaboration des variables indépendantes

Une variable indépendante est par contre, une variable dont la valeur n'est pas modifiée par la présence des autres variables à l'étude.

Les variables indépendantes sont la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise ainsi que la prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise.

La mesure de ces variables fut mesurée par le nombre de part et/ou d'action détenue dans le capital de l'entreprise par les membres de la famille. Nous avons effectué la somme afin de pouvoir établir en pourcentage la prise de participation.

La valeur moyenne de prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise est de 77.24 % tandis que la valeur moyenne de prise de participation familiale dans le management de l'entreprise est de 63.22 %.

La prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise fut mesurée par le nombre de managers, dirigeants, administrateurs et employés membres de la famille fondatrice impliqués dans l'activité managériale.

2.5.4 Les variables de contrôle

Afin de ne pas sous-spécifier le modèle et de mettre en évidence le poids significatif des variables intervenant dans les hypothèses, il est nécessaire de contrôler l'effet d'autres variables. À partir de la littérature proche de notre problématique, nous avons jugé utile d'intégrer des variables de contrôle.

La variable de contrôle est la variable sur laquelle l'administrateur effectue un redressement dans le but de constituer un échantillon représentatif de la population. Cette variable va servir de base pour la constitution de l'échantillon. Ces derniers furent adoptés dans le modèle de régression linéaire :

1. le sexe féminin du dirigeant ;
2. l'âge de l'entreprise ;
3. la taille de l'entreprise ;
4. le secteur d'activité ;
5. le degré d'internationalisation.

L'âge de l'entreprise fut mesuré par le nombre d'année d'existence de l'entreprise, depuis sa création. La moyenne d'âge des entreprises familiales est de 31.5 ans.

La taille de l'entreprise fut mesurée par le nombre d'employés travaillant à temps plein. Le nombre d'employé travaillant à temps plein s'élève à 114.5.

Tableau 18

Moyenne de l'âge de l'entreprise et du nombre d'employé

	Moyenne	Age de l'entreprise	Nombre d'employés
Industriel	< 50 employées	31	25
	> 50 employées	36	260
non Industriel	< 50 employées	25	33
	> 50 employées	34	140
Total		31.5	114.5

Ces deux variables furent respectivement mesurées par le logarithme de l'âge de l'entreprise et le nombre total de salariés à temps partiel. Ainsi le coefficient

*Kurtosis*²⁴ est significatif, permettant d'inclure ces deux variables dans le modèle de régression (respectivement : -0.154 et 0.066).

La variable sexe féminin est une fonction binaire. Dans cette étude empirique, nous qualifierons le dirigeant féminin avec un statut = 1 et le dirigeant masculin avec un statut = 0.

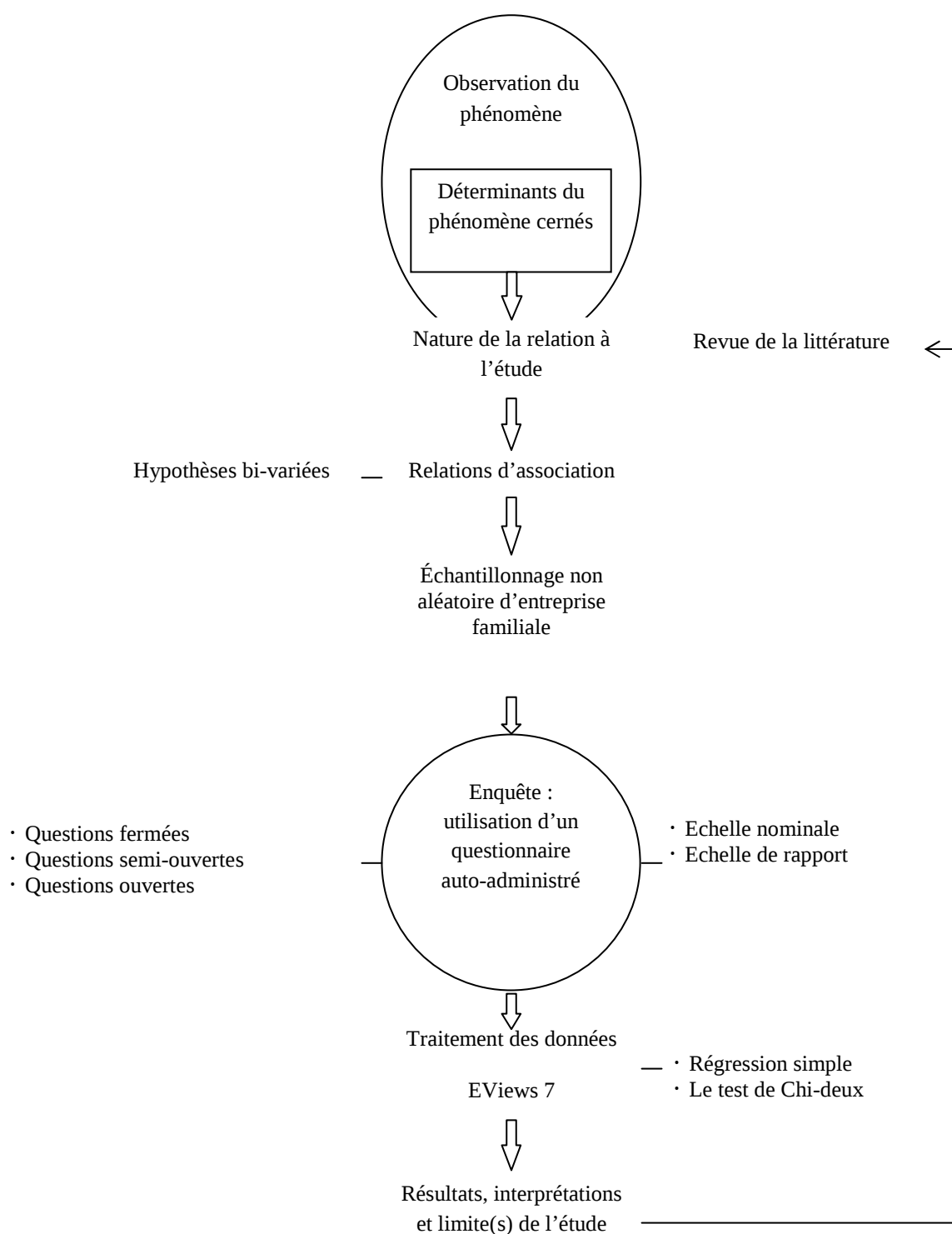
De même, la variable activité économique est une fonction binaire. Dans cette étude empirique, nous qualifierons l'entreprise industrielle avec un statut = 1 et les entreprises non industrielles avec un statut = 0.

Finalement, en ce qui concerne, le degré d'internationalisation, nous le mesurerons par le biais du pourcentage du chiffre d'affaires provenant du marché international. La moyenne du chiffre d'affaires provenant du total des ventes sur le marché non local des 27 entreprises libanaises s'élève à 18 %.

²⁴ Un coefficient d'aplatissement élevé indique que la distribution est plutôt pointue en sa moyenne, et des queues de distribution épaisses et un coefficient d'aplatissement proche de un indique une distribution relativement aplatie pour une même variance.

Figure 17

Stratégie de recherche réalisée dans notre travail de recherche



Pour établir notre stratégie de recherche, nous avons opté pour une stratégie sous forme de processus qui s'articulent autour d'une méthode classique en Sciences Humaines, en appliquant une méthode schématique de canevas empirique. C'est dans cette perspective que nous avons conduit notre travail de recherche en passant par les méthodes et techniques de collecte d'informations, les échelles de mesure des indicateurs, les méthodes d'administration du questionnaire, les types de questions, ainsi que les outils de traitement et de présentation des résultats.

Chapitre 5

Résultats et Interprétations

Nous élaborerons dans ce cinquième chapitre les résultats obtenus dans notre recherche empirique. L'analyse des résultats sera effectuée en deux temps. Nous présenterons dans la première section, les résultats obtenus pour les hypothèses H1, H2, H3 et H4 relatifs à l'impact de l'augmentation de la prise de participation au sein de la direction ou au sein du capital par les membres de la famille sur les performances de l'entreprise. Nous présenterons ensuite les résultats obtenus dans une deuxième section à partir des statistiques descriptives sur la présence des femmes, membre de la famille, au sein des conseils d'administrations ou du capital de l'entreprise (H5 et H6). Nous chercherons à savoir si la présence des femmes diffère significativement en fonction des variables de contrôle envisagées. Enfin, nous présenterons les résultats de nos régressions.

Section 1 : Résultats obtenus et validation des hypothèses H1, H2, H3 et H4

Nous allons, dans cette première partie, présenter les résultats de notre étude ainsi que l'interprétation des données tout en se référant sur la validation de nos hypothèses relatives à l'augmentation de la prise de participation au sein du capital et management de l'entreprise sur les performances financières.

1.1 Approche méthodologique utilisée et résultats obtenus : H2 et H4

Le tableau 19 indique l'ensemble des analyses de corrélations effectuées entre les variables (dépendantes et indépendantes) et le tableau 20 montre les résultats des analyses de régression de la performance tout en prenant en considération les variables de contrôle relatives à l'âge et la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et le degré d'internationalisation.

Le premier modèle 1 du tableau 20 inclut les variables nécessaires pour tester l'hypothèse 2. Nous introduisons ensuite les variables de contrôle et la prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise PC (1^{ère} étape) et ensuite nous introduisons PC² (2^{ème} étape).

Nous avons obtenu trois coefficients Beta significatifs. Il s'est donc avéré qu'il existe une corrélation positive entre le degré d'internationalisation, l'activité et la taille de l'entreprise avec les performances de l'entreprise. Ainsi, l'hypothèse 2 fut validée. Nos données peuvent confirmer l'existence d'une relation significative entre la prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise et la performance d'entreprise non cotée.

Tableau 19
Analyse de corrélation²⁵

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Age de l'entreprise	1.41	0.31	1						
2. Taille de l'entreprise	1.46	0.59	0.345**	1					
3. Activité économique	0.6	0.49	0.124*	0.215**	1				
4. Degrés d'internationalisation	0.17	0.25	0.114**	0.178**	0.336**	1			
5. Participation de la famille dans les capitaux propres (PC)	78.12	36.3	0.18	-0.028	0.124**	0.102*	1		
6. Participation de la famille dans le management de l'entreprise (PM)	62.21	38.2	-0.036	-0.37**	-0.008	-0.024	-0.562**	1	
7. Performance	2.97	0.79	-0.034	0.098*	0.056	0.163**	-0.05	0.151*	1

* $\rho < 0.05$

** $\rho < 0.01$

*** $\rho < 0.001$

L'indice de mesure de la performance est le chiffre d'affaires dans le cas de cette régression.

²⁵ Donne une mesure de la force de cette relation entre les deux variables (dépendante et indépendante).

Tableau 20

Analyse de régression²⁶

Variables	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 3
	Coefficient Beta		Coefficient Beta		Coefficient Beta	
Age de l'entreprise	-0.039	-0.047	-0.032	-0.037	-0.041	-0.039
Taille de l'entreprise	0.111**	0.107	0.054	0.034	0.032	0.030
Activité économique	0.012**	-0.008	-0.033	-0.034	-0.043	-0.046
Degrés d'internationalisation	0.153**	0.157**	0.147*	0.146*	0.146*	0.14*
Participation de la famille dans les capitaux propres (PC)	-0.056	0.008			0.025	0.128
PC ²		0.073				
Participation de la famille dans le management de l'entreprise (PM)			-0.153**	-0.24***	-0.245***	-0.075
PM ²				0.135*	-0.118*	-0.046
PM x PC						-0.21
PM ² x PC						-0.056
Modèle	Valeurs		Valeurs		Valeurs	
Adj. R ²	0.024	0.024	0.037	0.047	0.046	0.044
F	2.989*	2.543*	3.664**	3.803***	3.324**	2.722*

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

²⁶ Permet de déduire une équation d'estimation qui décrit la nature fonctionnelle de la relation entre deux variables (dépendante et indépendante).

Tableau 21

Analyse de régression sur la participation de la famille dans les capitaux propres (PC)

Variables	Rentabilité financière (ROE)			Rentabilité sur actif (ROA)		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Age de l'entreprise	-.01	-.00	.00	-.05	-.05	-.07
Taille de l'entreprise	-.10	-.09	-.09	-.09	-.09	-.10
Activité économique	-.01	-.01	-.01	-.14	-.14	-.13**
Degrés d'internationalisation	.07	.05	.05	-.08	-.08	-.04
Participation de la famille dans les capitaux propres (PC)		.08	-.04		-.01	.72*
PC ²			.13			-.75*
Adj. R ²	.051	.053	.049	.049	.044***	.063
F	2.01*	1.95*	1.81*	1.94*	1.77*	2.04*

* $\rho < 0.05$ ** $\rho < 0.01$ *** $\rho < 0.001$

Le tableau 21 présente la relation entre la participation de la famille et les capitaux propres (H2). Le modèle montre une relation positive pour la rentabilité sur actif (ROA) quant à la participation de la famille au capital de l'entreprise et une relation négative entre la rentabilité sur actif (ROA) et le PC². Ainsi, ces résultats montrent partiellement l'existence d'une relation en forme de U inversé entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières des entreprises familiales libanaises.

H2 : validé : Une relation en forme de U inversé existe entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières.

Le second modèle (2) du tableau 20 inclut les variables nécessaires pour tester l'hypothèse 4. Nous avons introduit ensuite les variables de contrôle et la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise PM (1^{ère} étape) et ensuite nous introduisons PM² (2^{ème} étape).

La première étape nous a permis de remarquer un modèle significatif ($R^2 = 0.037$; $p < 0.01$) dans lequel le degré d'internationalisation est significatif. La prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise est significativement et négativement corrélée avec les performances des entreprises familiales non cotées ($p < 0.01$).

Le second modèle nous montre ($R^2 = 0.047$; $p < 0.01$) que la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise est négativement et significativement corrélée avec les performances des entreprises familiales non cotées ($p < 0.001$ et $p < 0.05$).

L'hypothèse 4 ne fut donc pas validée. Une corrélation en U inversé n'est pas supportée. Si le coefficient Beta avait été positif et le PM² avait été négatif, cela aurait été le cas. Ceci dit, le tableau 21 confirmera la non-validation de l'hypothèse H4.

Tableau 22

Analyse de régression sur la participation de la famille dans le management de l'entreprise (PM)

Variables	Rentabilité financière (ROE)			Rentabilité sur actif (ROA)		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Age de l'entreprise	.01	.04	.03	-.02	-.02	-.03
Taille de l'entreprise	-.12	-.03	-.04	-.08	-.10	-.11
Activité économique	-.02	-.03	-.03	-.11	-.11	-.11
Degrés d'internationalisation	.14	.16*	.15	.02	.02	.01
Participation de la famille dans le management de l'entreprise (PM)		.17*	.40		-.04	.21
PM ²			-.23			-.72*
Adj. R ²	.062	.079	.076	.036	.032***	.029
F	2.12*	2.35**	2.19*	1.63	1.50	1.43

* P<.05

** P<.01

*** P<.001

Le tableau 22 présente la relation entre la participation de la famille et le management de l'entreprise (H4). Le modèle montre que la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise est négativement et significativement corrélée avec la rentabilité sur actif (ROA) et le PM^2 . Ainsi, ces résultats montrent la non-existence d'une relation en forme de U inversé entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières des entreprises familiales libanaises.

H4 : non validé : Une relation en forme de U inversé n'existe pas entre la participation de la famille à la gestion de l'entreprise et les performances financières.

Par contre, nos données révèlent l'existence d'une relation non linéaire entre la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise et les performances des entreprises non cotées. C'est-à-dire, une corrélation quadratique négative. En d'autres termes, la performance de l'entreprise diminue quand la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise augmente.

Le test du premier et second modèle nous permet de conclure que la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise affecte la performance tandis que la prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise n'affecte pas les performances de l'entreprise. En revanche, afin de vérifier que la prise de participation familiale dans le capital de l'entreprise n'affecte pas les performances de l'entreprise, nous avons testé un troisième modèle.

Nous essayons de trouver par le biais du troisième modèle (3) dans le Tableau 20, l'effet d'une interaction entre la prise de participation familiale au capital et management de l'entreprise et les performances de celles-ci.

Nous introduisons tout d'abord les variables de contrôle, PC, PM et PM^2 (1^{ère} étape). La première étape nous a permis de constater un modèle significatif ($R^2 = 0.046$; $p < 0.01$) dans le lequel les coefficients du degré d'internationalisation, PM, PM^2 sont significatifs.

Cependant, le coefficient PC ne semble point significatif même dans ce troisième modèle.

La seconde étape fut caractérisée par : PM en fonction de PC et PM^2 . Ces introductions nous ont permis de relever un faible modèle de régression ($R^2 = 0.044$; $p < 0.01$) dans lequel, la seule variable significative fut celle du degré d'internationalisation étant ainsi corrélé positivement avec les performances des entreprises familiales non cotées.

En sus, aucune interaction n'existe entre la prise de participation dans le capital (PC) de l'entreprise et celle dans le management (PM) avec les performances de l'entreprise familiale.

1.2 Approche méthodologique utilisée et résultats obtenus : H1 et H2

Les tableaux 23 et 24 présentent les résultats de l'analyse par la méthode de régression sur les performances de l'entreprise et l'augmentation du nombre d'administrateurs externes dans les entreprises libanaises.

En ce qui concerne l'hypothèse 1, le coefficient bêta (-.175 ; F Change = 3.466) indique que : plus la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise augmente, plus les performances financières diminuent. Le coefficient de cette variable à un effet négatif.

H1 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise n'est pas corrélée positivement avec les performances financières.

Tableau 23

Modification dans la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F. Change
1	.160	.024	.00	.755430	.027	1.075	3	132	.359
2	.234	.051	.02	.742555	.028	3.466	1	133	.052

Tableau 24

Estimation régressive de la relation entre la performance et l'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise

Model		Unstandardized Coefficients	Std Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	.267	.56		.476	.637
	PC	.893	.51	.156	1.781	.071
	ROS	-1.295E-05	.00	-.008	-.089	.931
	ROA	-3.314E-06	.00	-.013	-.116	.910
2	(Constant)	.267	.59		.454	.644
	PC	.991	.47	-.168	1.988	.045
	ROS	-4.79E-05	.00	-.039	-.346	.711
	ROA	4.804E-06	.00	.016	.178	.857
	Moyenne CA	-9.610E-03	.00	-.175	-1.941	.042

Moyenne CA : moyenne du chiffre d'affaires (période de 4 ans : de 2007 à 2011).

Les tableaux 25 et 26 représentent les résultats de l'analyse par la méthode de régression sur les performances financières et l'augmentation de la prise de participation de la famille dans le management de l'entreprise.

En ce qui concerne l'hypothèse 3, le coefficient bêta (-.071 ; F Change = 3.602) indique que : avec l'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise, les performances financières ont tendance à diminuer. Le coefficient de cette variable à un effet négatif.

H3 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise n'est pas corrélée positivement avec les performances financières.

Tableau 25

Modification dans la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise

Model	R R	Adjusted R	Std. Error	R	F	df 1	df 2	Sig. F.
	Square	Square	of the	Square	Change			Change
			Estimate	Change				
1	.879	.831	.822	1.341441	.831	200.156	137	.000
2	.879	.836	.829	1.331149	.005	3.602	134	.043

Tableau 26

Estimation régressive de la relation entre la performance et l'augmentation de la prise de participation dans la gestion de l'entreprise

Model	Unstandardized	Std	Standardized	t	Sig.
	Coefficients	Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.06	1.052	1.814	.056
	PM	.90	.043	.931	22.131
	ROS	-1.681E-0	.000	-.027	-.680
	ROA	-5.471E-0	.000	-.039	-1.078
2	(Constant)	1.88	1.033	1.471	.062
	PM	.92	.021	.941	20.626
	ROS	-2.231E-0	.000	-.035	-.849
	ROA	-5.121E-0	.000	-.037	-.915
	Moyenne CA	-1.743E-0	.009	-.071	-1.943

Section 2 : Résultats obtenus et validation des hypothèses H5 et H6

Nous allons dans cette seconde section, présenter les résultats de notre étude ainsi que l'interprétation des données, tout en se référant sur la validation de nos hypothèses relatives à l'augmentation de la prise de participation de la famille au capital ou dans la gestion de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin sur les performances financières.

2.1 Les statistiques descriptives relatives à la présence des femmes : H5 et H6

Le tableau 27 ci-dessous présente la moyenne relative à la présence des femmes au sein du conseil d'administration et/ou au sein de la direction de l'entreprise.

Tableau 27

Variables descriptives de l'augmentation (Augm.) présence des femmes membres de la famille au conseil d'administration et à la direction des entreprises sur l'ensemble de l'échantillon

	Moyenne
Augm. Pourcentage de femmes au CA ²⁷	6,71
Augm. Pourcentage de femmes au CA affiliées	2,08
Augm. Pourcentage de femmes au CA non affiliées	4,55
Augm. Pourcentage d'entreprise ayant au moins une femme au CA	51,6
Augm. Pourcentage d'entreprise ayant ou moins une femme non affiliée présente au CA	40,1
Augm. Pourcentage de femmes à la direction	6,40
Augm. Pourcentage de femmes présentes au comité de direction	5,70
Augm. Pourcentage de femmes qui occupent une fonction de salariée basique	2,96
Augm. Pourcentage de femmes qui occupent une fonction liée à l'administration financière	3,96
Augm. Pourcentage d'entreprises ayant au moins une femme au comité de direction	39,8

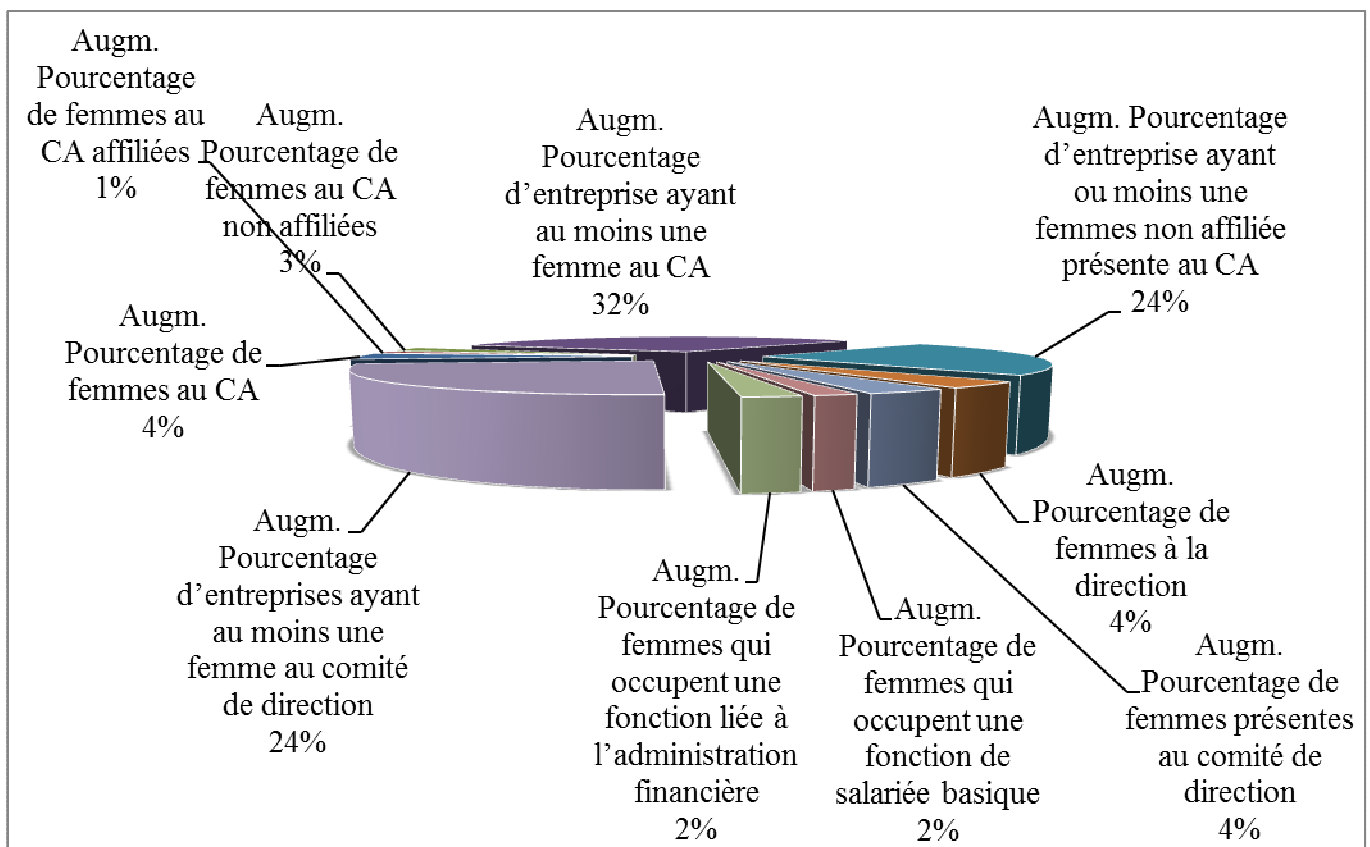
L'analyse du tableau 27 montre que sur l'ensemble de notre échantillon, l'augmentation des femmes représente en moyenne 6,71 % des membres du conseil d'administration. Ces chiffres sont nettement inférieurs à ceux repérés sur le marché américain par les études d'Adams et Ferreira (2008) mais évidemment supérieurs à ceux trouvés par Gallo, Tapies, et Cappuyns (2004) sur un échantillon d'entreprises du marché espagnol.

²⁷ Conseil d'Administration.

Ceci dit, ces chiffres se maintiennent à la hauteur des moyennes constatées dans les études réalisées en France, telle que l'étude menée par l'association Action de femme en 2008, qui fait apparaître 6,41 % de femmes occupant les sièges d'administrateurs au sein des entreprises françaises. De même, l'étude du réseau européen féminin, European Professional Women's Network réalisée en 2009, qui montre que les femmes n'occupent que 8,2 % des sièges des conseils d'administration des 300 plus grandes entreprises européennes.

Figure 18

Augmentation de la présence des femmes membres de la famille au conseil d'administration et à la direction des entreprises



La France se positionne en huitième place avec 7,4 % de femmes derrière des pays comme le Royaume-Uni (11,1 %), l'Autriche (9,3 %) et l'Irlande (8,2 %), loin derrière les pays scandinaves avec 28,9 % pour la Norvège ou 23,1 % pour la Suède.

Si l'on ne tient compte que de l'augmentation de la présence de femmes non affiliées aux propriétaires de l'entreprise, cette présence avoisine les 5 %.

Autrement dit, environ 1/3 de l'augmentation des femmes qui sont présentes dans un conseil d'administration des entreprises de notre échantillon le sont notamment parce qu'elles sont affiliées à la famille propriétaire de l'entreprise.

Ces chiffres sont sensiblement différents de ceux résultant de l'analyse descriptive d'Adams et Ferreira (2008).

En effet, leurs résultats montrent que parmi l'augmentation des femmes présentes au conseil d'administration 85 % sont totalement indépendantes de la direction, 6,71 % sont également dirigeants et que le solde, soit près de 9 % peuvent être considérées comme affiliées²⁸. Sur ces 9 %, seulement 26,62 % ont un lien familial avec les propriétaires de l'entreprise, ce qui est très faible par rapport aux résultats que nous trouvons.

Ces différences sont certainement liées au fait que les pays du droit civil français dont font partie la France ou l'Espagne ont des modes de gouvernance qui diffèrent sensiblement des pays de la Common Law.

Les pays du droit civil français sont caractérisés par des entreprises dont les structures de propriété sont très concentrées, avec la présence d'un actionnaire de référence qui est souvent représenté par une famille, un Etat ou une autre entreprise, alors que les pays de la Common Law ont des entreprises dont le capital est largement dispersé, surtout au niveau des marchés financiers.

Dans le cadre d'un échantillon d'entreprises libanaises, il apparaît donc logique d'avoir une augmentation du pourcentage important d'administrateurs affiliés à la famille et surtout membres de la famille et que ce soit des femmes ou pas. En revanche, sur un échantillon d'entreprises américaines, l'administrateur familial est marginal qu'il soit de sexe féminin ou pas.

²⁸ Pour les auteurs, les administrateurs affiliés sont soit des clients, soit des fournisseurs (les banques font partie des fournisseurs de ressources financières), soit des entreprises qui ont une participation importante soit un lien familial avec les propriétaires de l'entreprise.

Par ailleurs et selon nos résultats descriptifs, un peu plus d'une entreprise sur deux (51,6 %) a au moins une femme à son conseil d'administration. Si l'on considère la seule présence de femmes non affiliées à la famille propriétaire, ce chiffre passe à 40,1 % des entreprises.

Les résultats de quelques autres études montrent dans le cas américain que 70 % des entreprises ont au moins une femme à leur conseil d'administration (Farrell et Hersch, 2005) alors que dans le cas de l'Espagne seulement 23,7 % des entreprises ont au moins une femme dans leur conseil d'administration (Gallo, Tapies, et Cappuyns, 2004).

L'analyse des résultats concernant les femmes présentes à la direction des entreprises fait ressortir plusieurs points. D'une part, les femmes représentent 6,40 % des effectifs des équipes dirigeantes et 5,70 % des effectifs des comités de direction.

Par ailleurs, ainsi que nous l'avions pressenti, les femmes présentes à la direction occupent en grande partie une fonction de direction de communication ou de gestion des ressources humaines. En effet, plus de la moitié des femmes présentes à la direction des entreprises occupent une fonction de communication ou de ressources humaines.

Dans le tableau 28, nous présentons l'évolution de la présence des femmes année par année.

Tableau 28

Variables descriptives de la présence des femmes au conseil d'administration et à la direction des entreprises année par année

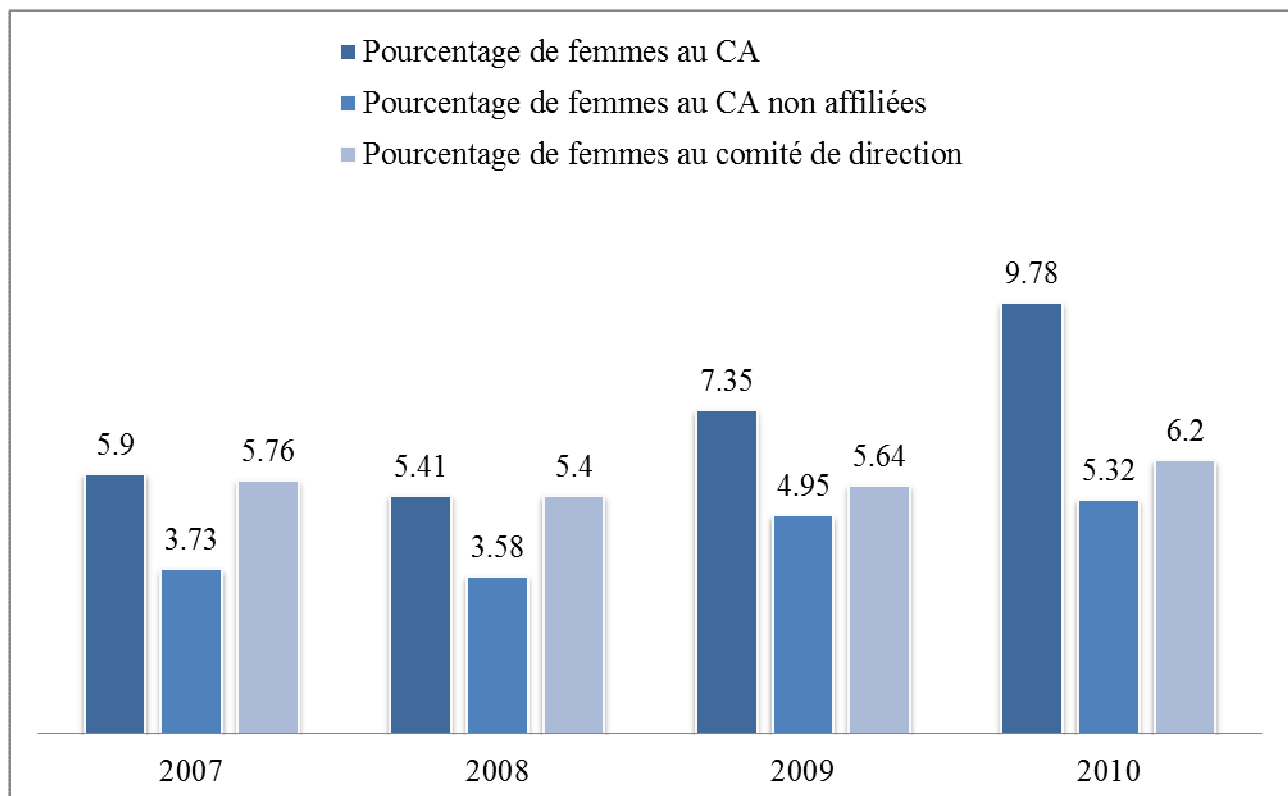
	2007	2008	2009	2010
Pourcentage de femmes au CA	5.90	5.41	7.35	9.78
Pourcentage de femmes au CA non affiliées	3.73	3.58	4.95	5.32
Pourcentage de femmes au comité de direction	5.76	5.4	5.64	6.2

Le pourcentage de femmes au conseil d'administration augmente entre 2007 et 2010, car il passe de 5,90 % à 9,78 %. Notons par ailleurs que le taux de progression du pourcentage de femmes au conseil d'administration s'accompagne d'une

augmentation comparable du nombre de femmes présentes au CA, non affiliées à une famille propriétaire.

Figure 19

Présence des femmes au conseil d'administration et à la direction des entreprises
année par année



La présence des femmes au conseil d'administration en 2007, reste inférieure à la moyenne européenne qui est de 8,4 % (Heidrick et Struggles, 2007).

Le pourcentage de femmes présentes au comité de direction est quant à lui en légère progression car il passe de 5,76 % en 2007 à 6,2 % en 2010.

Dans l'ensemble, ces chiffres sont comparables à ceux de Gallo, Tapies, et Cappuyns (2004) pour l'année 2007, qui analysent la composition du comité exécutif des entreprises du CAC 40 des entreprises françaises. La question qui se pose sur la prise de conscience volontaire et sincère des entreprises sur la place à accorder aux femmes dans les entreprises demeure un sujet d'actualité surtout au Liban. À ce rythme, au

regard des différentes mesures législatives passives au Moyen-Orient, on peut dire que la seule volonté ne suffit pas.

Nous pouvons attendre encore quelques années, à croire le décalage qu'il y a entre les discours et la réalité. La question reste posée, surtout si on se penche sur le cas des pays du Moyen-Orient et leur notable évolution en matière d'égalité et de représentation des femmes tout en prenant en considération l'aspect religieux et culturel tout d'abord, pour ensuite espérer un changement dans la mentalité organisationnelle où la femme pourrait se présenter en tant que valeur ajoutée au sein de l'entreprise et en sus, améliorer les performances financières des entreprises.

2.2 Résultats empiriques sur le lien entre l'augmentation de la présence des femmes et la performance financière

Nous allons d'abord essayer d'établir si les entreprises qui ont des femmes au sein de leur conseil d'administration et/ou dans leur comité de direction ont des caractéristiques différentes de celles qui n'en ont pas. En effet, lorsque ces caractéristiques sont sensiblement différentes entre échantillons, elles doivent être prises en compte en tant que variable de contrôle, notamment dans les régressions multivariées.

Enfin, nous déterminerons le lien entre l'augmentation de la présence des femmes et la performance des entreprises au travers de l'analyse de régressions.

Les différences de moyenne de la rentabilité sur actif (ROA), du taux d'endettement, de la taille et du nombre d'administrateurs des entreprises en fonction de la présence ou non d'au moins une femme dans le conseil d'administration sont présentées dans le tableau 29.

Tableau 29

Différence de moyennes des variables de contrôle de la performance financière en fonction de la présence ou non d'une femme au CA

	Moyenne : entreprises ayant au moins une femme à leur conseil d'administration	Moyenne : entreprises n'ayant pas de femme à leur conseil d'administration	Différence (significatif ou non ?)
Rentabilité sur actif (ROA)	10.83 %	11.32 %	NS
Endettement	67.14 %	66.07 %	NS
Ln(Chiffre d'affaires)	14.57	15.91	***
Ln (nombre d'administrateurs)	2.38	2.18	***

Tableau 30

Différence de moyennes des variables de contrôle de la performance financière en fonction de la présence ou non d'une femme au comité de direction

	Moyenne : entreprises ayant au moins une femme à leur conseil d'administration	Moyenne : entreprises n'ayant pas de femme à leur conseil d'administration	Différence (significatif ou non ?)
Rentabilité sur actif (ROA)	11.70 %	14.62%	NS
Endettement	71.72 %	62.17%	**
Ln(Chiffre d'affaires)	14.2127	12.4198	NS
Ln (nombre d'administrateurs)	2.2408	2.1186	NS

Les résultats de ce tableau 29 montrent qu'il n'existe pas de différence de moyenne significative de la rentabilité sur actif (ROA), ni de l'endettement entre les entreprises qui ont une femme présente au sein de leur conseil d'administration et celles qui n'en ont pas.

En revanche, les entreprises qui ont au moins une femme sont significativement plus grandes que les autres et ont également un nombre d'administrateurs plus élevé.

Les différences de moyenne de la rentabilité sur actif (ROA), du taux d'endettement de la taille et du nombre d'administrateurs des entreprises en fonction de la présence ou non d'au moins une femme dans le comité de direction sont présentées dans le tableau 30.

Les résultats de ce tableau 30 montrent que seul le taux d'endettement est significativement moins élevé dans les entreprises qui ont au moins une femme dans leur comité de direction ou qui participent au management de l'entreprise.

Par contre, la rentabilité sur actif n'est significativement pas différente selon qu'il y ait une femme présente au comité de direction ou pas, tout comme elle ne l'était pas pour la présence des femmes au conseil d'administration. Nous ne retiendrons donc pas cette variable comme variable de contrôle pour notre analyse de régression²⁹.

²⁹ Notons également, que la proportion des femmes au CA ou la direction varie en fonction des secteurs auquel appartient l'entreprise. Nous avons donc retenu, le secteur comme variable muette de contrôle.

Tableau 31

Matrice de corrélation des variables utilisées pour la régression

	% femmes CA	% femmes direction	Q de Tobin	Endettement	Taille	Taille du CA
% femmes CA	1					
% de femmes direction	0.147***	1				
Q de Tobin	0.088*	0.154***	1			
Endettement	-0.053	-0.09*	0.17***	1		
Ln (chiffre d'affaires)	0.031	-0.19***	-0.18***	0.22***	1	
Taille du CA	-0.01	-,190***	-0,126***	0,189****	0,53***	1

*** significatif au seuil de 1 %

** significatif au seuil de 5 %

*significatif au seuil de 10 %

La matrice de corrélation fait ressortir un lien positif et significatif entre la présence des femmes au conseil d'administration et la performance mesurée par le Q de Tobin (significativité au seuil de 10 %) et d'autre part entre la présence des femmes au comité de direction et le Q de Tobin (significativité au seuil de 1 %).

Tableau 32

Analyse multivariée : relation entre l'augmentation de la présence des femmes et la performance mesurée par le Q de Tobin.

	Équation 1		Équation 2		Équation 3	
	bêta	t	bêta	T	bêta	T
% femmes CA	.107	2.278**				
% de femmes comité de direction			.131	2.698***		
% de femmes dirigeantes					.100	2.015**
Endettement	.235	4.846***	.240	4.945***	.233	4.762***
Ln (chiffre d'affaires)	-.205	-3.647***	-.051	-.915	-.181	-3.125***
Taille du CA	-.061	-1.095	-.051	-.915	-.056	-.994
Secteur	.003	.057	-.021	-.433	-.016	-.326
Constante	***	7.53	***	6.97	***	6.77
R-Deux	0.11	***	0.102	***		
R-Deux ajusté	0.097	***	0.901	***		

Tableau 33

Régression linéaire de la performance des entreprises : influence de l'augmentation de la présence des femmes³⁰

	Équation 1		Équation 2		Équation 3	
	bêta	t	bêta	T	bêta	T
% femmes CA	.107	2.278**				
% de femmes comité de direction			.131	2.698***		
% de femmes dirigeantes					.100	2.015**
Endettement	.235	4.846***	.240	4.945***	.233	4.762***
Ln (chiffre d'affaires)	-.205	-3.647***	-.051	-.915	-.181	-3.125***
Taille du CA	-.061	-1.095	-.051	-.915	-.056	-.994
Secteur	.003	.057	-.021	-.433	-.016	-.326
Constante	***	7.53	***	6.97	***	6.77
R-Deux	0.11	***	0.102	***		
R-Deux ajusté	0.097	***	0.901	***		

³⁰ L'équation 1 envisage l'influence de la présence des femmes au Conseil d'administration, l'équation 2 envisage l'influence de la présence des femmes au comité de direction et l'équation 3 envisage l'influence de la présence des femmes dans la direction de l'entreprise (sans faire nécessairement partie du comité de direction).

Les résultats de ces régressions ajoutés à ceux des corrélations (tableau 31) dévoilent que l'augmentation de la présence des femmes que ce soit dans le conseil d'administration ou au sein de la gestion de l'entreprise a une influence positive et significative sur la performance des entreprises mesurée par le Q de Tobin.

Ces résultats rejoignent donc de nombreux résultats d'autres études anglo-saxonnes ou européennes (Gallo, Tapies, et Cappuyns, 2004). Ces inventaires sont dans la même lignée que nos conclusions.

Les hypothèses H5 et H6 ne sont donc pas acceptées.

H5 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin n'est pas corrélée négativement avec les performances financières.

H6 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin n'est pas corrélée négativement avec les performances financières.

Chapitre 6

Discussion et contributions

Dans ce chapitre, nous présenterons dans une première section la discussion des résultats afin de présenter, dans une seconde section, notre contribution à la revue de la littérature existante, ainsi que les limites de notre étude.

Section 1 : L'interprétation des résultats obtenus

Dans cette section, nous élaborerons l'interprétation des résultats obtenus suite aux résultats obtenus lors de notre recherche.

1.1 La relation de U inversé entre la prise de participation et les performances financières

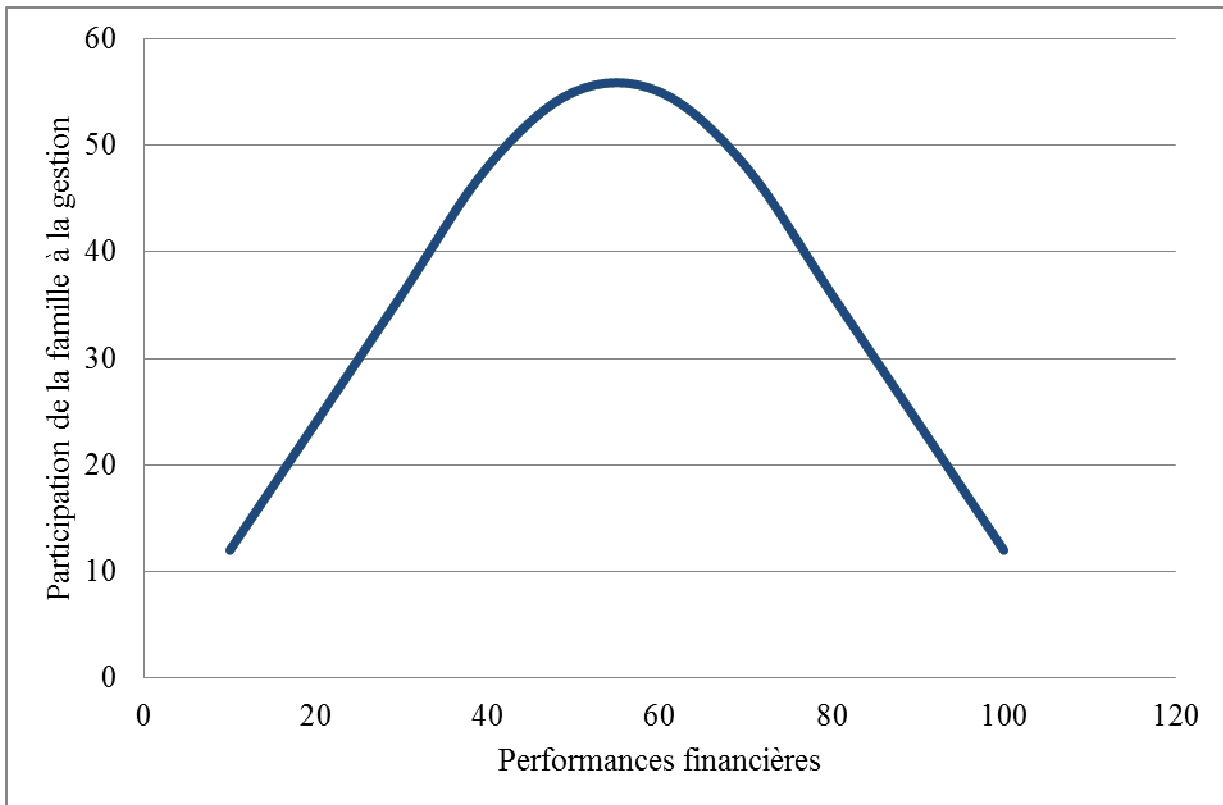
Les résultats de notre étude empirique ne furent exceptés de la sorte pour les hypothèses H3 et H4. Nous avons en effet pu constater une certaine relation significative entre la prise de participation au capital et au management de l'entreprise et les performances des entreprises familiales non cotées.

H2 : validé : Une relation en forme de U inversé existe entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières.

Les avantages qui dérivent de cette perspective à long terme ainsi que de la survie de l'entreprise familiale sont en général compensés par des excès de frais tel que les coûts de transactions, les salaires des membres familiaux et les avantages en nature de l'entreprise et des conflits à travers les membres de la famille. Ces résultats sont en conformité avec ceux d'Anderson et Reeb (2003) et Lee (2006). En revanche, nous pouvons expliquer cette situation par le fait que notre échantillon ne comprenait que des petites et moyennes entreprises non cotées tandis que le leur comprenait uniquement de grandes entreprises cotées.

Figure 20

Relation de U inversé entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières



La figure 20 montre que plus la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise augmente en pourcentage, plus les performances financières de l'entreprise augmenteront jusqu'à un point où elles diminueront ensuite.

Par contre, en ce qui concerne l'hypothèse H4, une corrélation quadratique négative fut relevée entre la performance de l'entreprise et la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise et cela représente le résultat primordial de notre étude.

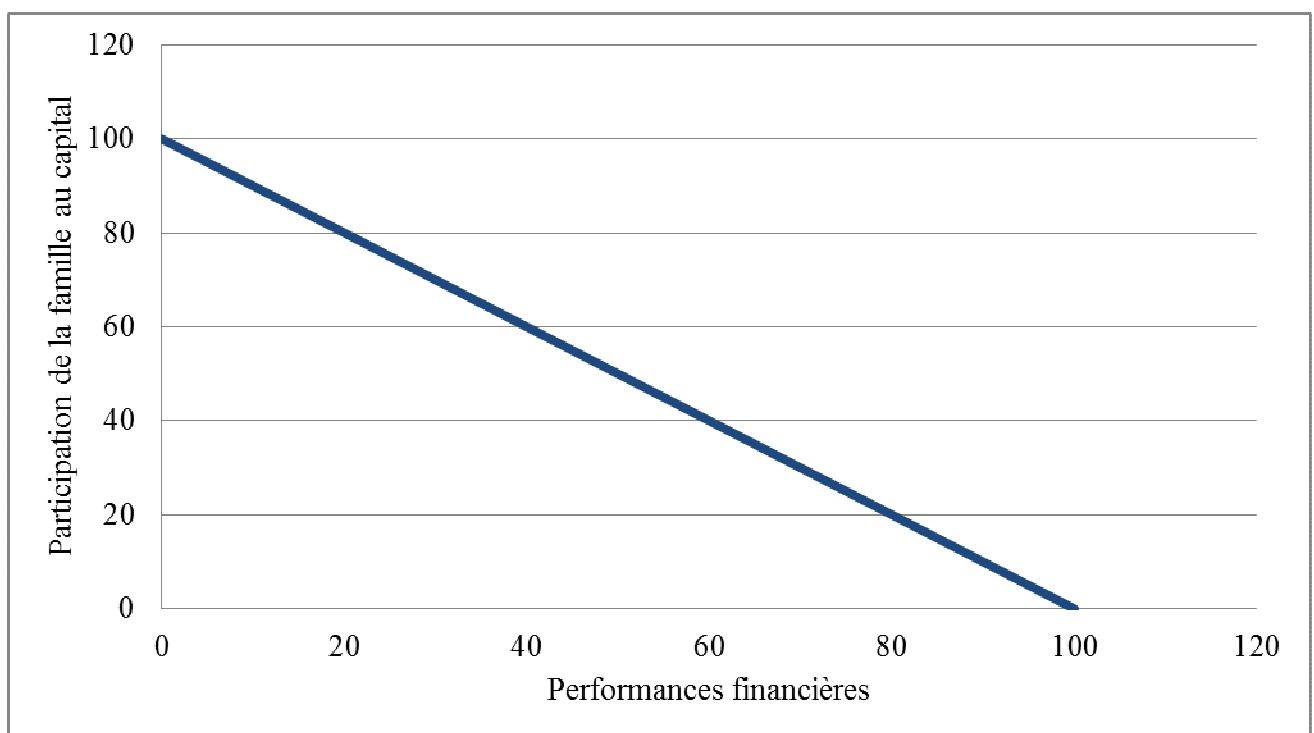
Nos résultats se sont annoncés surprenants et contribueraient aussi à renforcer la nature de cette relation et la littérature existante sur un autre échantillon (Filatotchev et al., 2008 ; Westhead et Howorth, 2006).

L'effet de réduction des coûts d'agence par la présence des membres de la famille dans l'équipe dirigeante se présenterait avantageux et permettrait ainsi de compenser les inconvénients résultant des objectifs non monétaires, tels que l'indépendance, le prestige et le recrutement des autres membres familiaux, ainsi que les coûts dérivant aussi de la résolution d'éventuels conflits entre les gestionnaires de la famille, sans oublier toutefois le fait de ne pouvoir diversifier le capital social et intellectuel de l'entreprise à travers une politique de recrutement pour les non-membres de la famille.

Nos données révèlent l'existence d'une relation non linéaire entre la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise et les performances des entreprises non cotées. C'est-à-dire, une corrélation quadratique négative. En d'autres termes, la performance de l'entreprise diminue quand la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise augmente.

Figure 21

La relation quadratique négative entre l'augmentation de la prise de participation des membres de la famille et la performance de l'entreprise



La figure 21 montre que plus la prise de participation de la famille au management de l'entreprise diminue en pourcentage, plus les performances financières de l'entreprise augmenteront.

Les avantages émanant de la réduction de l'asymétrie d'information, de l'alignement des intérêts des membres de l'équipe dirigeante ne sont pas si significatifs. En effet, les désavantages de l'augmentation de la prise de participation dans le management de l'entreprise l'emportent sur les avantages. La prise de participation dans le management de l'entreprise réduit considérablement les compétences intellectuelles de ces membres et le capital social de l'entreprise, limitant ainsi la possibilité d'acquérir de nouvelles ressources afin de les combiner de manière efficace et efficiente, tout en permettant une réduction des coûts et une augmentation des revenus.

Les conflits au sein des membres de la famille et une orientation non monétaire d'objectifs ne permettraient en aucun cas au membre de la famille dirigeante de se focaliser sur une stratégie financière d'augmentation de la performance de l'entité. Cela veut dire, que lorsque la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise augmente, la performance de l'entreprise diminue. Aucune interaction n'existerait entre les membres de la famille lors de la prise de participation dans le capital et le management de l'entreprise.

Cela confirme aussi que l'augmentation de la prise de participation des membres de la famille dans le capital de l'entreprise n'a aucun effet sur les performances de l'entreprise.

En sus, les résultats de l'entreprise familiale sont uniquement affectés par l'augmentation de la prise de participation des membres de la famille dans le management et la gestion organisationnelle de l'entreprise.

H4 : non validé : Une relation en forme de U inversé n'existe pas entre la participation de la famille à la gestion de l'entreprise et les performances financières.

1.2 La relation entre l'augmentation de la prise de participation et les performances financières

Les résultats de notre étude empirique furent exceptés de la sorte pour les hypothèses H1 et H3. Nous n'avons en effet pas pu constater une relation significative et positive entre l'augmentation de la prise de participation au capital et management de l'entreprise et les performances des entreprises familiales non cotées.

Nos résultats nous ont donc révélé que l'augmentation de la prise de participation au capital et au management de l'entreprise n'affectait pas positivement les performances de l'entreprise. Cela résulte de la spécificité des entreprises familiales libanaises et du fonctionnement en interne où le fondateur reste et demeure le centre décisionnel. La présence des membres de la famille au sein de la direction n'est autre qu'une posture organisationnelle de prestige et d'insertion professionnelle car il n'en résulte aucune influence positive sur le chiffre d'affaires.

H1 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise n'est pas corrélée positivement avec les performances financières.

H3 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise n'est pas corrélée positivement avec les performances financières.

Or, le conseil d'administration doit être considéré comme facteur de gouvernance interne des entreprises lorsque les structures externes, à l'instar de l'environnement juridique, l'implémentation et la discipline du marché, ne sont pas assez développées pour assurer une meilleure gouvernance d'entreprises, comme c'est le cas au Liban.

Avec l'entrée du Moyen-Orient dans une nouvelle phase de croissance et son intégration dans l'économie globale, les entreprises familiales n'ont plus intérêt à laisser tomber la gouvernance des entreprises, en vue de préserver leur compétitivité

dans le futur. Les sociétés tribales ont, pour leur part, longtemps axé leur intérêt sur les entreprises familiales ; les familles, en fait, dominent au niveau politique et social, pour atteindre aussi celui des entreprises, et représentent 95 % du secteur privé au Liban. Il s'agit là d'une dominance familiale sur les entreprises et les directeurs. Cette tradition remonte à l'époque féodale, mais persiste toujours aujourd'hui (Sciascia et Mazzola, 2008).

1.3 La relation entre l'augmentation de la prise de participation par le biais de femmes et les performances financières

Les résultats de notre étude empirique furent exceptés de la sorte pour les hypothèses H5 et H6. Nous avons en effet pu constater une relation significative et négative entre l'augmentation de la prise de participation au capital et management de l'entreprise par le biais d'un dirigeant de sexe féminin et les performances des entreprises familiales non cotées.

Nous avons en outre, révélé le constat que plus de la moitié des femmes présentes au comité de direction exerce une fonction de direction de communication ou de direction des ressources humaines. Ces résultats sont à mettre en perspective avec les études qui montrent que les femmes occupent plus fréquemment certaines fonctions, et parmi celles les plus féminisées, on retrouve la fonction Communication avec près de 70 %, et la fonction Personnel avec 62 % (Cotta, 2000).

H5 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin n'est pas corrélée négativement avec les performances financières.

H6 : non validée : L'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise, par le biais d'un dirigeant de sexe féminin n'est pas corrélée négativement avec les performances financières.

Effectivement on retrouve encore cette polarisation des métiers de cadres en deux filières : plus professionnelles et relationnelles pour les femmes, et plus techniques et d'encadrement pour les hommes.

Malgré cette relative faible importance de la présence des femmes dans le top management, nous constatons empiriquement que leur présence n'influence pas négativement la performance des entreprises.

Ainsi, la présence des femmes dans les organes de direction des grandes entreprises constitue probablement une ressource non négligeable qui se traduit par des résultats en termes de performances financières.

Notre ultime souhait serait celui de ne pas contribuer à renforcer les stéréotypes sur les femmes et de ne pas pousser, avec ce genre d'études, à sombrer dans les justifications naturalistes, qui comme le soulignent (Cornet et Cadalan, 2009) perpétuent la guerre des sexes, en continuant d'opposer un sexe à l'autre.

Section 2 : Contribution et limites

Nous présenterons dans cette section notre contribution à la littérature existante ainsi que les pistes de recherche futures et les limites de notre étude.

2.1 Contribution et pistes de recherches futures

Les conclusions de la présente étude montrent qu'il n'existe aucune relation positive et significative entre la prise de participation de la famille au capital et à la gestion de l'entreprise avec les performances futures. Ceci dit, il s'est avéré qu'il existait une certaine relation quadratique négative entre l'augmentation de la prise de participation des membres de la famille et la performance de l'entreprise, et une relation de U inversé entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances financières.

Bien que les chercheurs soient conscients que les études menées sur de petits échantillons pourraient aboutir à des conclusions erronées, même avec le recours à un test significatif, il est bien noté que les échantillons d'études montrent qu'il faudrait compter sur un nombre inférieur d'échantillons.

En effet, il n'est guère surprenant que le tiers des variations des résultats des études effectuées sur la composition du conseil d'administration soit dû à des erreurs d'échantillons, et ne reflète pas de vraies différences concernant la relation existant entre la composition du conseil d'administration et la performance financière. En outre, la corrélation des variables indépendantes et la mesure de la performance financière en tant que variable dépendante (ROA, ROE, etc.) dépendent des moyens employés pour les définir dans l'étude.

Au regard des répercussions managériales, il y aurait des bénéfices stratégiques et de prise de décision découlant de la présence de la famille à la gestion de l'entreprise et à sa représentation significative aux capitaux propres.

Il serait utile d'avoir recours, dans ce cadre, à une approche de contingence permettant d'identifier les contextes dans lesquels les structures dominées par des

directeurs internes familiaux sont les plus appropriées. Par exemple, dans des environnements incertains, il y aurait des bénéfices découlant de l'obtention d'informations riches et internes et des perspectives d'un conseil d'administration géré par un directeur interne membre de la famille. Par contre, les environnements caractérisés par un haut niveau de marge organisationnelle pourraient requérir un contrôle indépendant assuré par un conseil d'administration géré par un directeur externe non familial.

Dans ce cas, lesdits conseils pourraient gérer les conflits associés à une mauvaise répartition potentielle des ressources en excès, et ce d'une façon plus effective.

Des recherches plus poussées nous permettraient d'examiner la relation existant entre les mesures comportementales, et par procuration, du contrôle et de la performance, ainsi que les questions relatives à la qualité des membres familiale du conseil d'administration et de son dirigeant.

Les familles contrôlent la grande majorité des entreprises libanaises, soit à travers des structures pyramidales complexes, soit à travers la détention d'une majorité d'actions avec droit de vote. Les structures pyramidales permettent aux familles de contrôler un certain nombre de compagnies holding et de filiales par le biais d'un petit pourcentage dans chaque entreprise. En vertu du droit commercial libanais, les compagnies sont en mesure d'émettre des actions avec des droits de vote inégaux, permettant ainsi aux familles de contrôler les compagnies tout en recevant un intérêt économique mineur au sein de la compagnie. Les propriétaires des entreprises familiales ont souvent préféré le contrôle illimité au sein de leurs compagnies, aux grands profits et aux formes de financement les moins chères. L'inconvénient principal des entreprises familiales est le manque d'indépendance et d'objectivité requise pour le contrôle des activités de ladite entreprise, ce qui pourrait, par exemple, aboutir à la mauvaise appropriation des revenus des actionnaires par l'actionnaire majoritaire. Le contrôle familial n'aboutit pas toujours à une mauvaise gouvernance. Bien que la corrélation entre la gouvernance des entreprises et leur performance n'ait pas toujours été clairement développée, les entreprises devraient établir un conseil d'administration pour le contrôle de leur performance, protégeant ainsi les actionnaires de la compagnie en question (Kosnik, 1990). En outre, le dynamisme et le développement

de l'économie des entreprises dans les pays en voie de développement sont parfois différents de ceux des entreprises dans les pays développés. En dépit de l'évidence empirique limitée du rôle des directeurs des conseils d'administration au Liban, il serait intéressant de mettre en exergue les difficultés financières que connaissent les structures des entreprises.

2.2 Limite de l'étude

Notre étude a ses limites. Il convient de noter, à cet égard, que les corrélations et les variances découlant d'un petit nombre d'études pourraient aboutir à des résultats instables dus à des échantillons erronés au second ordre. Les observations et les nouvelles études aux résultats divergents pourraient influencer ces résultats. Bien que les informations collectées dans la majorité des études puissent compliquer la relation que cette étude cherche à expliquer, il est à noter que ladite étude tente de résoudre les incohérences théoriques et empiriques. Des études ultérieures avec des échantillons comprenant des entreprises cotées et non cotées devraient être élaborées afin que nous puissions ultérieurement consolider nos résultats.

L'échantillon demeure restreint à un pays limitant ainsi la possibilité de généraliser nos résultats.

Une autre limite, de substance, réside dans l'incapacité de certaines analyses statistiques de prouver la causalité. En effet, avec le Q de Tobin, on ne peut pas affirmer avec force que ce sont les entreprises avec un Q élevé qui attirent les femmes parce qu'elles les paient mieux, ou c'est la présence des femmes qui cause l'augmentation du Q de Tobin.

Conclusion Générale

Au terme de notre présente recherche, il en ressort que l'augmentation de la prise de participation familiale au capital de l'entreprise n'a aucune influence significative sur la performance financière de l'entreprise. Nous avons en effet pu constater une certaine relation significative entre la prise de participation au capital et au management de l'entreprise et les performances des entreprises familiales non cotées en forme de U inversé. Plus la prise de participation de la famille au capital de l'entreprise augmente en pourcentage, plus les performances financières de l'entreprise augmenteront jusqu'à un point où les performances de l'entreprise diminueront ensuite. Par contre, il s'est avéré l'existence d'une relation non linéaire entre la prise de participation familiale dans la gestion de l'entreprise et les performances des entreprises non cotées. C'est-à-dire, une corrélation quadratique négative. Cela veut dire que la performance de l'entreprise diminue quand la participation à la gestion de l'entreprise augmente. Plus la prise de participation de la famille au management de l'entreprise diminue en pourcentage, plus les performances financières de l'entreprise augmenteront. Cela est dû au fait qu'une participation accrue des membres de la famille au sein de la gestion organisationnelle avait tendance à limiter l'apport d'un capital social externe, décisif quant à la pérennité de l'entreprise. À ce même titre, les membres de la famille ont tendance à s'orienter vers des objectifs non monétaires, donc néfastes à la santé de l'entreprise. Ces désavantages présents ont tendance à diluer les avantages liés à la réduction des coûts d'agence et à l'asymétrie d'information.

Nos résultats nous ont partiellement révélé que l'augmentation de la prise de participation au capital et au management de l'entreprise n'affectait pas positivement les performances de l'entreprise. Cela résulte de la spécificité des entreprises familiales libanaises et du fonctionnement en interne où le fondateur reste et demeure le centre décisionnel. La présence des membres de la famille au sein de la direction n'est autre qu'une posture organisationnelle de prestige et d'insertion professionnelle car il n'en résulte aucune influence positive sur le chiffre d'affaires.

Les résultats de notre étude permettent aussi de souligner l'importance et surtout l'impact nocif de l'implication des membres de la famille dans le management

organisationnel suscitant ainsi un dysfonctionnement organisationnel (résolution de conflits) se répercutant ainsi sur les performances de l'entreprise. Afin de pouvoir remédier et sauvegarder la pérennité des entreprises familiales, les fondateurs doivent faire appel à des membres externes à la famille ; eux seuls seraient recrutés pour leurs compétences et expertises. Ces derniers sont capables d'accéder à des ressources critiques (ou via son réseau et ses contacts personnels qu'il a construits) permettant ainsi d'établir la solution adéquate à tout problème. Ils permettraient de réduire les orientations non monétaires des membres familiales dans l'équipe dirigeante. Les membres de la famille désireux de rejoindre l'équipe dirigeante doivent être recrutés de manière à ce qu'ils aient reçu une formation par un membre à la famille. Le niveau d'éducation et d'expertise requis par le membre de la famille doit être défini à l'avance et selon les besoins du développement de l'entreprise familiale en question. En revanche, afin d'enrichir le capital social et intellectuel de l'entreprise, ils devront suivre une formation sur le marché du travail leur permettant ainsi de développer des compétences individuelles non familiales et leur permettant d'élaborer un carnet d'adresse indépendant de celui de la famille. Cela se présentera bénéfique pour l'entreprise familiale et lui permettra en sus d'identifier et d'explorer de nouvelles opportunités de développement, bénéfiques pour les performances futures.

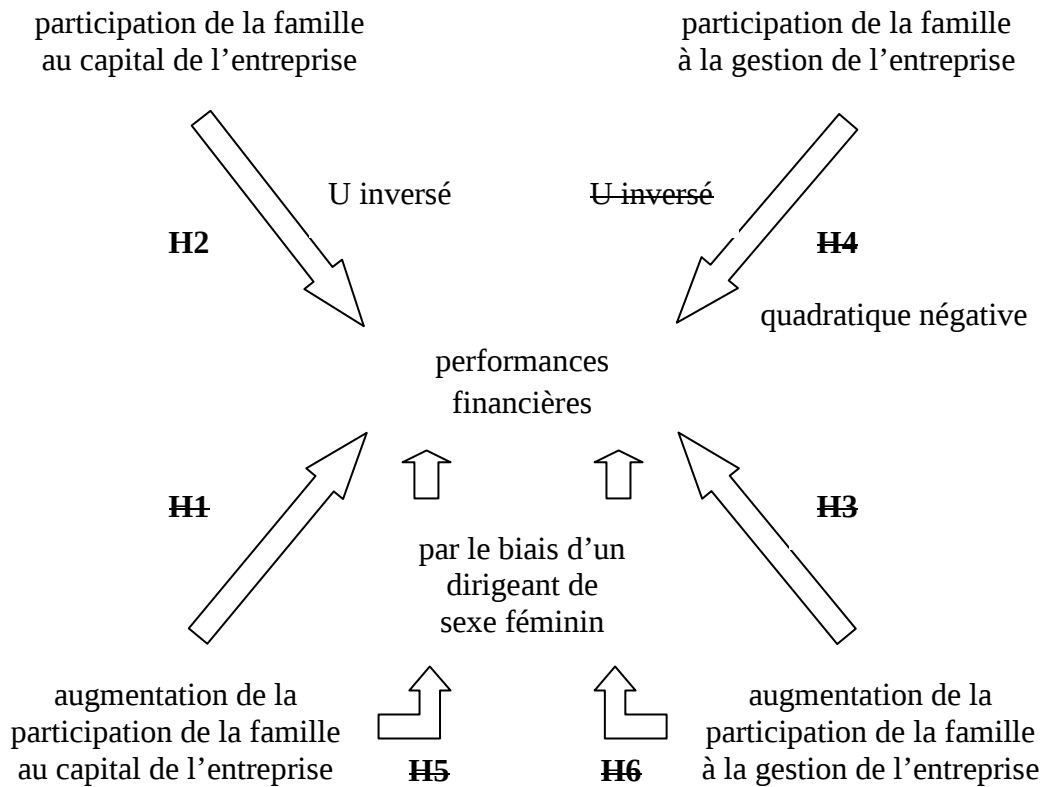
Nous avons également pu constater une relation significative et négative entre l'augmentation de la prise de participation au capital et management de l'entreprise par le biais d'un dirigeant de sexe féminin et les performances des entreprises familiales non cotées.

Malgré cette relative faible importance de la présence des femmes dans le top management, nous constatons empiriquement que leur présence n'influence pas négativement la performance des entreprises. Ainsi, la présence des femmes dans les organes de direction des grandes entreprises, constitue probablement une ressource non négligeable qui se traduit par des résultats en termes de performances financières. Cela pourrait s'annoncer une piste future de recherche car grâce à la diversité culturelle, le Liban est qualifié de carrefour de civilisations à vocation pluriculturelle.

La figure suivante résume les résultats obtenus et la validation de nos hypothèses de recherche.

Figure 22

Résumé des résultats obtenus et validation des hypothèses



Les sociétés tribales ont, pour leur part, longtemps axé leur intérêt sur les entreprises familiales ; les familles, en fait, dominent au niveau politique et social, pour atteindre aussi celui des entreprises, et représentent 95 % du secteur privé au Liban. Il s'agit là d'une dominance familiale sur les entreprises. Cette tradition remonte à l'époque féodale, mais persiste toujours aujourd'hui.

Avec l'entrée du Moyen-Orient dans une nouvelle phase de croissance et son intégration dans l'économie globale, les entreprises familiales n'ont plus intérêt à laisser tomber la gouvernance des entreprises et plus spécifiquement dans quelle mesure la participation de la famille pourrait nuire ou non à la pérennité de l'entreprise, en vue de préserver leur compétitivité dans le futur.

Bibliographie

Adams F.A. III, Manners G.E, Astrachan J.H. and Mazzola P. (2004). The importance of integrated goal setting: The application of cost capital concepts to private firms. *Family Business Review*, 17(4), 287-302.

Adams R. et Ferreira D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62, 217-250.

Allio M. (2004). Family businesses: Their virtues, vices and strategic path. *Strategy and Leadership*, 32, 24-34.

Allouche J. and Amann B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, juin, 92-99.

Allouche J. and Amann B. (2000). L'Entreprise familiale : un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, Mars, 3(1) : 33-79.

Amit R. and Schoemaker P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.

Anderson R.C and Reeb D.M. (2003). Founding Family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of finance* 58(3), 1301- 1328.

Arosa B., Iturralde T. and Maseda A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 236-245.

Astrachan and Alii (2003). American Family Business Survey 2002. The George and Robin Raymond Family Business Institute: Alfred, New-York.

Azoury N. and Salloum C. (2010). Les effets non linéaires de la prise de participation sur les performances des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 245-246, Septembre-Décembre.

Bachelard G. (1934). La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective. Paris : Librairie philosophique J. Vrin, 5e édition, 1967. Collection : Bibliothèque des textes philosophiques.

Barnes L. and Hershon S. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, July-August 1976, 105-114.

Barontini R. and Caprio L. (2006). The effect of family control on firm value and performance. Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12, 689-723.

Beckhard R. and Dyer W.G. Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, Summer 1983, 5-12.

Berle A. and Means G. (1932). The modern corporation and private property. Commerce Clearing House, N.Y., 1932.

Bhattacharya U. and Ravikumar B. (2001). Capital Markets and the Evolution of Family Business. *Journal of Business*, The University of Chicago, 74(2): 187-219.

Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms, *Family Business Review*, 20, 111-126.

Byler M. and R. Coff W. (2003). Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split ties. *Strategic Management Journal*, 24(4), 677-686.

Cadieux L. et Lorrain J. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs. 6ème Congrès International Francophone sur la PME, 24 -26 Octobre, Montréal, Canada.

Campbell K. and Mínguez-Vera A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.

- Castillo J. and Wakefield M.W. (2006). An exploration of firm performance factors in family business: Do family value only the « bottom line? *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 37-51.
- Catry B. et Buff A. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise familiale*. Paris, Publi-Union Editions, 243 pages.
- Charreaux G. (2001). L'approche économique financière de l'investissement. Chapitre 1, p. 13-60, in *Images de l'investissement*, Vuibert FNEGE.
- Cho D.S. and Kim, J. (2007). Outside directors, ownership structure and firm profitability in Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 239-250.
- Chrisman J., Chua J. and Litz R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer 2004, 28(4), 335-355.
- Chua J.H., Chrisman J.J. and Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (4), 19-40.
- Coleman J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of sociology*, 94, 95-120.
- Corbetta G. and Montemerlo D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374.
- Cornet A. and Cadalen S. (2009) Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse. XVIIème Journées Internationales IP&M et Management, CERAM Business School, Sophia Antipolis, 28-29 mai.
- Dana L. and Smyrnios, K. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, 1, 40-53.
- Davies J.R., Hillier D. and McColgan P. (2005). Ownership Structure, Managerial Behavior and Corporate Value. *Journal of Corporate Finance*, 11, 645-660.
- Davis J. and Tagiuri R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- Davis J. H., Schoorman F. D. and Donaldson L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
- Dollinger, M.J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Burr Ridge II: Irwin.
- Dyer J.G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Eisenhardt K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, pp. 57–74.
- Faccio M. and Lang L. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics* 65, 365- 395.
- Fahed-Sreih J. (2006). Lebanon, *Handbook of Family Business and Family Business Consultation A Global Perspective*. International Business Press, Binghamton, NY, 203-222.
- Fama E. and Jensen M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Farrell, K. A. and Hersch P. L. (2005). Additions to Corporate Boards: the Effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85–206.

- Filatotchev I, Stephan, J. and Jindra, B. (2008). Ownership Structure, Strategic Controls and Export Intensity of Foreign-Invested Firms in Transition Economies. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1133-1148.
- Gallo M.A, Tapies J. and Cappuyns K. (2004). Comparision of family and non family business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
- Gersick K.E., Davis J.A., Mc Collom Hampton M. and Lansberg I. (1997). *Generation to generation, life cycles of the family business*. Harvard business school press, Boston.
- Glaser B.G. and Strauss A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategues of Qualitative Research*, New York : Aldine de Gruyter.
- Gnan L. and Montemerlo D. (2006). Family–firm relationships in Italian SMEs: Ownership and governance issues in a double-fold theoretical perspective. In P. Z. Poutziouris, Smyrnios K.X. and Klein S.B. (Eds.). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gomez-Meja L., Larraza-Kintana M. and Makri M. (2003). The determinants of executive compensation in family contolled public corporations. *Academy Of Manageemnt Journal*, 46(2), 226-237.
- Gordini N. (2012). The Impact of Outsiders on Small Family Firm Performance: Evidence From Italy. *World Journal of Management*, 4, 14 -35.
- Gordon G. and Nicholson N. (2008). *Family wars. Classic conflicts in family business and how to deal with them*. London/Philadelphia: Kogan Page.
- Granovetter M. (2000). *Le Marché Autrement, les Réseaux dans l'économie*, traduit de l'américain par Isabelle This-Saint Jean, Paris, Desclée de Brouwer.
- Habbershon T.G., Williams M. and Macmillan I.C. (2003). A unified system perspective of a family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451- 465.
- Heidrick and Struggles (2007). *Corporate Governance in Europe: Raising the bar*. 2007 Report. Paris. www.heidrick.com.
- Hoy F. and Sharma P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. Prentice Hall.
- Huse M. (2000). Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 271-290.
- James H. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International. Journal of the Economics of Business*, 6, 41–56.
- Jensen M.C. and Meckling W.H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership strucutre. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kaserer C., and Moldenhauer B. (2008). Inside Ownership and Corporate Performance: Evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 1, 1-35.
- Lauterbach B. and Vaninsky A. (1999). Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*, 3, 189-201.
- Lee J. (2006). Family firm performance. Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Loscocco K.A. and Robinson J. (1991). Barriers to women's small-business success in the United States. *Gender & Society*, 5, 511-32.
- Maati J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. De Boeck, 13-177.
- Martinez J.I., Stohr B.S, and Quiroga B.F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chili. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.

- Mc Conaughy D., Matthews C.H. and Fialko A.S. (2001). Fouding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Buisness Management*, 39 (1), 31-50.
- Melin L. and Nordqvist M. (2000). Corporate Governance in Family Firms: The Role of Influential Actors and the strategic Arena. Communication à la conférence de l'ICSB, Brisbane, Juin 2000.
- Merton R.C. and Bodie Z. (2005). Design of financial systems: towards a synthesis of function and structure. *Journal of Investment Management*, 3, 1-23.
- Miller D. and Le Breton-Miller I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller D., Le Breton-Miller I. and Lester, R.H. (2010). Family and lone founder ownership and strategic behavior: social context, identity and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25.
- Neubauer F. and Lank A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan.
- Rosenblatt P. C., de Mik, L., Anderson R. M. and Johnson P. A. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ross S. (1973). The Economic theory of Agency: The Principals Problem. *American Economic Review*, 62, Mai, 134-139. 05
- Salloum C. and Azoury N. (2010). Gouvernance, stress financier et performance des entreprises, cas du Liban. *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244, Mai-Aout.
- Salloum C. and Azoury N. (2012). Corporate governance and firms in financial distress: Evidence from a Middle Eastern country. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 7(1), 59-7.
- Salloum C., Schmitt C. and Bouri E. (2012). Board of Directors Effects on financial distress: Evidence from Family Businesses in Lebanon. *Investment Management and Financial Innovations*, 9(4), 115-125.
- Schulze W., Lubatkin M. and Dino R. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.
- Sciascia S. and Mazzola P. (2008). Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sharma P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), p. 1-36.
- Sharma P., Hoy F., Astrachan J.H. and Koiranen M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60, 1012-1021.
- Shivdasani A. (1993). Board composition, ownership structure, and hostile takeovers. *Journal of Accounting and Economics*, 16, 167-198.
- Shleifer A. and Vishny R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Financ*, 52(2), (Jun., 1997), 737-78.
- Sirmon D.G. and Hitt M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Sora S.A. and Natale S.M. (2004). The ethical dilemma of merging the roles of CEO and chairman of the board. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 4(2), 64-8.

- Sraer D. and Thesmar D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-751.
- Steier L. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Swartz S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329–339.
- Upton N. (1995). *Financing Transitions in Family Firms: Behavioral Aspects*. Research Paper, Baylor University Institute for Family Business.
- Vilaseca A. (2002). The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives between Non-employed Shareholders and Top Management Team. *Family Business Review*, 15(4), 299-320.
- Villalonga B. and Amit R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of financial Economics*, 80, 385-417.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Westhead P. and Howoroth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Westhead P. and Howorth C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With
- Zahra S. (2003). International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra S. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms, *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zellweger T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1-15.
- Zellweger T. M., Eddleston K. A. and Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 54–63.
- Zhou X. (2001). Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link between Ownership and Performance: Comment. *Journal of Financial Economics*, 62, 559-571.

Annexe

Questionnaire

Identité de l'entreprise

Nom de l'entreprise :

Adresse complète :

Ville :

Forme juridique

☐ SA ☐ SARL ☐ Individuell ☐ Autre (précisez) :

Date de création de l'entreprise :

Taille

☐ moins que 25 salariés ☐ de 25 à 50 salariés ☐ de 50 à 75 salariés

☐ de 75 à 100 salariés ☐ de 100 à 500 salariés ☐ plus de 500 salariés

Cotation en bourse

☐ Oui ☐ Non

Vous êtes une entreprise

☐ industrielle ☐ non Industrielle

Identité du répondant³¹

Votre situation quant au conseil d'administration :

☐ Président/Président du Conseil de

☐ Président Directeur Général

☐ Directeur/Dirigeant

☐ Administrateur

☐ Salarié

☐ Autre (précisez) :

³¹ En ce qui concerne les informations contenues dans votre réponse, nous nous engageons à ne les utiliser qu'exclusivement en vue de cette enquête et à conserver confidentielles les liens entre vos réponses avec votre identité personnelle et avec celle de votre entreprise. Seuls les résultats statistiques globaux feront l'objet de diffusion.

Membre de la famille

☐ Oui ☐ Non ☐ Si non (précisez) :

Parenté au fondateur :

☐ Enfants

☐ Cousin

☐ Gendre/Belle-fille

☐ Neveu/Nièce

☐ Epoux/Epouse

☐ Autre (précisez) :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Département :

Téléphone :

Email :

Informations financières générales sur l'entreprise

Chiffre d'affaires

☐ Moins de 250,000 USD

☐ Moins de 500,000 USD

☐ Moins de 1,000,000 USD

☐ Moins de 5,000,000 USD

☐ Plus que 5,000,000 USD

Taux de croissance

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Quelle est l'augmentation de votre revenu sur les quatre dernières années (2007, 2008, 2009, 2010)

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Précisez

2007 :

2008 :

2009 :

2010 :

Quelle est l'augmentation du chiffre d'affaires sur les quatre dernières années (2007, 2008, 2009, 2010)

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Précisez

2007 :

2008 :

2009 :

2010 :

Quelle est l'augmentation du résultat net sur les quatre dernières années (2007, 2008, 2009, 2010)

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Précisez

2007 :

2008 :

2009 :

2010 :

Quelle est l'augmentation du taux de rendements des actifs sur les quatre dernières années (2007, 2008, 2009, 2010)

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Précisez

2007 :

2008 :

2009 :

2010 :

Quel est le ratio dette/capitaux sur les quatre dernières années (2007, 2008, 2009, 2010)

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Précisez

2007 :

2008 :

2009 :

2010 :

Quelle est l'augmentation du taux de rendement du capital sur les quatre dernières années (2007, 2008, 2009, 2010)

☐ Négatif

☐ De 0 à 5%

☐ De 5 à 15%

☐ Supérieur à 15%

Précisez

2007 :

2008 :

2009 :

2010 :

Sensibilité du conseil d'administration en matière de performance et de compétitivité de l'entreprise

- ☐ Aucune ☐ Faible
☐ Moyenne ☐ Forte

Organisation du Conseil d'Administration

Savez-vous ce que le terme 'corporate governance' signifie ?

- ☐ Oui ☐ Non

Quelle est la part en pourcentage maximale détenu par un actionnaire ou la famille fondatrice de l'entreprise ?

- ☐ Moins que 5% ☐ Entre 5 et 15%
☐ Plus que 15% ☐ Autre (précisez) :

Est-ce que la famille détient des parts significatives dans le capital de l'entreprise ?

- ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez :

- ☐ Moins que 5% ☐ Entre 5 et 15%
☐ Plus que 15% ☐ Autre (précisez) :

Est-ce qu'une entreprise étrangère détient des parts significatives dans le capital de l'entreprise ?

- ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez :

- ☐ Moins que 5% ☐ Entre 5 et 15%
☐ Plus que 15% ☐ Autre (précisez) :

Quelle relation le PDG a-t-il avec l'actionnaire majoritaire ?

- ☐ Fondateur ☐ Lien de parenté (membre de la famille)
☐ Aucun, professionnel indépendant ☐ Autre (précisez) :

Quelle relation le dirigeant a-t-il l'actionnaire majoritaire ?

- ☐ Fondateur ☐ Lien de parenté (membre de la famille)
☐ Aucun, professionnel indépendant ☐ Autre (précisez) :

De combien d'administrateur statutaire dispose votre conseil d'administration ?

	Effectifs
Administrateurs internes	
Administrateurs externes ³²	
Employés familiales	
Autres	
Nombre total d'administrateurs	

☐ Autres (précisez) :

Selon vous, qui détient le pouvoir de révocation et de nomination d'administrateurs au sein du conseil d'administration de l'entreprise ?

☐ Comité de nomination

☐ PDG

☐ Le fondateur ou la famille

☐ L'actionnaire majoritaire

☐ Autre (précisez) :

Que pensez-vous du rôle du conseil d'administration de votre entreprise ?

☐ C'est un forum de discussion

☐ Il est dominé par le PDG

☐ Il est dominé par le fondateur ou la famille fondatrice

☐ Autre (précisez) :

Quelle est la taille du conseil d'administration de votre entreprise ?

☐ Précisez :

Votre entreprise a-t-elle une femme dans son conseil d'administration ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui quelle est son poste :

☐ Dirigeante

☐ Présidente

³² Administrateur n'entretenant aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société/groupe/direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

☐ Administrateur

☐ Autre (précisez) :

Si oui, précisez les années de services :

☐ 2006

☐ 2010

☐ 2007

☐ 2011

☐ 2008

☐ 2012

☐ 2009

☐ Autre (précisez) :

Quelle relation la dirigeante a-t-elle avec la famille ?

☐ Fondateur

☐ Lien de parenté (membre de la famille)

☐ Aucun, professionnel indépendant

☐ Autre (précisez) :

Que pensez-vous de l'évolution de carrière de la femme dans le top management ?

.....
.....
.....
.....

Communication des résultats et de votre participation

Acceptez-vous que votre entreprise soit citée parmi les participants à cette enquête ?

☐ Oui

☐ Non

Acceptez-vous que votre nom soit cité parmi le panel des mandataires sociaux participant à cette enquête ?

☐ Oui

☐ Non

Acceptez-vous que vos commentaires soient cités ?

☐ Oui

☐ Non

Acceptez-vous que les responsables de cette enquête vous contactent ?

☐ Oui

☐ Non