

## **SOMMAIRE**

Introduction générale.....	2
Conférence inaugurale.....	3
Séance plénière 1 : De l'évolution du champ de la gouvernance.....	15
Séance plénière 2 : Pratiques de gouvernance dans les entreprises cotées.....	78
Séance plénière 3 : Les groupements d'entreprises familiales et la transmission.....	163
Séance plénière 4 : Développement durable et gouvernance des organisations.....	219
Séance plénière 5 : Stratégie et gouvernance.....	285
Remerciements.....	348

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelques années, et en raison des multiples et profonds dysfonctionnements observés au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt manifeste parmi une multitude d'acteurs, tant publics que privés. De profondes réformes institutionnelles ont été engagées dans la plupart des pays occidentaux, et plus récemment au Maghreb, afin de mettre en place de nouvelles règles de « bonne gouvernance ».

Cette dynamique institutionnelle a été porteuse d'un renouveau conceptuel de la gouvernance. Les organisations sont aujourd'hui appelées à évoluer vers un profil de gouvernance plus ouvert aux intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. Une gouvernance qui met en valeur la dimension éthique et la responsabilité à l'égard des générations futures et partenaires de l'organisation, une vision à résonance du développement durable.

Dans un contexte où la concurrence pour les investissements étrangers et nationaux devient plus vive, la « bonne gouvernance » est désormais reconnue comme un facteur incontournable permettant d'instaurer la confiance partenariale et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ainsi que le climat économique global.

Paradoxalement, compte tenu du poids économique des PME familiales, l'entreprise familiale n'était pas acquise aux recettes de la « bonne gouvernance » il y a encore quelques années. Pourtant, l'entreprise familiale constitue un vecteur incontournable, quantitatif et qualitatif, de la croissance économique, et ce quels que soient les pays concernés.

Cette prévalence économique ne se reflète pas non plus au plan académique. L'entreprise familiale a été longtemps absente des débats académiques sur la gouvernance d'entreprise, dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. Une absence qui s'explique également par l'image déconsidérée qui a marqué la recherche sur cette forme d'entreprise.

Aujourd'hui, un courant de recherche sur l'entreprise familiale est en train de se structurer, au niveau mondial, face à un courant dominant fondé sur le modèle de l'entreprise managériale. Etant à l'interface de deux systèmes : le système entreprise et le système famille, l'entreprise familiale présente un certain nombre de spécificités qui font d'elle un terrain de recherche particulièrement fécond, offrant plusieurs avenues de recherche. Au carrefour de plusieurs disciplines, l'entreprise familiale est désormais objet d'intérêt pour des gestionnaires, économistes, sociologues, psychologues, juristes, ethnologues...

Ce colloque international sur le thème de la gouvernance et l'entreprise familiale émane de cette diversité de l'actualité économique et la richesse de la réflexion académique. Organisé par l'UFR Stratégie et le Département des Sciences de gestion de l'Université Cadi Ayyad en partenariat avec l'IRGO<sup>1</sup> de l'université Montesquieu Bordeaux IV et le LIGUE<sup>2</sup> de l'université de La Manouba, ce colloque a été l'occasion de confronter les analyses des chercheurs et les expériences des décideurs et praticiens des systèmes de gestion en France et au Maghreb, qui interviennent dans le processus de la gouvernance et particulièrement celle des entreprises familiales et de leurs environnements.

---

<sup>1</sup> Institut de Recherche sur la Gestion des Organisations

<sup>2</sup> Laboratoire Interdisciplinaire de Gestion Université - Entreprise

## CONFERENCE INAUGURALE

**Gérard HIRIGOYEN**

**Professeur à l'Université Montesquieu – Bordeaux IV**  
**Directeur du Pôle universitaire de Sciences de Gestion**

Monsieur le président, Monsieur le Doyen, chers collègues, Mesdames et Messieurs, chers doctorants,

D'abord des mots de remerciement que j'adresserai au comité d'organisation de ce colloque organisé autour de la gouvernance et l'entreprise familiale, et tout particulièrement à mon ami le Professeur Louitri.

J'ai été très sensible, Monsieur le Doyen, à ce que vous rappeliez ce long passé qui nous unit déjà, tout ce qui a été tissé au fil des années. Je me rappelle, effectivement, de ces actions intégrées et je peux vous dire que je suis très heureux de me trouver ici à Marrakech.

Je pense que personne n'ignore l'affection que je porte à votre pays, et je suis très heureux de voir que la jeune génération à Bordeaux reste aussi très attachée aux relations avec votre pays. Je vous remercie beaucoup d'avoir organisé ce colloque, avec nos amis tunisiens également que nous apprécions aussi beaucoup et avec lesquels nous avons appris ces dernières années à entretenir des relations.

C'est un honneur, mais un honneur difficile, que d'être celui qui est en charge d'organiser la conférence inaugurale. Alors je l'accepte bien volontiers.

Il faut à la fois être "académique" et être "grand public". Alors j'essaierai en quelques instants de consacrer quelques mots autour de la gouvernance de l'entreprise familiale pour organiser précisément cette rencontre.

D'abord, je vois qu'il est bon de se poser des questions. Parce que poser des questions, c'est obliger et s'obliger à y répondre. Donc en permanence, on se pose des questions et lorsque j'ai réfléchi à ce que j'allais dire autour de cette conférence inaugurale, j'ai posé tout simplement une question qui m'anime et qui est celle que se posent en permanence les universitaires, et les autres aussi d'ailleurs, mais je crois que c'est celle qui nous conduit en permanence à avancer : pourquoi ? Pourquoi ce thème de la gouvernance et l'entreprise familiale ? Est-ce que ce thème au fond présente un intérêt ? Est-il intéressant de parler de l'entreprise familiale et de sa gouvernance ? Y a-t-il des motivations suffisamment fortes pour réunir tout ce panel de personnes ici à Marrakech, à part l'intérêt que l'on porte naturellement à se trouver à Marrakech qui est une ville très belle ?

Je répondrai immédiatement par l'affirmative, vous vous en doutiez.

Je crois que le thème de l'entreprise familiale est un thème d'abord d'une brûlante actualité. Au plan économique. Si je regarde le poids économique des entreprises familiales dans le monde, je crois que ce poids suffit à lui seul à justifier la tenue d'un colloque autour de l'entreprise familiale. L'entreprise familiale représente un acteur incontournable en matière de

croissance économique dans les pays, que l'on ait affaire à des sociétés cotées ou non cotées. Si je prends l'exemple de mon pays, la France, l'essentiel des entreprises cotées au CAC 40, sont des entreprises familiales.

Donc, quand je parle des entreprises familiales, pour moi c'est à la fois des entreprises cotées et non cotées. Et si je regarde votre pays, je connais la réalité économique de votre pays depuis 25 ans, je sais l'importance des petites et moyennes entreprises familiales. Beaucoup de mes étudiants marocains font des thèses, assez intéressantes et très bonnes, souvent sur les entreprises familiales au Maroc. Au niveau de la cotation, il y a également des entreprises familiales ici chez vous. Donc c'est un acteur incontournable de la croissance économique d'un pays.

Mais au-delà, pendant longtemps on s'est intéressé uniquement à la croissance économique, vecteur quantitatif indispensable certes mais je crois qu'il faut en permanence évoluer. Il faut s'intéresser aujourd'hui de plus en plus à la dimension du développement durable. Et l'entreprise familiale, là encore, est un acteur important en matière de développement durable, c'est-à-dire lorsque nous prenons en considération les éléments plus qualitatifs, notamment en matière d'éthique. Bien sûr, il y a des exceptions qui confirment la règle. Moi-même, je m'intéresse beaucoup aux problèmes d'éthique et de gouvernance à l'heure actuelle, et je pense que c'est un thème qui pourra être retenu, plus tard, dans d'autres colloques consacrés aux entreprises familiales.

Il y a donc un intérêt économique très important à s'intéresser à l'entreprise familiale.

Je vois un second intérêt, pour nous académiques, très important. L'entreprise familiale est devenue un champ de recherche à l'université. Ce qui prouve non seulement la dimension macro-économique en termes de poids économique, mais aussi la dimension recherche.

Oui, l'entreprise familiale, cotée ou non cotée, représente un centre d'intérêt extrêmement important pour les chercheurs universitaires, et de par le monde. Les propos que je tiens sont à portée générale. Elle fait d'ailleurs l'objet de publications scientifiques. Il y a bon nombre de revues anglo-saxonnes, et bientôt francophones, je tiens à le dire ici, autour de la problématique de l'entreprise familiale.

Si l'on regarde les centres de recherche dans les universités dans le monde, beaucoup de centres de recherche sont consacrés aux recherches autour de l'entreprise familiale. Je peux dire qu'à Bordeaux, nous avons été tout à fait pionniers en la matière.

Au-delà de la recherche, l'intérêt se porte aujourd'hui au niveau de la formation. Il y a aujourd'hui de plus en plus dans les universités, françaises et étrangères, des Masters qui sont consacrés au domaine de l'entreprise familiale et, en particulier, de sa gouvernance.

Autrement dit, le thème qui est retenu présente beaucoup d'intérêt et nous ne pouvons que féliciter les organisateurs d'avoir privilégié ce thème.

Le mot gouvernance apparaît dans le thème. Alors on l'emploie aujourd'hui un peu à toutes les sauces. Je dirais d'abord que le mot gouvernance est un effet de mode, indiscutablement. C'est bien de dire la gouvernance, la gouvernance de l'université, la gouvernance d'une association, d'un hôpital, et bien sûr d'une entreprise familiale. Mais je voudrais quand même

qu'on s'arrête, pendant trente secondes, de façon définitive pour l'ensemble de ces deux journées et demi sur le contenu même du mot « gouvernance ».

Car en réalité on l'utilise beaucoup mais il y a une certaine difficulté à le définir. Je vais donc vous dire ce que recouvre, en tout cas pour moi, ce mot. D'abord, il est utilisé de façon exclusive à l'heure actuelle, en reprenant d'ailleurs la définition officielle d'un des premiers, voire le premier, à avoir utilisé ce mot : Cadbury. La définition qu'il en avait proposée il y a plus de 20 ans est celle que nous retiendrons, et c'est celle partagée par l'OCDE.

Ceci étant dit, je faisais la distinction entre deux choses : le gouvernement (de l'entreprise ou de l'université) de la gouvernance. Le mot important derrière tout cela, c'est le mot pouvoir. C'est la réintégration du pouvoir dans le raisonnement, ou la généralisation qui a permis de s'intéresser aux problèmes de gouvernement et de gouvernance.

Alors pour moi, le gouvernement c'était l'exécutif, c'est-à-dire le dirigeant qui prend un certain nombre de décisions ; si je regarde ce qui se fait dans les entreprises, c'est les décisions managériales. Autrement dit, il se situe pour moi au niveau du dirigeant. Puis, il y a le contre pouvoir, c'est-à-dire le pouvoir de contrôler les décisions prises par le dirigeant. Et je situais la gouvernance à ce niveau là, c'est-à-dire les mécanismes de contrôle des décisions prises par le dirigeant, et donc de sa latitude managériale.

Vous comprendrez que j'opérais cette distinction parce que je suis au pays de Montesquieu, et et que je n'oublie jamais la distinction de Montesquieu sur la séparation des pouvoirs, qui inspirent encore beaucoup de démocraties de par le monde : l'exécutif, le législatif et le judiciaire. Donc si je reste sur Montesquieu, par rapport à l'esprit des lois, l'exécutif pour moi c'était le gouvernement ; le judiciaire et le législatif c'était la gouvernance. D'ailleurs, les propos gouvernement-gouvernance se retrouvent à toutes les échelles.

Alors aujourd'hui, Cadbury ou l'OCDE n'opèrent pas cette distinction, moi je le regrette personnellement. Libre à moi de le regretter. Ils regroupent sous le même vocable de gouvernance, à la fois l'exécutif, c'est-à-dire les décisions prises, et le contrôle des décisions.

Autrement dit, quand on va parler de gouvernance, on va à la fois considérer le positionnement des dirigeants et le positionnement des organes de contrôle de ce dirigeant, c'est-à-dire de ses décisions. C'est dans ce sens là que moi-même, je parlerai de gouvernance de l'entreprise familiale. Je pense que cela méritait d'être rappelé.

Alors précisément, je voudrais dans le cadre de cette leçon inaugurale un peu secouer le cocotier ; et je le secouerai encore plus dans mon intervention plus tard dans la journée. Je crois qu'on avance quand on secoue le cocotier et qu'on sort des sentiers battus. C'est le propre de l'universitaire.

Si je regarde justement le problème fondamental de la gouvernance de l'entreprise familiale, je dirai que pour moi le problème essentiel vient de celui qui naît de deux dilemmes inhérents à l'entreprise familiale.

Premier dilemme, c'est celui de l'entreprise et de la famille ; le deuxième c'est celui de l'Individu et de la Communauté familiale. Ce deuxième dilemme a beaucoup été occulté et quand on le réintroduit, on est amené à réfléchir autrement au problème de la gouvernance de

l'entreprise familiale, et à développer ce que j'appellerai aujourd'hui la gouvernance comportementale.

Alors souvenons nous bien que le problème majeur de la gouvernance de l'entreprise familiale, pour moi, sera celui qui conduit à la réalisation d'un double équilibre : équilibre entre l'Entreprise et la Famille, d'une part et qui a été assez étudié ; équilibre entre l'Individu-Acteur (acteur actif) et la Famille, d'autre part. Ce dernier a été par contre peu étudié.

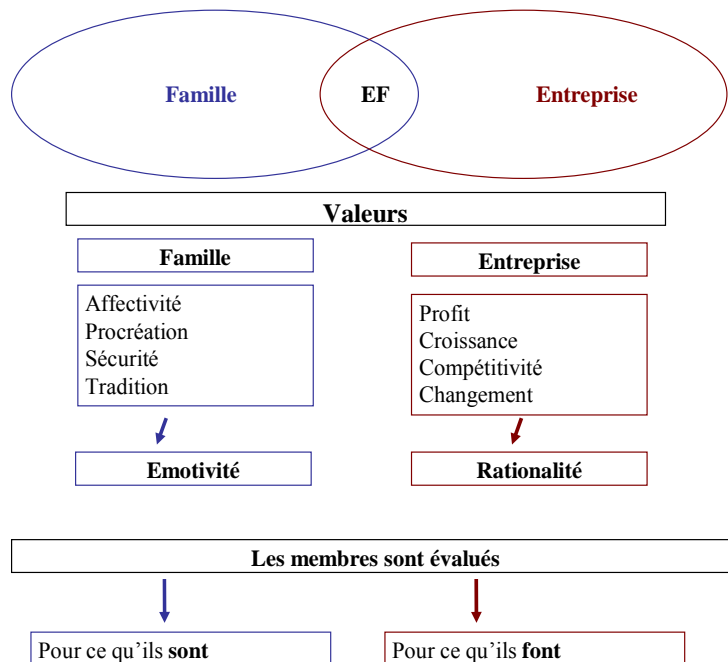
En réalité, ces deux dilemmes : Famille - Entreprise et Individu-Acteur - Communauté familiale, sont à l'origine de ce que nous appelons aujourd'hui les biais comportementaux. Ces biais comportementaux sont les sources de dysfonctionnements qui peuvent apparaître et en particulier à un moment crucial et fondamental, au moment le plus important dans la vie d'une entreprise familiale, qui est celui de la succession. C'est en effet, au moment de la succession, ou de la transition générationnelle, que les biais comportementaux sont les plus forts et qui peuvent conduire à l'échec de la transmission de l'entreprise.

Ainsi, je développerai une approche totalement nouvelle de la gouvernance de l'entreprise familiale. C'est tout neuf, c'est tout nouveau, c'est ce qu'on appelle aujourd'hui la gouvernance comportementale.

Simplement, deux mots sur ces deux dilemmes fondamentaux. Car pour bien comprendre tout ce qui se dira dans cette journée et demi, il faut avoir en tête ces deux dilemmes : Famille - Entreprise et Individu-Acteur - Communauté familiale. Et donc la bonne gouvernance est celle qui conduit à la réalisation d'un double équilibre au sein de l'entreprise familiale. Derrière mes propos, implicitement, vous voyez le rôle fondamental du dirigeant de l'entreprise. Car c'est lui qui doit permettre, par des mécanismes régulateurs qu'il doit mettre en place, réaliser ce double équilibre entre la Famille et l'Entreprise d'une part, et entre l'Individu-Acteur et la Communauté familiale d'autre part. Je vais reprendre successivement ces deux dilemmes.

Tout d'abord, le premier dilemme qui est très important c'est le dilemme Famille - Entreprise.

**Figure 1 - L'entreprise familiale à l'interface de 2 systèmes : la Famille et l'Entreprise**



Source : GOETSCHIN, 1987, pp. 98-107.

Sur cette figure, un schéma qui résume à lui seul tout ce dilemme. L'entreprise familiale c'est l'interface entre une Famille et une Entreprise. L'entreprise familiale est donc à l'interface entre deux systèmes : le système familial d'une part et le système Entreprise d'autre part. C'est ce qui fait la spécificité et l'intérêt de la recherche sur l'entreprise familiale.

Vous avez, en fait, affaire à deux univers extrêmement différents. Chacun à ses objectifs, ses besoins, sa vie propre et, un mot extrêmement important, ses croyances. Si je regarde un peu le système Famille, je dirais tout de suite ce qui est pour moi le point de départ de tout le raisonnement que je mène à l'heure actuelle en matière de gouvernance comportementale, que le système famille fonctionne fondamentalement sur un mode affectif et émotionnel.

Tel que cela figure sur ce schéma, les mots d'affectivité, de procréation, de sécurité et de tradition sont les valeurs qui gouvernent le système famille. A contrario, le système Entreprise fonctionne sur un mode totalement différent. Et si je devais retenir un mot pour résumer tout cela, c'est le mot rationalité. C'est une logique économique, fondée sur la recherche du profit, l'entreprise se doit d'être rentable ; sur l'objectif de croissance, car il n'y pas de développement sans croissance ; sur la compétitivité, l'entreprise se doit d'être compétitive ; et l'aptitude au changement, il faut changer pour s'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement économique. Il s'agit même d'une condition fondamentale dans un monde en guerre économique, que d'avoir cette capacité d'adaptation. Autant de valeurs en contradiction avec les valeurs du système Famille.

Donc, si le mot qui résumerait le système Famille est « émotivité », le mot qui domine le système Entreprise c'est quand même le mot « rationalité ». Et si j'ose franchir un pas, comme je le franchirai cet après-midi, c'est que tout ce qui est affectif et émotionnel est

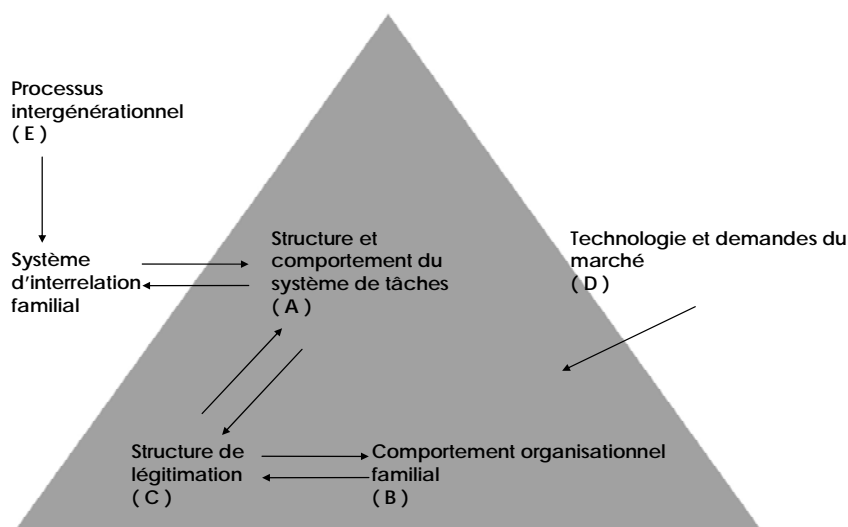
d'essence irrationnelle : une décision émotionnelle est forcément irrationnelle ; et qu'une décision économique est rationnelle, si le dirigeant la prend de cette façon.

Les conflits, les dysfonctionnements, les coûts, car effectivement cela génère des coûts de dysfonctionnements et surtout peuvent remettre en cause la pérennité même de l'entreprise. Alors, lorsqu'au fond l'entreprise, par son dirigeant, sait réaliser le bon équilibre entre ces deux systèmes, nous aurons une performance extrêmement importante de l'entreprise familiale.

Les individus sont évalués pour ce qu'ils sont, du point de vue de la Famille. Alors que dans une optique de rationalité les individus doivent être évalués pour ce qu'ils font. Et là c'est aussi souvent problématique.

Pour moi ce schéma résume tout pour ce qui est du premier dilemme Entreprise-Famille. Un point qui découlait du premier, le processus de décision dans l'entreprise familiale, et ce triangle emprunté à Davis et Stern en 1980, qui est pour moi fondamental, intègre tout à la fois les besoins de la famille et ceux de l'entreprise. Les besoins de l'entreprise familiale trouvent leurs significations tantôt dans le système familial, et tantôt dans le système Entreprise.

**Figure n°2**



*Source : P. Davis et D. Stern, 1980.*

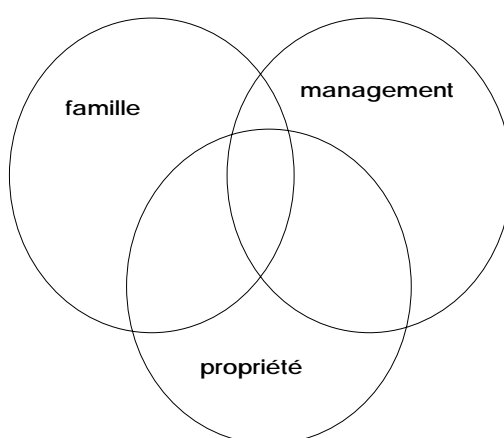
Si on revient au premier schéma, je voudrais être un peu critique. Je suis académique et en tant que chercheur, je ne peux pas me contenter de cela. Certes, cette vision de l'entreprise familiale à l'interface de deux sous systèmes est très intéressante et marque un progrès dans le



domaine de la recherche, le schéma résume bien le premier dilemme ; elle suscite toutefois des critiques, car elle aboutit à trois erreurs conceptuelles.

Première erreur conceptuelle, c'est le développement d'une perception stéréotypée des deux sous systèmes. La deuxième critique que j'adresse, c'est une analyse inconsistante et inadéquate des dynamiques interprofessionnelles et l'exagération des notions de frontières entre les deux sous systèmes. Je pense que là aussi, il y a matière à recherche. Et en plus, ce qui me permettra d'aller plus loin dans le raisonnement, cette présentation ne permet pas de saisir la triple réalité de l'entreprise familiale, c'est-à-dire la famille, le management et la propriété ou l'actionnariat. Alors que dans l'entreprise managériale, on ne prend en considération que le management et l'actionnariat.

**Figure n° 3**



Alors, si je prends en considération cette dernière critique conceptuelle, je vais aboutir à une représentation différente, c'est-à-dire la triple réalité de l'entreprise familiale. Quand on aborde cette représentation, trois facteurs doivent être pris en considération pour moi dans une analyse.

D'abord les niveaux d'implication familiale : quels sont les niveaux d'implication dans l'entreprise familiale ? Voilà un thème que je lance à pâture aux chercheurs. Le deuxième facteur fondamental à mes yeux est le nombre et la nature des générations et des familles intégrées à l'entreprise. Et enfin, le troisième facteur fondamental, c'est le degré d'influence qu'une famille peut avoir sur l'entreprise à travers son pouvoir, son expérience et sa culture. Ce sont là trois facteurs pour moi fondamentaux à étudier à travers cette représentation de l'entreprise familiale, à travers sa triple réalité. Il y a donc beaucoup de chose à dire là-dessus, je ne m'étends pas là-dessus ; simplement je voulais attirer votre attention. Et autant je m'adresse aux chercheurs, autant de recherches à mener là-dessus.

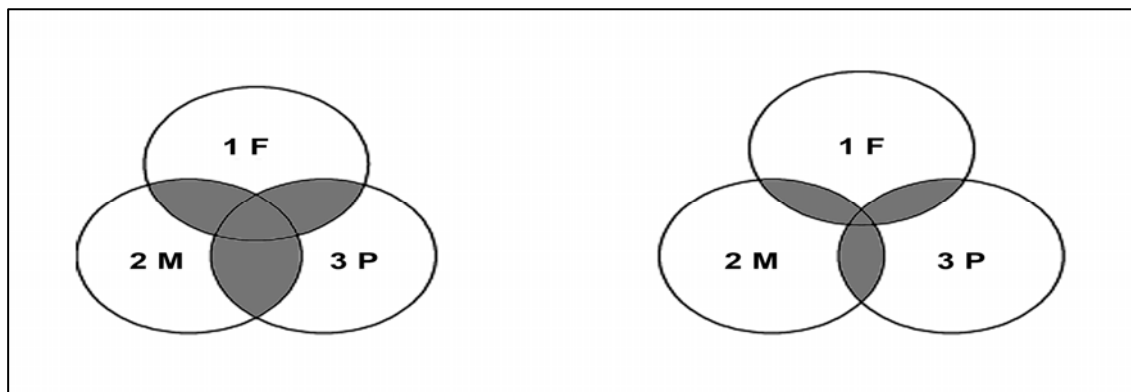
En particulier, moi qui suis un économiste de formation, ce qui fait l'intérêt de la recherche en matière de gouvernance de l'entreprise familiale, c'est la nécessité d'une approche de transversalité pluridisciplinaire, comme on le verra à travers tous les papiers qui vont être présentés pendant ces rencontres. On ne peut pas se contenter d'étudier, comme ce fut le cas souvent dans le passé, l'entreprise familiale à travers un seul prisme. Il faut au contraire mobiliser beaucoup de disciplines : la sociologie, la psychologie, l'économie, bien entendu.

Moi je mobilise beaucoup la théorie des organisations. Mais la sociologie et la psychologie sont des disciplines fondamentales pour comprendre la réalité de l'entreprise familiale.

S'il y a dysfonctionnement c'est parce que « l'acteur » ne se sent pas intégré, impliqué. Une faible implication provient aussi d'une mauvaise intégration, parce que l'acteur a perdu son identité au sein de l'entreprise. Et je dis qu'aujourd'hui, il faut que le dirigeant investisse dans l'identité des acteurs. D'ailleurs, il faut permettre aux acteurs de retrouver leur identité au sein de l'organisation ; comment voulez vous sinon qu'ils soient impliqués ? Donc, une bonne implication, une bonne intégration, en termes d'identité, démolit la théorie de l'agence, c'est tout à fait intéressant pour les chercheurs.

Alors ce schéma est intéressant, mais pendant très longtemps, on l'a présenté en statique. Il faut prendre ce schéma en considération en dynamique.

**Figure n°4**



C'est que la bonne gouvernance supposera la gestion de chaque interface, c'est-à-dire ce qui est grisé. Il faut que le dirigeant gère chaque interface de ces trois cercles. Et je vais dire comment. Mais ce qui est important à comprendre, c'est que ces interfaces évoluent dans le temps : elles se dilatent. Par conséquent, il faut en permanence reconsidérer la gestion de ces interfaces dans le temps.

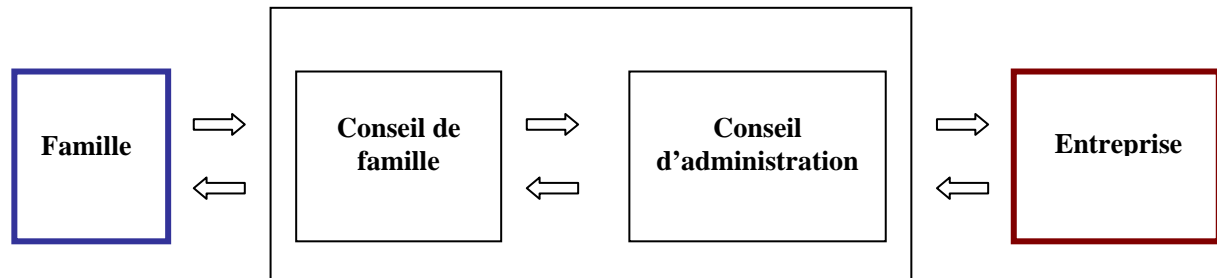
Une des causes fondamentales de la dilation de ces trois interfaces c'est la succession. La succession modifie ces interfaces, c'est ce que nous aurons l'occasion de montrer. C'est pour cela que le problème de la succession, dans l'entreprise familiale, est un des thèmes les plus importants à étudier en matière de gouvernance de l'entreprise familiale. Parce qu'en fait, chaque interface traduit la réalisation ou non d'un équilibre entre l'identité et la structure, c'est-à-dire traduit ou non la réalisation de l'équilibre entre l'entreprise et la famille.

Une idée fondamentale dans cette leçon d'ouverture, est que chacun des sous systèmes ; qui permet de comprendre la réalité de l'entreprise familiale : famille, management, actionnariat c'est-à-dire propriété ; doit avoir un propre système de gouvernance. C'est ce qui fait la spécificité de l'entreprise familiale. Dans l'entreprise managériale, vous avez le dirigeant et au fond, le contrôle étant le conseil d'administration. Tandis que là, vous avez chaque sous système qui doit avoir son propre mécanisme de gouvernance.

Alors, en ce qui concerne la gouvernance familiale, vous avez le conseil de famille. Le conseil de famille est pour moi l'organe de gouvernance le plus important de l'entreprise familiale. Même s'il n'apparaît pas sur l'organigramme, c'est celui qui doit être au cœur de la

gouvernance de l'entreprise familiale. Pour gérer le système Famille, il faut comme organe de gouvernance, le conseil de famille ; qu'on ne trouve pas dans les entreprises managériales naturellement. Pour gérer la réalité du système propriété, vous avez naturellement l'assemblée des actionnaires. Enfin le conseil d'administration pour le management.

**Figure n°5 - Communication famille-entreprise**



Donc vous avez, dans l'entreprise familiale, trois grands organes de gouvernance, avec en particulier deux organes et un, qui est pour moi l'objet même de recherche : le conseil de famille dans l'entreprise familiale. Que les entreprises soient cotées ou non cotées, elles ont un conseil de famille. Et c'est vraiment là où les choses doivent se passer.

Simplement un mot : le président du conseil de famille ne peut aucun cas, si on a affaire à une bonne gouvernance, être le président du conseil d'administration. Parce que si tel est le cas, je dirais que l'on ne règle pas les problèmes de gouvernance ; et c'est souvent le cas malheureusement. Donc, il y a beaucoup de progrès à faire de ce côté-là. Il faut que le président du conseil de famille ne soit pas le président du conseil d'administration, au nom de la bonne gouvernance de l'entreprise familiale.

Je ne veux pas être trop long, je voulais dire un mot sur le deuxième dilemme. Mais c'est ce deuxième dilemme qui constituera mon point central d'étude dans le papier que je présenterai cet après-midi. Je crois que ce point de dilemme a été négligé vraiment par la littérature et la recherche depuis toujours. Et nous le regrettons.

Je considère que le schéma en trois, dont je viens de parler, n'exprime pas véritablement la réalité de l'entreprise familiale. Nous sommes là, les universitaires, pour remettre en cause constamment les hypothèses des modèles fondateurs. Souvenons nous toujours, nous les universitaires, de cette belle phrase de Milton Friedman, le grand économiste ; moi je la cite souvent à mes étudiants car elle me paraît fondamentale ; un modèle, qui est une représentation simplifiée de la réalité, vaut-il mieux par les hypothèses qui le fondent ou par les conclusions auxquelles il conduit ?

Pendant très longtemps, on a accordé beaucoup plus d'importance aux hypothèses qu'aux conclusions. C'est-à-dire que nous avions affaire à des modèles normatifs, qui induisaient d'ailleurs un certain type de méthodologie de recherche, souvent hypothético-déductive. Aujourd'hui, et cela c'est vraiment très important pour nous les chercheurs, on accorde beaucoup plus d'importance au réalisme des modèles, aux conclusions. On a donc une vision toute autre, on remet en cause les hypothèses restrictives contraignantes des modèles fondateurs et on développe beaucoup plus des approches constructivistes, inductives. On s'immerge dans l'entreprise. On regarde et à partir de là on essaie de bâtir des modèles.

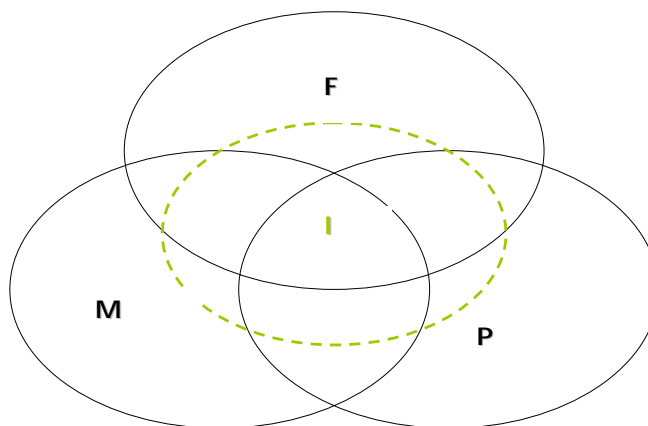
Le modèle en trois, que je vous ai présenté tout à l'heure, même s'il présente un progrès par rapport à la présentation en deux systèmes, ne me satisfait pas parce qu'il repose sur une hypothèse extrêmement contraignante. Il suppose qu'au sein de la communauté familiale (la famille), tous les acteurs ont la même fonction d'utilité. Et quand je parle de la famille, je parle tout à la fois des consanguins (les liens du sang) ; ce que moi j'appelle l'actionnariat de sang ; mais aussi les pièces rapportées (par les mariages), et c'est la famille au sens large. Et il y a un beau sujet de recherche sur le rôle des « pièces rapportées » dans la gouvernance de l'entreprise familiale.

Et vous avez entendu tout à l'heure, j'ai parlé du pouvoir d'influence et le pouvoir d'influence des femmes dans l'entreprise familiale. Je suis de par mon nom et de par mes origines, et fier de l'être (il ne faut jamais renier ses origines) : basque. Contrairement à ce qu'on croît souvent par la représentation que l'on fait souvent de l'entreprise au pays basque, qui est d'ailleurs français et espagnol. Il y a beaucoup d'entreprises familiales surtout dans le côté du pays basque espagnol.

Quand on connaît les entreprises familiales de ce côté-là, et je les connais un peu, on s'aperçoit du rôle essentiel joué par les grands-mères. Même si on ne la voit jamais, je peux vous dire que la grand-mère, paternelle souvent et maternelle aussi, a un pouvoir d'influence. Il ne faut jamais oublier le pouvoir d'influence, extrêmement important.

Vous voyez donc, c'est tout à fait intéressant de prendre ces éléments en considération. Mais surtout on a considéré dans ce modèle, que tous ces acteurs familiaux, au sens large (pièces rapportées ou consanguins), partagent la même fonction d'utilité comme le disent les économistes ; qu'ils avaient tous les mêmes intérêts. Et bien c'est faux. Il faut lever cette hypothèse restrictive. C'est pour cela que j'ajoute dans ce schéma, en pointillé, le cercle « Individu ».

**Figure n° 6**



Il faut réintroduire l'Individu-Acteur actif. On constate que l'ancien schéma en trois est vrai lors de la création et la fondation de l'entreprise familiale. Au fur et à mesure que le temps s'écoule, on constate une distanciation croissante entre l'individu acteur et la famille, notamment lorsque l'on est à la troisième génération, dite des cousins ; il y a la génération du fondateur puis la génération des frères et sœurs et puis les enfants des frères et sœurs : c'est la « génération des cousins ».

Et là les choses se gâtent souvent. Il y a une baisse d'intensité de « l'affectio societatis ». Et on ne peut pas parler de l'entreprise familiale et de sang en gouvernance sans prendre en considération l'affectio societatis. Ce qui est l'un des traits fondamentaux de l'entreprise familiale. Le fondateur est celui qui n'hésite pas à hypothéquer ces biens personnels pour aider l'entreprise ; c'est celui qui laisse dans les comptes courants d'associés, ses revenus ou les dividendes pour renforcer les fonds propres ; c'est cela l'affectio societatis. C'est aussi des valeurs morales fondamentales. On a une vision en termes de gestion de patrimoine. On cherche à transmettre à ses héritiers un patrimoine. Au moins celui que l'on a créé et si possible, un patrimoine accru. C'est d'ailleurs pour cela que l'on parle des « entreprises familiales et patrimoniales ».

Mais au fil du temps, chemin faisant, les jeunes générations n'ont pas forcément cette vision patrimoniale. Ils ont une vision en termes de gestion de portefeuille, c'est-à-dire que l'entreprise pour eux c'est un portefeuille qui doit rapporter. Par conséquent, on n'hésite pas à vendre si l'on obtient une très belle plus value.

Nous avons dans le bordelais des exemples extrêmement importants en la matière. A bordeaux, il y a beaucoup d'entreprises dans le domaine du vin, et l'un des plus prestigieux châteaux a connu une dispute entre les deux frères et le neveu, ils ont vendu, au grand dam de l'un des frères au groupe de Bernard Arnault, du groupe LVMH.

L'une des voies de réalisation de ce second équilibre, Individu-Acteur - Famille, c'est la rédaction d'une charte famille. Oui, la charte familiale est le document essentiel à la bonne gouvernance de l'entreprise familiale. Elle doit être élaborée par le conseil de famille. Ce n'est pas un document qui a une valeur juridique. C'est un document qui a une valeur morale, mais qui lie fondamentalement les signataires.

De plus en plus, on assiste dans les entreprises françaises et parmi les plus importantes, par exemple le groupe Auchan dans le domaine de la grande distribution et autres, à la rédaction d'une charte familiale. Mais la charte familiale ne doit pas concerner que les entreprises familiales cotées, c'est un document qui doit être élaboré par les petites et moyennes entreprises familiales, ne serait-ce que pour régler les problèmes de la succession.

Oui, je pense comme le disait un auteur, l'entreprise familiale reste la plus grande aventure du 21<sup>ème</sup> siècle, c'est une aventure formidable. Parce que l'entreprise familiale, comme je le disais au départ, est une entreprise où il faut certes gérer les biais comportementaux, affectifs et émotionnels. Mais c'est une entreprise qui, quand la gouvernance est bonne, ne l'oublions pas, est plus performante que l'entreprise non familiale.

L'entreprise familiale a pour moi, et ce colloque est là pour en témoigner, de bons jours et de beaux jours devant elle dans la mesure où elle motive les jeunes et, je boucle par là, et où les universitaires se sont accaparés de ce terrain de recherche.

Et je souhaite beau succès à ces rencontres autour de la gouvernance de l'entreprise familiale, où nous pourrons échanger. J'ai vu les thèmes qui ont été proposés, j'attends beaucoup du thème de la succession à Sfax. J'ai vu des problèmes identiques sur le Maroc.

J'ai cité Montesquieu mais je vais finir par Montaigne, sinon il risque d'être jaloux. Vous savez, j'aime beaucoup voyager, rencontrer des gens. Montaigne écrivait, dans l'un de ses essais, un chapitre sur la tolérance. Et bien, on devient aussi tolérant par les voyages quand on s'est frotté la cervelle contre celles d'autrui. Je souhaite que nous nous froctions beaucoup nos cervelles pendant ce jour et de nuit.

## Séance plénière 1 : De l'évolution du champ de la gouvernance

Introduction.....	16
Connaissance tacite et socialisation au sein de la PME familiale : impact sur la gouvernance, <b>Sami BASLY</b> .....	17
L'intuition et la prise de décision dans l'entreprise familiale, <b>Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB &amp; Mohja KAMMOUN</b> .....	37
Gouvernance au féminin – Etude exploratoire appliquée aux entreprises marocaines, <b>Doha SAHRAOUI &amp; Abdenbi LOUITRI</b> .....	60

Depuis les travaux fondateurs de Berles et Means, le champ de la gouvernance d'entreprise ne s'est véritablement développé qu'au cours des années 90, suite à une dégradation de la performance dans les grandes entreprises, en raison de la défaillance des systèmes de contrôle. Actuellement, le champ de la gouvernance connaît un renouveau conceptuel important dont témoignent les recherches présentées dans cette première séance plénière. De nouveaux cadres conceptuels sont désormais mobilisés et de nouveaux champs empiriques explorés.

A travers une approche cognitive, Sami Basly a étudié l'impact des processus de développement de la connaissance sur la gouvernance de l'entreprise familiale. Il ressort de cette étude que la famille-proprétaire constitue l'agent « exclusif » d'apprentissage organisationnel. Elle privilégie fortement le développement de connaissance tacite au détriment de son homologue explicite à travers l'extériorisation. Enfin, elle privilégie la socialisation comme mode d'acquisition de connaissance tacite dont elle encourage la diffusion à l'intérieur du cercle familiale restreint. Toutes ces stratégies impliquent toutefois un ensemble de risques sur la base de connaissance de l'organisation.

Si dans la conception « stakeholders » de la gouvernance, la ressource humaine est souvent considérée comme une partie prenante forte, la femme a cependant toujours été le maillon faible de cette partie prenante. Cependant, le contexte actuel met les politiques de féminisation au cœur des problématiques des ressources humaines. En effet, dans un contexte de responsabilité sociale des entreprises, les actionnaires et investisseurs sont de plus en plus sensibles à la place des femmes au sein de leurs équipes dirigeantes. Cet intérêt est né pour répondre à plusieurs exigences. Doha Sahraoui et Abdenbi Louitri s'interrogent dès lors sur la manière dont est perçue et vécue la gouvernance au féminin par les principales intéressées entre une théorie qui présente la femme comme une ressource et une réalité qui exclut les femmes des postes de responsabilités. Dans ce sens une étude empirique exploratoire a été menée auprès des cadres féminins des entreprises marocaines. Il en ressort des signes de l'existence du plafond de verre, palpable à travers les difficultés et les contraintes vécues par la femme cadre, relevées au sein de l'entreprise marocaine.

La problématique du genre a également été l'objet de l'enquête réalisée par Naima Méziane Bellefquih, au sein du Ministère des Finances et de la Privatisation. Cette enquête avait deux principaux objectifs. D'une part, apprécier le degré de représentativité des femmes au Ministère des Finances. D'autre part, identifier un éventuel mode de management au féminin ou une plus value de la femme manager. Les caractéristiques identifiées, à travers cette enquête, s'articulent essentiellement autour de l'organisation du travail et la gestion des équipes, l'attitude à l'égard du risque, l'adhésion au changement, etc.



# CONNAISSANCE TACITE ET SOCIALISATION AU SEIN DE LA PME FAMILIALE : IMPACT SUR LA GOUVERNANCE

---

**Sami BASLY**

IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations)  
Pôle Universitaire des Sciences de Gestion  
Université Montesquieu Bordeaux4

## RESUME

Malgré le développement important de la littérature dans ce champ des théories de l'entreprise, les mécanismes d'apprentissage organisationnel et les processus fondés sur la connaissance au sein de l'entreprise familiale demeurent faiblement étudiés. Cette entité aurait un comportement particulier quand il s'agit de création, développement, partage, sauvegarde et transmission de la connaissance. L'entreprise familiale, quand elle est de petite et moyenne taille surtout, serait fermée, hermétique et rigide. Même si l'on peut critiquer et contredire cette description, elle n'en reste pas moins valide pour beaucoup de ces entités, les entreprises familiales « classiques ». Par entreprise familiale classique, nous entendons toute organisation contrôlée par un groupe de personnes réunis par des liens biologiques, partageant fortement un ensemble de valeurs et contrôlant totalement et majoritairement l'entreprise.

Comment les processus de développement de la connaissance peuvent-ils influencer la gouvernance de l'entreprise familiale ? Ce questionnement est indissociable, dans une certaine mesure, de la question du transfert intergénérationnel de la connaissance même si l'on peut l'étudier hors de la problématique de la succession.

Notre propos s'articule autour de deux parties. Au sein de la première, nous décrivons les spécificités des mécanismes de développement de la connaissance au sein de la PME familiale. La famille-propriétaire constitue, en effet, l'agent « exclusif » d'apprentissage organisationnel. Elle privilégie fortement le développement de connaissance tacite au détriment de son homologue explicite à travers l'extériorisation. Enfin, elle privilégie la socialisation comme mode d'acquisition de connaissance tacite dont elle encourage la diffusion à l'intérieur du cercle familial restreint. Toutes ces stratégies impliquent un ensemble de risques sur la base de connaissance de l'organisation. Aussi, décrivons-nous au sein de la seconde partie les risques de détérioration, de stagnation et de fragmentation de la base de connaissance.

## ABSTRACT

The aim of this theoretical contribution is to analyze the process of knowledge development within the small and medium sized family firm. Due to its founding characteristics, family SME seems to be a closed, hermetic and rigid organization. Schematically, two major characters inherent to this entity constitute obstacles to organizational learning. Indeed, conservatism and independence orientation strongly influence the processes of learning and knowledge development.

The study of these variables raises questions about the efficacy of the organizational memory within the family firm. The impact of knowledge management specificity will be analyzed as for the three dimensions: internalization, externalization and socialization. First, internalization would be mainly the fact of the owner-manager and his family. Besides, because of its founding natural characteristics, the family firm nurtures mechanisms which reinforce the causal ambiguity (Nelson and Winter, 1982) by strengthening the voluntary effort to avoid either a too fast imitation or the loss of knowledge-based resources if the individual or the group holding it leaves the organization (Arrégle, 1995). In short, family firms show an inclination to concentrate the processes of knowledge management around its tacit dimension by encouraging its development contrarily to the explicit component. Finally, the owner-manager and his family would avoid socialization, i.e. sharing of strategic organizational knowledge, with outsiders but encourage socialization with family members and successors.

This organization runs particular risks because of the peculiarity of its knowledge management mechanisms. Indeed, the weak externalization of knowledge coupled with the avoidance of knowledge sharing outside the family causes serious risks. First, an obvious risk of deterioration is present because of the weak importance of the organizational protection mechanisms and the strong reliance on individual memory. Moreover, we suggest a

risk of stagnation of the knowledge base due to nepotism and governance conservatism and. Finally, the risk of knowledge base fragmentation is analyzed. There is risk of "fragmentation" of the strategic knowledge if the company is shared between the potential successors in case of successions that do not preserve the unity of the firm. This risk would be less pronounced if a prior sharing of knowledge with outside directors had been engaged.

Mechanisms inciting to intergenerational transfer of knowledge must be set up because of the negative impact of conservatism and independence on organizational knowledge base and due to the fragility of family firm organizational memory.

## INTRODUCTION

La *Knowledge-Based View* constitue une confluence de traditions de recherches bien établies relatives à l'incertitude et à l'information et de différents courants de pensée relatifs à la firme. Par ailleurs, la connaissance est centrale pour des courants de recherches différents tel que l'apprentissage organisationnel, le management de la technologie et la cognition managériale. Les différentes approches de l'entreprise fondée sur la connaissance souffrent toutefois de l'absence d'un consensus quant aux principes ou objectifs communs ou quant aux analyses et prédictions. En effet, l'intérêt partagé pour un même objet (la connaissance) ne va pas jusqu'à un partage des problématiques.

Ces approches essayent de forger une vision intégrée de la firme en tant que lieu de création de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1998) ou en tant qu'applicateur de connaissance (Grant, 1996), la connaissance étant, notamment pour le point de vue stratégique, l'unique ressource de valeur (Drucker, 1993). Ces nouvelles tendances amènent les théoriciens de la firme à envisager une nouvelle vision de cette entité : la firme est considérée comme un portefeuille ou répertoire de ressources fondées sur la connaissance (Wright et ali., 1995), ressources variant en termes de transférabilité et d'imitabilité et évoluant le long d'un cycle de vie ou phases de maturité. Dans une vision extrême, les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise peuvent être redéfinis en termes d'activités ou de services fondés sur la connaissance (Wright et ali., 1995).

Malgré le développement important de la littérature dans ce champ des théories de l'entreprise, les mécanismes d'apprentissage organisationnel et les processus fondés sur la connaissance au sein de l'entreprise familiale<sup>3</sup> demeurent faiblement étudiés. Cette entité aurait un comportement particulier quand il s'agit de création, développement, partage, sauvegarde et transmission de la connaissance. L'entreprise familiale, quand elle est de petite et moyenne taille surtout, serait fermée, hermétique et rigide. Même si l'on peut critiquer et contredire cette description, elle n'en reste pas moins valide pour beaucoup de ces entités, les entreprises familiales « classiques ». Par entreprise familiale classique, nous entendons toute organisation contrôlée par un groupe de personnes réunis par des liens biologiques, partageant fortement un ensemble de valeurs et contrôlant totalement et majoritairement l'entreprise.

Comment les processus de développement de la connaissance peuvent-ils influencer la gouvernance<sup>4</sup> de l'entreprise familiale ? Ce questionnement est indissociable, dans une certaine mesure, de la question du transfert intergénérationnel de la connaissance même si l'on peut l'étudier hors de la problématique de la succession.

Une question polémique mérite d'abord éclaircissement : les organisations ont-elle des capacités d'apprentissage et de mémoire ? Un grand nombre de travaux a été consacré à la " nature paradoxale " de la relation entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel. Schématiquement, deux courants s'affrontent donc sur la question. D'après un premier point de vue, les membres de l'organisation possèdent des capacités cognitives et donc des prérogatives pour l'apprentissage. Ce sont eux qui agissent et apprennent grâce à

---

<sup>3</sup> L'entreprise familiale est celle contrôlée par une ou plusieurs familles qui s'impliquent au niveau *governance* ou *management* ou au minimum détiennent des intérêts capitalistiques dans cette organisation. Le problème récurrent de la définition de l'entreprise familiale ne sera pas abordé. Sur cette question, on peut se reporter à : Allouche et Amann (2000).

<sup>4</sup> G. HIRIGOYEN, contrairement à la littérature qui, d'une manière générale, confond les deux termes, distingue et introduit une nuance théorique entre « gouvernance » et « gouvernement ».

leurs actions. Et les organisations sont simplement des " scènes de théâtre " où l'action a lieu. Il s'agit du point de vue de Grant (1996) pour qui la création de connaissance est une activité principalement individuelle. Ceci est aussi l'avis de Simon (1991) selon qui *" tout apprentissage a lieu dans les têtes des êtres humains et l'organisation apprend seulement grâce à deux moyens : l'apprentissage de ses membres ou bien grâce à l'incorporation de nouveaux membres possédant une connaissance que l'organisation ne possède pas "* (Simon, 1991, p. 125)<sup>5</sup>.

La deuxième approche est moins concernée par l'apprentissage individuel que par l'organisation (ou le système) entier. Selon les tenants de ce courant, bien que l'apprentissage organisationnel se fasse grâce aux individus, il serait faux de dire qu'il n'est que la somme des apprentissages des membres de l'organisation. Il est vrai que les organisations n'ont pas de " cerveaux " mais, de même que les individus qui développent des croyances et des habitudes à travers le temps, elles auraient leurs propres systèmes cognitifs et leurs propres mémoires. Elles seraient, en outre, aptes à développer des perceptions du monde et des idéologies. La mémoire de l'organisation serait le résultat de l'accumulation des sédiments d'expérience des membres anciens de l'organisation, sédiments d'expérience intégrés à la manière de faire les choses dans l'organisation (Kuada, 1992). Ainsi, les comportements et les actions des individus sont transformés en connaissance détenue durablement par l'organisation. En adoptant ce raisonnement, il serait logique de dire que malgré le fait que les membres puissent intégrer et quitter l'organisation et que, en particulier, le leadership puisse changer, les mémoires des organisations garderaient certains comportements, cartes mentales, normes et valeurs à travers le temps (Hedberg, 1981). Adhérant à cette position théorique, les approches stratégiques des ressources et des compétences ne manquent pas d'expliquer que la compétence critique à la performance organisationnelle est celle collective qui, même si elle a une origine individuelle, est capturée par le système et la structure organisationnels afin qu'elle puisse être utilisée par l'organisation entière.

Cette contribution théorique s'insère largement dans le cadre de la seconde approche. Nous considérons, par ailleurs, que dans la PME familiale, l'apprentissage est l'apanage de la famille-propriétaire. Aussi, est-il considéré que l'apprentissage peut avoir lieu à travers une « élite » représentative ou à travers une coalition dominante. Il peut s'agir des leaders d'une organisation ou de membres puissants de groupes particuliers. Pour Duncan et Weiss (1979, p. 78)<sup>6</sup>, *" l'apprentissage organisationnel devient ainsi un processus de l'organisation par lequel les membres de la coalition dominante développent, au cours du temps, leur capacité de découvrir quand les changements organisationnels sont nécessaires et quels changements seraient, à leur avis, réussis "*. L'organisation est, dans ce cas, considérée comme étant un système oligarchique où une coalition dominante dirige l'organisation (Le Roy, 1999). La connaissance détenue par la partie puissante a le plus de chances de déterminer les décisions et les changements organisationnels<sup>7</sup>.

Notre propos s'articule autour de deux parties. Au sein de la première, nous décrivons les spécificités des mécanismes de développement de la connaissance au sein de la PME

---

<sup>5</sup> H. SIMON (1991), " Bounded Rationality and Organizational learning", *Organization Science* 2, pp.122-134.

<sup>6</sup> R. DUNCAN et A. WEISS (1979), " Organisational Learning : Implications for Organizational Design ", in B. Staw et LL. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 75-123, Greenwich, CT, JAI Press.

<sup>7</sup> Cette idée est, toutefois, critiquée. En effet, vues les capacités cognitives individuelles limitées, la formulation de la stratégie ne peut être le ressort uniquement de l'élite qui ne représente qu'une faible part des connaissances, des compétences et des points de vue existant dans l'organisation.

familiale. La famille-proprétaire constitue, en effet, l'agent « exclusif » d'apprentissage organisationnel. Elle privilégie fortement le développement de connaissance tacite au détriment de son homologue explicite à travers l'extériorisation. Enfin, elle privilégie la socialisation comme mode d'acquisition de connaissance tacite dont elle encourage la diffusion à l'intérieur du cercle familial retreint. Toutes ces stratégies impliquent un ensemble de risques sur la base de connaissance de l'organisation. Aussi, décrivons-nous au sein de la seconde partie les risques de détérioration, de stagnation et de fragmentation de la base de connaissance.

## **1. SPECIFICITES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET DU DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE AU SEIN DE LA PME FAMILIALE**

La spécificité de mécanismes d'apprentissage au sein des entreprises familiales est justifiée par :

- d'abord, le chevauchement des deux sphères " famille " et " entreprise " : la sphère familiale réalise un apport important puisqu'elle constitue, comparativement à une entreprise sans présence et implication familiale, une source supplémentaire de connaissance à destination de l'entreprise.

- ensuite, la fréquence des échanges au sein de l'organisation : en effet, les processus d'échange d'information et de connaissance ont lieu non seulement dans le contexte organisationnel mais aussi et surtout dans le contexte de la famille. Les réunions de famille constituent, par exemple, des occasions supplémentaires d'échange et de partage des connaissances.

Trois variables sont, à nos yeux, déterminantes quant aux processus de gestion des connaissances au sein des entreprises familiales. Il s'agit de caractéristiques maintes fois soulignées par la littérature comme étant spécifiques aux PME familiales :

- L'attitude conservatrice de la famille : A court terme, la famille recherche la sécurité et privilégie les investissements plutôt sûrs et peu risqués. La croissance est évitée car elle augmente le risque de l'affaire. Donckels et Fröhlich (1991) montrent, d'un point de vue entrepreneurial, que les dirigeants des entreprises familiales sont caractérisés par une forte aversion au risque. Ils préfèrent donc des projets non risqués à des activités dont le résultat est aléatoire. Les effets de cette attitude conservatrice sur le développement de la base de connaissances de l'entreprise ne sont pas négligeables. Le conservatisme de la PME familiale limite la " variation " et l'étendue de la connaissance qu'elle développera. La théorie souligne que cette " variation ", c'est-à-dire la diversité des environnements auxquels l'entreprise est exposée, est fortement corrélée avec le volume de connaissance accumulée et développée. La PME familiale conservatrice possède donc des horizons d'opération limités. Même si ce comportement conservateur peut être justifié en cas d'incertitudes ou de risques anormaux pesant sur l'environnement économique, il est, néanmoins, critiquable. Si la PME familiale ne se lance pas à l'aventure aux conséquences aussi bien être bénéfiques que négatifs, la connaissance acquise mais aussi la manière de l'acquérir se trouvent fortement inhibées.

- L'orientation « indépendance » : Afin de rester maître de son destin, l'entreprise familiale privilégie une attitude d'indépendance à trois niveaux. D'abord, sur le plan du financement, elle évite autant que possible de se tourner vers des partenaires extérieurs. Ensuite, sur le plan humain, elle serait favorable à l'emploi des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint. Enfin, afin de garder la prise de décision aux mains de la famille, elle évite les relations inter-organisationnelles, portant sur des

investissements coopératifs, et essaye de limiter le partage du contrôle des ses investissements. L'apport des extérieurs (financiers, Hommes ou partenaires) peut, toutefois, être précieux pour l'entreprise. Et l'introversion, même aux effets escomptés favorables à la pérennité de l'entreprise, s'érige en un obstacle majeur à cette pérennité puisqu'elle inhibe la croissance.

- Le « réseautage » social: Les liens sociaux sont importants car vitaux pour la PME, notamment familiale, pour qu'elle puisse accéder aux ressources. Ainsi, le dirigeant joue un rôle essentiel et consacre une part importante de son action pour maintenir la qualité et la valeur de ces relations. Le rôle du réseau peut être souligné à travers trois aspects. D'abord, grâce à son implication dans un réseau, l'entreprise familiale développe une conscience élevée des opportunités et menaces en rapport à son activité car elle est fortement exposée à son environnement. Ensuite, ses décisions et actions (concernant la stratégie d'internationalisation par exemple) peuvent se fonder sur une imitation d'autres acteurs du réseau qualifiés de plus « légitimes » du fait de leur expérience. Enfin, le réseau permet un transfert direct de connaissance entre les différents participants.

Nous opérons ici une distinction entre la connaissance stratégique, d'une part, et la connaissance « productive » ou opérationnelle, d'autre part. Cette dernière est celle mise en œuvre ou acquise par les employés confrontés à la gestion quotidienne des opérations. Généralement, même faiblement ou pas du tout impliquée dans la gestion courante, la famille-proprétaire contrôle ce type de connaissance. En effet, le savoir-faire est indissociable de la famille-proprétaire, l'entreprise étant la forme évoluée d'une affaire initiée par un entrepreneur possédant précisément un savoir-faire qu'il désirait exploiter. Il semble donc que malgré une faible implication de la famille au niveau opérationnel, dans la majorité des entreprises familiales, le savoir-faire réside dans les mains de la famille ou certains de ses membres. Par ailleurs, cette connaissance n'est pas l'apanage de la famille-proprétaire mais est largement diffusé au sein de l'organisation.

Aussi, notre propos porte-t-il exclusivement sur la connaissance organisationnelle « stratégique » dont les mécanismes de développement, de capitalisation et de transfert sont particuliers au sein de la PME familiale. Nous étudions ces spécificités à la lumière des processus « basiques » de développement de connaissance tels qu'identifiés par Nonaka et Takeuchi : internalisation, extériorisation et socialisation.

La littérature met en exergue la nature essentiellement tacite de la connaissance organisationnelle. Sans revenir sur les débats philosophiques anciens relatifs à la connaissance, la littérature actuelle se réfère à Polanyi (1958) lorsqu'il s'agit de la distinction entre connaissance explicite et connaissance tacite. On retrouve aussi le concept de connaissance tacite chez Nelson et Winter (1982). C'est l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre dans une performance mais qui restent ignorées des opérateurs..et des autres (Coriat et Weinstein, 1995). Pour Nonaka et Takeuchi (1998), la connaissance tacite est très personnelle et difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres. Elle prend racine dans l'expérience et l'action personnelles ainsi que dans les idéaux, valeurs, intuitions et émotions. D'autres connaissances, connues elles, ne sont pas transmissibles d'une manière articulée, encore moins enregistrables. On peut cependant les transmettre, et éventuellement se les approprier, par des processus de démonstration, d'apprentissage, d'expérimentation progressive (Coriat et Weinstein, 1995). A l'inverse, la connaissance explicite peut être exprimée par des mots et nombres et facilement communiquée et partagée sous la forme de données, formules scientifiques, procédures codifiées et principes universels.

Mais ce type de connaissance n'est que " le sommet de l'iceberg de la connaissance " (Nonaka et Takeuchi, 1998). Plus généralement, la littérature souligne qu'il existe un continuum entre le caractère tacite et le caractère explicite de la connaissance. Aussi, plus elle est complexe, difficilement codifiable et enseignable plus son caractère tacite est important (Zander et Kogut, 1995).

### **1.1. La famille-propriétaire : « agent » exclusif d'internalisation de la connaissance stratégique**

L'internalisation est un mode d'apprentissage comportemental. Il s'agit d'un apprentissage qui se fait grâce à la conversion de connaissance explicite en connaissance tacite. Pour les comportementalistes, les expériences intérieures, qui sont l'objet de la psychologie, ne peuvent être étudiées car elles ne sont pas observables. Des modèles du type stimulus-réponse seraient plus appropriés pour l'étude de l'apprentissage. Ainsi, l'apprentissage est manifesté par les changements de comportement. Par ailleurs, la pratique est essentielle pour que cet apprentissage ait lieu (Ingham, 1997).

L'idée de changement comportemental graduel et adaptatif domine cette approche. Ce changement est fait d'ajustements et fondé sur des routines c'est-à-dire sur des réponses existantes à certains problèmes. Le processus est donc dépendant du passé puisque ces routines, ensembles coordonnés et répétés d'actions (Nelson et Winter, 1982), résultent d'un apprentissage dont elles constituent le point d'aboutissement organisationnel (Le Roy, 1999)<sup>8</sup>. On retrouve les prémices d'une telle conception chez Penrose (1959). En analysant le processus de croissance de l'entreprise comme une « perspective de déploiement », l'auteur conçoit cette entité dans une perspective de croissance endogène en se focalisant sur sa propension propre à accumuler de la connaissance. L'ensemble des opportunités de production de l'entreprise est ainsi élargi. Selon Penrose, les tâches managériales et les problèmes de prise de décision retiennent le temps et l'attention du manager. Mais, en se familiarisant avec ces problèmes, il devient capable de les prendre en charge d'une manière routinière et remplace progressivement les formulations de problèmes explicites et articulées par une compréhension fondée sur une connaissance plus tacite. Le manager peut ainsi réaliser des économies sur ses ressources décisionnelles rares puisque l'application des solutions se base désormais sur des routines. En retour, de nouvelles ressources managériales sont développées afin de résoudre de nouveaux problèmes et donc faciliter la croissance. Des ressources deviennent, en effet, disponibles et permettent au preneur de décision de diriger son attention vers des tâches non encore « routinisées ». Libérer des nouvelles ressources managériales dépend donc de la " routinisation " progressive des tâches qui permet au management d'élargir son répertoire d'actions ainsi que les activités de l'entreprise. En termes spécifiques à la littérature sur l'apprentissage organisationnel, cette « routinisation » consiste donc en une transformation ou conversion de la connaissance d'un état explicite vers un état tacite (Nonaka et Takeuchi, 1998). La nouvelle connaissance est accumulée en transformant la connaissance formelle et articulée concernant la meilleure

---

<sup>8</sup> La littérature sur l'apprentissage organisationnel et sur les capacités dynamiques parle de dynamique reproductive c'est-à-dire que les capacités et les compétences sont exploitées de sorte que les actifs sont reproduits ou simplement développés de manière incrémentale sur un horizon de court ou moyen terme. Ces dynamiques peuvent être soit répliquatives (routines statiques, selon D. TEECE et ali., 1994) permettant d'augmenter l'efficacité des trajectoires et routines existantes (c'est-à-dire une courbe d'expérience), soit innovatrices. L'étendue de ces innovations et améliorations reste cependant limitée et de court terme. Au total, les dynamiques reproductives sont fondées sur l'apprentissage par l'expérience soumis à une contrainte de sentier.

manière de résoudre les problèmes en routines fortement tacites. L'accumulation de la connaissance est donc le résultat d'un processus d'internalisation. Signalons, toutefois, que si l'apprentissage comportemental use tout d'abord d'un tel processus, il se fonde davantage sur un processus de socialisation.

Un sens particulier du processus d'internalisation est à mettre en exergue au sein de la PME familiale. En effet, ce processus de « conversion » de connaissance possède souvent un sens de « transfert » de connaissance de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation. Aussi, l'entreprise familiale serait-elle caractérisée par :

- D'abord, la faible internalisation comparativement à l'entreprise non familiale. En vertu du principe d'indépendance, la PME familiale limite volontairement les apports extérieurs en connaissance à cause de ses choix financiers, humains et relationnels conservateurs. Aussi, Harris et al. (1994) observent-ils que l'entreprise familiale manifeste certaines rigidités quant il s'agit du changement de paradigme car :
  - elle privilégie la succession interne, l'un de ses objectifs primordiaux, et consacre le principe de loyauté, alors que les nouveaux paradigmes ont généralement plus de chances de provenir des employés et dirigeants extérieurs ;
  - les successeurs formés en interne possèdent une faible expérience extérieure alors que c'est à partir de la variété des expériences personnelles acquises à l'extérieur que les nouveaux paradigmes peuvent se former ;
- Ensuite, l'internalisation de la connaissance stratégique essentiellement par les dirigeants familiaux. Opérant sur la « ligne de front » et devant prendre en charge les décisions majeures, ils constituent les « agents » de l'apprentissage comportemental en accumulant l'expérience à l'origine de la connaissance organisationnelle. La gestion paternaliste caractéristique de l'entreprise familiale impliquant une centralisation du pouvoir et de la décision permet la flexibilité de l'organisation. Mais, en même temps, elle influence les processus d'apprentissage et de conversion de la connaissance qui sont désormais centrés sur le cercle familial. La famille-proprétaire détient quasiment le monopole de l'acquisition de la connaissance stratégique au sein de l'organisation. En effet, se prévalant de ses droits de décision, étant " contrôlaire " de l'entreprise, elle assure par la même ses prérogatives sur la gestion de la connaissance. Il y aurait internalisation de la connaissance stratégique essentiellement par le dirigeant et sa famille.

## **1.2. Faible extériorisation et connaissance tacite**

L'extériorisation<sup>9</sup> est un mode d'apprentissage cognitif se manifestant par un processus d'articulation de la connaissance tacite en des concepts explicites. L'utilisation d'un langage,

---

<sup>9</sup> A l'instar du mode comportemental, la forme cognitive de l'apprentissage organisationnel se fonde sur deux types de processus : l'association principalement et l'extériorisation dans une moindre mesure. L'association est le processus de systématisation des concepts en un système de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1998) grâce à la combinaison de différents corps de connaissances explicites. Grâce aux médias (documents, réunions, conversations téléphoniques et réseaux de communication), les individus échangent et combinent la connaissance. Cette reconfiguration de



bien que présentant des insuffisances, est nécessaire pour conceptualiser une image (Nonaka et Takeuchi, 1998). Favorisé par le dialogue et la réflexion collective, ce processus, considéré essentiellement comme un processus de création de concepts, se fonde sur l'utilisation de méthodes analytiques de déduction ou d'induction afin de générer l'expression adéquate. A défaut, l'utilisation des méthodes non analytiques par les métaphores et les analogies s'impose.

Vu ses caractéristiques fondatrices, la PME familiale aurait une faible tendance à extérioriser la connaissance organisationnelle. La famille-propriétaire entretient, au contraire, des mécanismes qui renforcent l'ambiguïté causale (Nelson et Winter, 1987). Il s'agit généralement d'un effort volontaire mis en place afin d'éviter une imitation trop rapide de la connaissance (Arrégle, 1995). L'entreprise familiale est toute disposée à privilégier les mécanismes de protection des connaissances comme :

- privilégier l'aspect tacite et éviter la formalisation ;
- maintenir volontairement la complexité ;
- assurer l'appartenance à un système où les différents individus n'en détiennent que certaines composantes.

Au total, il y a prépondérance de la forme tacite de la connaissance au sein de ces entreprises du fait de la faible extériorisation. On pourrait expliquer ce phénomène par le désir de protection de la base de connaissance. Le savoir-faire étant garant de la pérennité de l'entreprise, l'entreprise a tout intérêt à limiter sa diffusion. En résumé, on assisterait à une tendance qui implique que les processus de gestion de la connaissance soient fondés sur la connaissance tacite et où l'on tend à encourager sa formation au détriment de son homologue explicite. Les entreprises familiales faiblement contrôlées par l'entité familiale auraient, à l'inverse, tendance à partager les activités de gestion des connaissances avec les extérieurs. Ce partage devrait, d'ailleurs, avoir un effet bénéfique sur la construction de la base de connaissance de l'organisation si l'on suppose la diversité et la richesse des apports des parties prenantes impliquées (Charreaux, 2002).

### **1.3. Connaissance tacite et processus de socialisation**

Au niveau organisationnel, la socialisation est un processus de partage d'expériences permettant la création de connaissances tacites tels que les modèles mentaux et les aptitudes techniques (Nonaka et Takeuchi, 1998). Au niveau individuel, l'acquisition de la connaissance tacite se fait directement à partir des autres individus sans l'utilisation de langage mais grâce à l'expérience (observation, imitation et pratique). Sans une forme d'expérience partagée, il serait en effet difficile à l'individu de se projeter dans le processus de pensée de l'autre (Nonaka et Takeuchi, 1998). Et le simple transfert d'information a peu de sens s'il est séparé des émotions et contextes spécifiques où l'expérience partagée s'enracine. Les processus de socialisation sont mobilisés à deux niveaux : d'abord, afin d'acquérir la connaissance tacite à partir de l'extérieur de l'organisation et ensuite afin de partager et diffuser la connaissance tacite à l'intérieur de l'organisation. En effet, l'acquisition de la connaissance tacite « extérieure » s'opère grâce à un processus de socialisation c'est-à-dire par le contact direct du dirigeant avec l'environnement. Dans les entreprises familiales, les visites du patron et des hauts cadres familiaux sur les sites d'opération ou d'implantation sont fréquentes. Le dirigeant-propriétaire cherche, bien évidemment, à transmettre sa propre

---

l'information existante (connaissance explicite) grâce au tri, addition, combinaison et catégorisation engendre une nouvelle connaissance explicite.

philosophie, à alimenter le moral des équipes mais surtout à acquérir une connaissance profonde des opérations. Dans ce sens, la gestion paternaliste facilite la socialisation c'est à dire le transfert, vers le dirigeant, de la connaissance tacite. En résumé, le dirigeant-proprétaire et les membres familiaux actifs constituent des agents clés d'apprentissage et de transfert de connaissance. La faible rotation des managers familiaux impliqués dans la supervision des activités de l'entreprise entraîne un monopole d'acquisition de la connaissance tacite et une faible diffusion. En conséquence, une faible socialisation hors du cercle familial s'établit. Concrètement, il s'agit d'un faible partage de la connaissance stratégique avec les *outsiders*. Ces derniers, malgré l'apport qu'ils prodiguent à la base de connaissance de l'organisation, sont mis à l'écart. Et l'essentiel de la connaissance, c'est-à-dire sa composante tacite, étant principalement acquis par les membres de la famille, la tendance serait de limiter sa diffusion. Il y aurait, en conséquence, une volonté consciente des dirigeants de ne pas engager un processus de codification.

Les stratégies de gestion de connaissance que nous venons de décrire impliquent un ensemble de conséquences et de risques pesant sur la gouvernance de la PME familiale.

## **2. GESTION DES CONNAISSANCES ET GOUVERNANCE DE LA PME FAMILIALE**

Les choix stratégiques de la PME familiale se fondent sur ses organes principaux de gouvernement qui utilisent la connaissance organisationnelle mais, en même temps, participent à son développement. Or, à cause des spécificités évoquées plus haut, des risques de crise de gouvernement peuvent surgir. Centraliser la connaissance stratégique, ou pire la rendre spécifique au dirigeant-proprétaire, tout en limitant son extériorisation et diffusion crée au moins des risques de trois nature : un risque de détérioration, un risque de stagnation et un risque de fragmentation. Lutter contre les ruptures organisationnelles qui peuvent en découler passe par la mise en place de processus de transfert de connaissance, en particulier entre générations.

### **2.1. Stratégie de gestion de connaissances de la PME familiale et risques de gouvernance**

Plusieurs difficultés et risques pèsent sur la base de connaissance de la PME familiale à cause notamment de la centralisation de la connaissance stratégique et de sa faible extériorisation et diffusion : détérioration, stagnation et fragmentation.

#### **2.1.1. Risque de détérioration**

Le dirigeant de l'entreprise familiale joue un rôle important dans la posture stratégique que peut adopter son entreprise. La configuration culturelle de la famille et le rôle qu'elle accorde au fondateur expliquent son inclinaison au changement (Jenster et Malone, 1991). En effet, quand elle est de type patriarcal, c'est-à-dire dépendant énormément de son fondateur, l'organisation serait moins encline au changement et à la remise en cause des valeurs et des relations familiales (Moloktos, 1991). Une famille patriarcale contrôlant une organisation paternaliste est le cas de figure ultime (Jenster et Malone, 1991) : l'organisation est dépendante à un degré élevé de son fondateur. Elle est inapte au changement tant qu'il ne provienne pas de ce dernier. Au total, le paternalisme renforce la rigidité organisationnelle lorsque le « patriarche » (généralement le fondateur) prend le contrôle total de l'entreprise. La prise de décision stratégique est souvent directive, centrée autour du fondateur ou de son successeur et résulte rarement d'un consensus entre les membres de l'organisation.

L'entreprise atteignant une expansion importante, le preneur de décision clé devient surchargé d'informations et incapable et non désireux d'abandonner ses prérogatives de contrôle des décisions mais maintient les responsabilités et l'autorité en ses mains propres ce qui accroîtra la rigidité de l'entreprise. En conséquence, les entreprises familiales peuvent être classées comme " l'institution à un individu " selon la typologie de Shrivastava (1983)<sup>10</sup>. Le patron est l'individu qui " maîtrise tous les aspects de l'affaire et constitue l'agent clé de la connaissance organisationnelle. Il agit comme un filtre et contrôle le flux d'information provenant de et allant vers tout manager important " (Shrivastava, 1983, p. 20)<sup>11</sup>. Cet état de fait implique un risque de détérioration patent du fait de la faible importance des mécanismes de sauvegarde organisationnels. Même si l'entreprise familiale présente une faible érosion de la connaissance du fait de la faible rotation des dirigeants, un risque important est inhérent à l'éventualité d'une perte soudaine d'un membre clé de la famille. Au total, la mémoire organisationnelle de l'entreprise familiale est fragile. Ainsi, si la connaissance opérationnelle acquise à partir des opérations quotidiennes et bénéficiant aux équipes impliquées dans la gestion quotidienne est mieux protégée de l'extinction, la connaissance stratégique détenue essentiellement par le dirigeant et les membres de sa famille semble menacée.

### 2.1.2. Conservatisme et risque de stagnation

La PME familiale court un second risque : la stagnation de sa base de connaissance. A cause de son conservatisme et attachement à la stabilité, elle limite et inhibe le développement de sa base de connaissance stratégique. Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson (1993) appellent la tendance des dirigeants à freiner le changement « l'engagement envers le *statu quo* » (CSQ<sup>12</sup>). Il s'agit de la croyance dans la justesse continue des stratégies ou des comportements organisationnels actuels (Hambrick et ali., 1993). Ainsi, ce type de dirigeant ne perçoit qu'un faible besoin d'ajustement même en l'occurrence de changements critiques dans l'environnement externe. Pour Jenster et Malone (1991), le fondateur de l'entreprise familiale risque d'atteindre un état de *plateauing*<sup>13</sup> qui se manifeste par une situation d'immobilisme se répercutant sur l'entreprise. Il n'est plus agressif, proactif mais dort sur ses lauriers. Il s'implique moins dans l'entreprise au profit d'autres activités sociales. Ranft et O'Neill (2001) observent que les fondateurs ayant réussi le développement de leurs entreprises voient leurs responsabilités managériales bousculer et limiter leurs responsabilités entrepreneuriales au fur et à mesure que l'entreprise croît ou bien s'ouvre à un nombre plus élevé de propriétaires. Les besoins de gestion de l'entreprise consomment désormais davantage le temps et l'attention du fondateur qui consacrera moins de temps aux activités créatrices de valeur comme la recherche et le développement. En définitive, le " mélange " de l'activité managériale et de l'activité entrepreneuriale entraîne une réduction de cette dernière. Dans cette optique, Rubenson et Gupta (1991) préconisent que le style du management doit changer au fur et à mesure que l'entreprise croît. L'abandon de l'initiative entrepreneuriale de la part du dirigeant est d'autant plus grave que son entreprise assiste à une " crise de délégation ", une absence de décentralisation ou de délégation des responsabilités aux enfants, par exemple.

Le conseil d'administration censé être source d'initiative stratégique et d'information pertinente ne joue pas non plus son rôle. L'entreprise familiale « classique » est réputée avoir un conseil d'administration dont les membres, choisis selon leur statut et pouvoir dans la

<sup>10</sup> P. SHRIVASTAVA (1983), " A Typology of Organisational Learning Systems ", Journal of Management studies, Vol. 20, n°1, pp. 7-28.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> *Commitment to the Status Quo*.

<sup>13</sup> Qu'on peut traduire par " stagnation ". On rencontre dans la littérature francophone le terme « Effet plateau ».

famille, et non selon leur connaissance de l'activité ou de l'industrie, occupent leurs postes pour de longues périodes et possèdent des compétences professionnelles insuffisantes ou inadéquates. Ils s'érigent, selon cette description, en frein à toute tentative de changement qui pourrait menacer la stabilité dont jouit l'entreprise. Etudiant les entreprises performantes dirigées par leurs fondateurs, Ranft et O'Neill (2001) remarquent que ces derniers seraient tentés d'affaiblir les conseils d'administration de leurs entreprises afin de maintenir le *Statu quo*. D'autres entreprises familiales ne mettent simplement pas en place un tel organe. Cette absence pure et simple de conseil d'administration constituerait un signe de l'orientation intérieure de l'entreprise (Melin et Nordqvist, 2000) puisqu'un conseil " fort " est une protection contre le conservatisme (Ranft et O'Neill, 2001).

Un dernier facteur doit être souligné. Le népotisme qui se manifeste par le remplacement du fondateur décédé ou en retraite par des membres familiaux non qualifiés, prive l'entreprise de managers professionnels dont la connaissance et compétence sont nécessaires pour atteindre des objectifs de l'organisation. Le népotisme accentue donc le risque de « stagnation » de la base de connaissance vu la faible perméabilité à l'apport en connaissance extérieure.

### **2.2.1. Conflits, scissions et risque de fragmentation**

L'appartenance à une même famille implique-t-elle nécessairement un partage uniforme de la connaissance stratégique ? Les hypothèses simplificatrices que nous avons adoptées jusque là, en effet, à remettre en cause. Supposer que la famille dirigeante forme un noyau soudé et agissant dans une même direction s'apparente à une simplification de « boîte noire ». Il ne faut donc pas occulter les mécanismes internes à cette « coalition » et étudier leur impact sur les activités impliquant la connaissance. L'influence sur la gestion des connaissances des conflits familiaux ou de l'existence de clans au sein de la même famille mérite, par exemple, une attention et une analyse particulières. Nous pouvons en effet évoquer un risque de fragmentation de la connaissance du d'abord aux conflits et ensuite à la fragmentation lors des successions ne préservant pas l'unité de l'organisation.

Hirigoyen (1984) note, pour les moyennes entreprises industrielles familiales, qu'elles ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. En effet, la réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes. Il est très fréquent qu'aient lieu, au sein de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et ali., 1997). S'installant entre membres de la famille occupant différents rôles, les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information. Le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze et ali., 2001). De plus en plus, les membres de la famille seraient donc intéressés par la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997). Bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible (Ward, 1997). Ces conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. A l'instar de la

séparation de la propriété et du contrôle chez les entreprises professionnelles ou cotées, entraînant un décalage entre les intérêts du principal et de l'agent, la dispersion de la propriété au sein des entreprises familiales conduit à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, souvent possédant une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze et ali., 2003). Il est donc envisageable que les organes de gouvernement de l'entreprise familiale ne manifestent pas une socialisation uniforme et homogène de la connaissance stratégique. A l'inverse, les organes de direction familiaux peuvent exhiber des formes d'opportunisme défavorisant le partage « équitable » de la connaissance.

Même sous l'hypothèse d'un partage homogène de la connaissance stratégique entre les membres de la famille, le risque de " fragmentation " de la connaissance demeure présent si l'entreprise est partagée entre les successeurs potentiels. De fait, la structure de propriété de l'entreprise familiale est sujette à des transitions dont beaucoup doivent la rendre de plus en plus complexe. Des évolutions dans un sens inverse, simplifiant la structure, ne sont, toutefois, pas exclues. Ainsi, dans les trois cas suivants, les risques de naissance ou d'aggravation des conflits, aux conséquences préjudiciables sur la base de connaissance, sont patents :

- la propriété se transmet d'un propriétaire vers un partenariat de descendants.
- la propriété se transmet d'un propriétaire vers un groupement de cousins.
- la propriété se transmet d'un partenariat de descendants vers un groupement de cousins.

Ce risque serait moins prononcé si au préalable un partage de connaissance avec les dirigeants extérieurs à la famille avait été engagé. En résumé, afin de " sauvegarder " l'expérience acquise par les activités, qui s'éteindrait sinon avec le départ de la personne ou du collectif de personnes qui l'acquiert, il y a nécessité de partage et de diffusion. L'on est, en effet, en droit de s'interroger sur les mécanismes de sauvegarde de la connaissance au sein de l'entreprise familiale. Cette organisation court des risques particuliers du fait de la singularité des mécanismes de gestion des connaissances.

## **2.2. Transfert de la connaissance et sauvegarde de la connaissance organisationnelle**

Contrairement aux biens réels dont la valeur tend à se déprécier quand ils sont utilisés, la connaissance se développe quand elle est utilisée et se déprécie dans le cas contraire. Si l'on se situe au niveau de l'individu, le transfert de la connaissance entre deux individus est un processus bidirectionnel, qui tend à améliorer la compétence des deux (Sveiby, 2001). Concrètement, le transfert de la connaissance entre individus ou entre divisions de l'entreprise nécessite l'intervention de deux types de processus de conversion. D'abord, le transfert est permis par l'explicitation de la connaissance ayant une forme tacite, ce qui n'exclue pas en retour une nouvelle transformation vers une forme tacite. Ensuite, un processus de socialisation est nécessaire au transfert par l'instauration d'un partage des expériences et des modèles mentaux des membres (Nonaka et Takeuchi, 1998).

Une conséquence importante du caractère tacite de la connaissance organisationnelle est qu'elle soit difficilement transférable. Pour Nelson et Winter (1982), une large part de la connaissance humaine est contextuellement limitée, spécifique à la firme et tacite. De ce fait,

elle est difficilement articulable et transformable. Badaracco (1991)<sup>14</sup> utilise le terme de connaissance enracinée afin de souligner le faible potentiel de "migration" de la connaissance du fait de son enracinement dans des interactions sociales complexes et des relations d'équipe au sein des organisations. Le transfert de la connaissance est rendu difficile d'abord du fait que la connaissance est dépendante des individus. En effet, précisément à cause de son incrustation, la connaissance d'expérience ne se porte pas facilement à la diffusion au sein de l'organisation. Un autre obstacle au transfert est dû à la spécificité de la connaissance. La connaissance organisationnelle comprend une composante spécifique à chaque contexte. Les explications des théories relationnelles montrent que la connaissance est non transposable à d'autres cadres puisqu'elle est dépendante des interactions particulières entre les partenaires impliqués dans une relation d'échange.

En conséquence, il faudrait dépasser le schéma selon lequel le transfert intra-organisationnel de la connaissance est un processus naturel et sans obstacles. Même si l'on admet que la connaissance expérientielle peut être rendue explicite, donc potentiellement transférable des lieux de sa "production" vers d'autres unités de l'organisation, sa diffusion au sein de l'organisation n'est nullement garantie. Petersen et ali. (2001) soulignent qu'à l'exception des petites entreprises ou des entreprises entrepreneuriales ou familiales, il est rare que les managers opèrent sur la "ligne de front" (par exemple, une filiale) de l'organisation où l'acquisition de la connaissance a lieu. Ainsi, la diffusion de la connaissance peut ne pas avoir lieu sans la mise en place de structures d'incitation convenables pour que les employés communiquent leurs connaissances à leurs collègues. Certaines structures organisationnelles peuvent favoriser la coordination latérale et l'échange d'information. Les structures ascendantes et les organisations à structures plates où les lignes de communication à destination du management sont courtes et informelles sont des organisations à structure incitative convenable.

La résolution de la problématique de la diffusion et du transfert de la connaissance peut, dans le cas de l'entreprise familiale, mettre en jeu un processus particulier : le transfert intergénérationnel de la connaissance. Au vu de l'impact négatif que peuvent exercer le conservatisme et l'indépendance sur la connaissance et connaissant la fragilité de la mémoire de l'entreprise familiale, des mécanismes incitant au transfert générationnel de cette connaissance doivent être mis en place. Habbershon et Williams (1999) remarquent, d'une manière générale, que la "*familiness*", définie comme étant l'ensemble unique de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise, doit être correctement évaluée et gérée. Et l'organisation doit investir pour l'enrichir, l'améliorer et la revaloriser (Grant, 1991). Or la connaissance nécessaire afin d'entreprendre ce processus est essentiellement tacite puisqu'elle est en majeure partie ancrée dans certains individus, généralement le fondateur. Le processus de transfert de cette connaissance à travers les générations est donc crucial afin de pouvoir maintenir l'avantage compétitif de l'entreprise familiale. Par ailleurs, si la connaissance (en tant que savoir-faire) est la principale ressource sous-jacente à l'avantage compétitif alors sa "transférabilité" va déterminer la période durant laquelle son propriétaire pourra obtenir ses rentes (Spender, 1996).

Les modes d'appropriation de la connaissance sont différents selon qu'il s'agisse de la connaissance opérationnelle ou de la connaissance stratégique. Ward et Aronoff (1994) opèrent une distinction similaire entre l'acquisition de la connaissance des affaires et

---

<sup>14</sup> J. BADARACCO Jr. (1991), *The Knowledge Link: How Firms compete Through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School Press.

l'acquisition des capacités de leadership. Dans un premier temps, le successeur doit être en mesure de faire ses preuves quant à l'acquisition et à la l'utilisation de la connaissance opérationnelle qui est, comme nous l'avons souligné, proche du concept de savoir-faire initial et fondateur de l'entreprise. Ce dernier peut faire l'objet d'une codification et formalisation de certaines de ses composantes. Le secret de fabrication est, par exemple, assimilable à une " recette " qui peut être facilement communicable mais qui est bien évidemment protégée. Mais l'apprentissage du successeur devra porter davantage sur la connaissance stratégique issue de l'expérience de direction de l'affaire qu'ont acquise les prédécesseurs que sur le savoir-faire opérationnel. Il s'agit de transmettre non seulement le contenu de la connaissance fondement de l'avantage de l'entreprise mais la manière d'opérer et de diriger l'affaire. La compétence étant une compétence en action (Le Boterf, 1995), il s'agit surtout de faire en sorte que le successeur fasse preuve de compétence c'est-à-dire qu'il sache agir avec compétence. Cette connaissance ne pouvant faire l'objet de formalisation, la stratégie de transfert la plus appropriée serait l'observation que fait le jeune dirigeant complétée par un processus d'apprentissage de la direction : il s'agit de confier au successeur potentiel des missions de plus en plus importantes et responsabilisantes. Ainsi, il doit apprendre de ses actions, de ses découvertes et de ses interactions mais aussi de ses expériences et de l'observation de ses pairs (Hugron et ali., 1998). La formation du successeur met en jeu principalement un processus intense de socialisation, la connaissance acquise, qu'elle soit objective ou expérientielle, se trouve partagée par les dirigeants appartenant à la famille et par la même à destination des successeurs. Préconisant de même un apprentissage sur le tas, Colli (2001) estime que la structure de groupe qu'adoptent les entreprises familiales aurait des effets positifs quant à l'apprentissage du successeur. Ce dernier parvient à gagner une expérience importante tout en jouissant d'une indépendance élevée au sein du groupe. Au total, il s'agit de transmettre moins un contenu qu'un contenant c'est-à-dire une méthodologie de résolution des problèmes.

## CONCLUSION

Cette contribution tente d'expliquer comment les processus de développement de la connaissance peuvent influencer la gouvernance de l'entreprise familiale. Nous avons considéré que, dans la PME familiale, l'apprentissage organisationnel est l'apanage de la famille-proprétaire. Les spécificités des mécanismes de développement de la connaissance au sein de la PME familiale ont été décrites. La famille-proprétaire constitue l'agent « exclusif » d'apprentissage organisationnel et privilégie fortement le développement de connaissance tacite au détriment de son homologue explicite à travers l'extériorisation. Enfin, elle privilégie la socialisation comme mode d'acquisition de connaissance tacite dont elle encourage la diffusion à l'intérieur du cercle familiale retreint. Toutes ces stratégies impliquent un ensemble de risques sur la base de connaissance de l'organisation : risques de détérioration, de stagnation et de fragmentation de la base de connaissance.

Les risques spécifiques à la PME familiale peuvent être modérés grâce à un processus particulier : le transfert intergénérationnel de la connaissance. Toutefois, ce processus peut être difficile. Cabrera-Suarez et ali. (2001) identifient quatre obstacles s'élevant contre le transfert de connaissance :

- les caractéristiques de la connaissance transmise, son ambiguïté causale ;
- les caractéristiques de la source (le prédécesseur) et surtout son manque de motivation ;
- les caractéristiques de la cible (le successeur) : son absence de motivation, de capacité d'absorption et de rétention ;

- le contexte du transfert : le contexte organisationnel stérile ou les relations ardues entre source et récipient.

L'analyse que nous avons menée mérite d'être approfondie et opérationnalisée. Une seule étude, à notre connaissance, a essayé de vérifier empiriquement les propositions du modèle de Nonaka et Takeuchi<sup>15</sup>. Une opérationnalisation des concepts de cette théorie permettant ensuite une appréciation de ses conclusions dans le cas de l'entreprise familiale pourrait s'avérer très pertinente. Une analyse de l'influence des mécanismes de gouvernement et de gouvernance de l'entreprise familiale sur les processus de développement de la connaissance est aussi nécessaire. Car, on ignore beaucoup de la construction de la vision partagée au sein des équipes de dirigeants de ces entreprises. Une autre piste de recherche serait d'étudier l'impact des processus de conversion de la connaissance sur la performance de l'entreprise familiale. Ceci passe nécessairement par un effort d'opérationnalisation des variables ayant trait à la connaissance afin de pouvoir les relier à des critères de performance. Soulignons, en revanche, que cette performance n'est pas à entendre uniquement sous son acception financière mais devrait englober d'autres facettes déterminantes quand il s'agit de l'entreprise familiale. Il s'agira de la pérennité, du bien-être de la famille-proprétaire ou aussi de la performance sociétale.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Adam-Ledunois S. et Le Vigoureux F. (1998), " Entreprises moyennes : l'indépendance en question ", Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Metz, 1998.

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

---

<sup>15</sup> Nonaka I., Byosiére P., Borucki C. et Konno N. (1994), "Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test", International Business Review, Dec94, Vol. 3 Issue 4, p337.



- Arrègle J.-L. (1995), " Le savoir et l'approche Resource-based : une ressource et une compétence ", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp. 84-94.
- Astrachan J. et Kolenko T. (1996). " A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practice " in *The Best of FBR: A Celebration*, (Ed. Richard Beckhard), Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 119-134.
- Basly S. (2002), " L'internationalisation de l'entreprise familiale ", in CABY J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica, 2002.
- Basly S. (2003), " L'internationalisation de l'entreprise familiale à la lumière des approches fondées sur la connaissance ", Papier présenté au 13<sup>ème</sup> colloque franco-espagnol de l'Association Européenne de Direction des Entreprises, Bordeaux, 4-5-6 juin 2003.
- Basly S. (2005), " Internationalisation of family firms in a knowledge-based view ", Communication au " Workshop on family firm management research ", Jönköping International Business School, Jönköping, Suède, 9-11 juin, 2005.
- Basly S. (2006), « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance », Communication à la 15<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS, juin 2006, Annecy.
- Basly S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », Communication au congrès international de l'AFFI (Association Française de Finance), 26/27 juin 2006, Poitiers.
- Basly S. (2006), « The internationalization of family SME: An organisational learning and knowledge development perspective », Communication à la conférence MMRC-ERA (Modern Management Research in the Context of European Research Area), Kaunas, Lithuania, September 15-17, 2006. Emerald Award for the best research idea.
- Basly (2007), « Organizational Learning and Knowledge Development Peculiarities in Small and Medium Family Enterprises », article accepté au Congrès de l'EURAM, 16-17 mai, Paris, 2007.
- Basly (2007), « Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance », article accepté à la conférence de l'AIMS, Montréal, 6-8 juin 2007.
- Basly (2007), « Processus d'apprentissage organisationnel au sein de la PME familiale : freins et spécificités », article accepté au congrès de l'ASAC, Ottawa, 2-5 juin 2007.
- Basly (2007), « Ownership, decision-making and strategy in family firms: a state-of-the-art », article accepté au workshop on family firm research, Jonkoping, Suède, juin 2007.
- Basly (2007), « L'internationalisation de la PME familiale : La décision et ses facteurs d'émergence », Communication au colloque de l'ESCI « Décider à l'international », 16 mars, Grégy-sur-Yerres, 2007.

- Biardeau S., Bourcieu S. et Salgado M. (2003), " Conséquences du Volontarisme stratégique sur le développement international des PME ", Communication au colloque *L'Entrepreneur en action: contextes et pratiques*, 23 et 24 octobre 2003, Agadir, Maroc.
- Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P. and Garcia-Almeida D. (2001), " The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm ", *Family Business review*, Vol. 14, n°1, pp. 37-48.
- Charreaux G. (2002b), " Variations sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ", Papier de recherche, Université de Bourgogne.
- Colli A. (2001), " Knowledge and Leadership Succession in Small and Medium Family Firms. Evidence and Generalisations from the Italian Experience ", Communication lors de la conférence de l'EBHA 2001: *Business and knowledge*.
- Davis P. (1983), " Realizing the potential of the family business", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47-56.
- Davis P., Pett T. et Baskin O. (2000), " Governance and Goal Formation Among Family Businesses : A Resource Dependency Perspective ", Papier de recherche communiqué par l'auteur (P. DAVIS).
- Donaldson G. (1961), *Corporate Debt Capacity*, Harvard University, Boston, 1961.
- Donckels R. et Frohlich E. (1991), " Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS ", *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, Été 1991.
- Dunn B. (1995), " Success themes in Scottish family businesses: Philosophies and practices through the generations ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°1, pp. 17-28.
- Dyer W. Jr. (1986), *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Grant R. (1991), " The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation ", *California Management Review*, Vol. 33, n°3, printemps 1991, pp.114-135.
- Gray C. (1995), " Managing Entrepreneurial Growth : A Question of Control ? ", Communication à la 18<sup>ème</sup> conférence de l'Institute of Small Business Affairs (National Small Firms Conference), University of Paisley, Scotland.
- Gudmundson D., Hartman E. et Tower C. (1999), " Strategic Orientation : Differences between Family and Nonfamily Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- Habbershon T. and Williams M. (1999), " A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, March 1999.

- Hambrick D., Geletkanycz M., Fredrickson J. (1993), " Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants ", *Strategic Management Journal* 14, 401-418.
- Hedberg B. (1981), " How Organisations Learn and Unlearn ? ", in Nystom and Starbuck (ed.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1.
- Hirigoyen G. (1984), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I.
- Hirigoyen G. et Poulain-Rehm T. (2000), " La politique des Stock-options des entreprises familiales cotées : Quelques résultats empiriques ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Mars 2000.
- Hugron P. et Boiteux S. (1998), " La PME familiale mondiale : conséquence sur la relève ", Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME.
- Jenster P. et Malone S. (1991), " Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-manager ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- Johanson J. et Mattsson L-G. (1988), " Internationalization in Industrial systems-A Network Approach ", in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G. Pervez, 1993.
- Le Boterf G. (1994), *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris 1994.
- Melin L. et Nordqvist M. (2000), " Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena ", Communication à la conférence de l'ICSB , 2000, Brisbane, Juin 2000.
- Miller D., Steier L. et Le Breton-Miller I. (2003), " Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business ", *Journal of Business Venturing* 18 (2003), pp. 513–531.
- Moloktos L. (1991), " Change and Transition and Family Businesses ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- Mustakallio M. et Autio E. (2001), " Optimal Governance in Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- Mustakallio M. et Autio E. (2002), " Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms ", Communication à la 13<sup>ème</sup> conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- Nelson R. and Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Ranft A. et O'Neill H. (2001), " Board Composition and High-flying Founders: Hints of Trouble to Come? ", *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°1, pp. 126-139.

- Salvato C., Williams M. et Habbershon T. (2002), " Values and Competitive Advantage: The Cultural Determinants of Dynamic capabilities in Family Firms ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- Spender J-C. (1996), " Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm ", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special issue, 1996, pp. 45-62.
- Timur K. (1988), " The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 10, n° 2, pp. 143-172.
- Tsang E. (1999), " Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese family Business ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, n°1, pp. 88-94.
- Ward J. (1987), *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership* , The Jossey-Bass Management Series, 1987.
- Ward J. (1988), " The Special Role of Planning for Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- Ward J. (1997), " Growing the Family Business : Special Challenges and Best Practices ", *Family Business Review*, Vol. 10, n°4 , Décembre 1997.
- Ward J. et Aronoff C. (1996), " How a Family Shapes Business Strategy ", in *Family Business Sourcebook II*, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 113-114.
- Welsch J. (1996), " The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession ", in *The Best of FBR: A Celebration*, Boston: Family Firm Institute. Ed. Richard Beckhard, Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 96-108.

# **L'INTUITION ET LA PRISE DE DECISION DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE**

---

**Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB**

ISCAE- LIGUE- GREF  
Université de la Manouba  
Tunisie

**Mohja KAMMOUN**

IHEC-UREMO  
Université du 7 novembre - Carthage  
Tunisie

## **RESUME**

Les dirigeants des PME sont souvent décrits comme omnipotents et prenant les décisions de leurs entreprises de façon individuelle et personnalisée combinant habilement intuition et analyse. Toutefois, peu de recherches empiriques rigoureuses permettent de confirmer ce constat notamment dans le cas des PME familiales. Au regard des particularités qui peuvent se présenter suite à l'interaction famille/entreprise, nous nous intéressons spécifiquement aux modes de prise de décision des décideurs dans ce type particulier d'entreprises. Plus particulièrement, l'objet de ce papier est de détecter de manière exploratoire et empirique l'utilisation de l'intuition dans les processus de décision stratégique au sein de 35 PME familiales oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire tunisien et d'en saisir les modes, mais également les conditions d'exercice. Nos résultats nous permettent de contraster trois modes de prise de décision stratégiques variant selon le degré d'intuition du dirigeant et de dégager des propositions de recherche. Une attention particulière sera donnée à la description et à la délimitation des déterminants du mode de prise de décision associé à un décideur intuitif. Il ressort de notre analyse que l'intuition augmenterait la rapidité de la prise de décision, diminuerait la recherche d'information et serait utilisée afin de saisir des opportunités dans un environnement incertain. L'appartenance à la famille propriétaire de l'entreprise familiale ainsi que le lien du décideur avec la famille seraient de nature à favoriser l'utilisation de l'intuition lors de la prise de décision stratégique.

**Mots clés :** décision stratégique, intuition, entreprise familiale.

## **ABSTRACT**

The leaders of SMEs are often described as omnipotent and taking decisions of their businesses on an individual basis and customized skillfully combining intuition and analysis. However, little empirical research stringent help confirm this especially in the case of SMEs family. In light of the particular circumstances that may arise through the interaction family / business, we look specifically at ways of decision makers in this particular type of business. More specifically, the object of this paper is to detect an exploratory and empirical use of intuition in the process of strategic decision within 35 SMEs working in the family agri-food sector in Tunisia and seize modes, but also the conditions for the exercise. Our results allow us to oppose three modes of strategic decision-making depending on the degree of intuition leader and identify research proposals. Particular attention will be given to the description and the delimitation of determining the mode of decision-making associated with an intuitive decision maker. It is clear from our analysis that intuition would increase the speed of decision-making, reduce research and information would be used to seize opportunities in an uncertain environment. Belonging to the family owner of the family business, as well as the link to the decision-maker with the family would be likely to promote the use of intuition in strategic decision making.

**Keywords :** strategic decision, intuition, family business.

## INTRODUCTION

L'entreprise familiale est omniprésente aussi bien dans les économies développées que dans celles en voie de développement. Sans qu'il y ait unanimité autour de la définition de ce type particulier d'entreprise, peu de controverses existent autour du poids de ces entreprises et de l'importance de leurs contributions aux richesses nationales.

L'entreprise familiale a timidement intéressé les chercheurs en gestion avant le réel envol qui s'est fait à la fin des années 90. Une multiplication des publications et des recherches empiriques ainsi que des états de l'art synthétisant les résultats obtenus et proposant des pistes de recherche fructueuses et prioritaires a ainsi vu le jour (nous citons à titre indicatif dans la littérature anglo-saxonne: Sharma & al. 1997, Dyer & Sanchez 1998, Bird & al. 2002, Chrisman & al. 2003, Sharma 2004).

Les années 90 ont également vu la création de programmes de formations spécifiques à l'entreprise familiale et une hausse du nombre de membres dans les associations spécifiques. Le corpus de recherches souffre toutefois encore aujourd'hui d'une image négative, d'un manque d'autonomie et de critères distinctifs le plaçant dans une phase pré-paradigmatique (Sharma 2004) et empêchant une théorie de l'entreprise familiale de se constituer (Bird & al. 2002).

Plus particulièrement, un certain mystère entoure encore la manière dont se prennent les décisions dans les entreprises familiales. Sharma & al. (1997) proposent dans ce sens d'adopter une perspective de management stratégique dans les recherches et de placer l'étude des objectifs et la formulation de la stratégie dans les entreprises familiales comme axe de recherche prioritaire. Ces mêmes auteurs constatent, à nouveau, le manque de recherches autour de ces thèmes et lancent un appel vers l'étude plus approfondie des différences de comportement, de processus de décisions et d'actions entre les entreprises familiales et non familiales (Chrisman & al. 2003).

D'un autre côté, l'observation des pratiques des décideurs et la consultation de certains travaux en management stratégique permettent de relever que la plupart des managers recourent à l'intuition dans leur processus de décision avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité du décideur. En effet, l'incertitude de l'environnement et le caractère complexe des décisions stratégiques que doit prendre le manager empêchent souvent ce dernier de se baser sur un processus logique pour trancher. L'intuition vient souvent consciemment ou inconsciemment compléter cette insuffisance en fournissant au décideur des méthodes d'acquisition et d'interprétation de l'information efficaces. Ce mode de décision gagnerait à être considéré comme un mode de PDS à part entière et à être étudié et encouragé (Eisenhardt & Zbaracki 1992, Langley & al. 1995, Miller & Ireland 2005, Elbanna 2006).

Toutefois, la plupart des rares études empiriques ayant exploré le rôle de l'intuition dans les PDS sont encore peu avancées et présentent plusieurs insuffisances méthodologiques de nature à en diminuer la solidité (Elbanna 2006) et la portée comparative et accumulative de connaissances. Ces insuffisances proviennent principalement de la difficulté de mesure du concept d'intuition et des variétés de méthodes et outils utilisés à cet effet.

Partant de ces constats, notre recherche se propose d'explorer la manière et les conditions de l'utilisation de l'intuition comme mode de prise de décision dans les entreprises familiales.

Nous tenterons, à cet effet, et contrairement aux recherches antérieures de ne pas isoler, mais de combiner l'approche statistique et l'approche empirique dans notre mesure du concept d'intuition afin d'augmenter la validité interne de notre recherche. Notre démarche sera exploratoire et comparative. Nous procéderons donc en opposant les pratiques des entreprises familiales à celles des entreprises non familiales.

Nous commencerons l'article par une revue de la littérature et une définition des concepts utilisés dans notre recherche avant de présenter le modèle conceptuel ainsi que la méthodologie choisies. La présentation, l'interprétation et la discussion des résultats obtenus formeront la deuxième partie de notre article.

## **1. L'ENTREPRISE FAMILIALE**

### **1.1. Définitions de l'entreprise familiale**

Depuis les années 50, divers travaux ont abordé le phénomène de l'entreprise familiale dans des domaines différents donnant lieu à plusieurs définitions de ce type d'entreprise. En effet, les recherches portant sur les entreprises familiales ont fait l'objet de définitions nombreuses et ces dernières ont fait l'objet de classifications diverses. Nous pouvons distinguer en suivant Amann & Allouche (2000) les définitions mono-critère des définitions pluri-critères.

Les définitions mono-critère sont les moins nombreuses et ne se prononcent que sur une seule des caractéristiques de ce type d'entreprise. Elles retiennent soit le critère de la propriété, soit le critère de contrôle, soit le critère de l'interaction famille/ entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Dans les définitions pluri-critères, la propriété et le contrôle sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

D'autres auteurs ajoutent le critère de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

Nous constatons toutefois, que la tendance actuelle est vers une approche pluri-critères de la définition de l'entreprise familiale. Le contrôle de la propriété, l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future sont les critères les plus retenus dans la littérature.

Ainsi, face à l'absence de consensus autour d'une définition de l'entreprise familiale, nous adopterons tout au long de cette recherche une approche pluri-critères et combinerons des éléments objectifs et subjectifs dans la définition. Ainsi, nous considérons une entreprise comme familiale si la propriété et le contrôle sont détenus par des membres d'une même famille et si les dirigeants perçoivent leur entreprise comme familiale.

### **1.2. Spécificités de gestion des entreprises familiales**

Le domaine de la stratégie ou du management stratégique dans les entreprises familiales est celui qui a donné lieu au plus grand nombre d'études, plus dans le domaine empirique que dans le domaine conceptuel (Allouche & Amann 2000). Dans les études empiriques, les problématiques abordées sont très variées dont nous pouvons citer 1/l'étude des objectifs et buts des EF, 2/ formulation de la stratégie et contenu, 3/mise en œuvre de la stratégie et contrôle, 4/management et propriété et 5/ performance organisationnelle.

En effet, Davis & Tagiuri (1982) s'intéressent aux buts spécifiques de l'entreprise familiale nécessitant la prise en compte des rôles simultanés, des identités partagées, de l'histoire commune, de l'implication émotionnelle.

Ward (1988) s'intéresse quant à lui aux orientations stratégiques des entreprises familiales et montre qu'elles adoptent des stratégies de défense afin de maintenir le contrôle familial sur le management de l'entreprise. Dans la même direction, Donckels & Frohlich (1991) prouvent que les entreprises familiales ont un comportement stratégique plutôt conservateur car elles sont dirigées vers elles mêmes ou orientées vers l'environnement familial.

Kalika (1988) relève que les processus de prises de décisions stratégiques au sein des entreprises familiales sont caractérisés par une centralisation poussée, une omniprésence et une responsabilité exclusive des dirigeants propriétaires notamment dans le cas des PME gérées par les fondateurs. Ces processus apparaissent en moyenne moins standardisés, moins formalisés, moins planifiés et surtout moins contrôlés que dans les entreprises non familiales.

Ward et Goetschin (1987) insistent sur le fait que la prise de décisions stratégiques dans les entreprises familiales est un compromis et la résultante de l'intersection de deux systèmes de pouvoir aux valeurs, normes et objectifs différents. L'opposition est entre d'un côté le système de la famille qui fonctionne selon une logique sentimentale et émotive et de l'autre le système de l'entreprise, qui fonctionne selon une logique de rationalité. Tant que l'identification de l'entreprise à la personnalité du fondateur ou à celle des membres de la famille qui la dirigent est forte, elle donne l'avantage au premier système avec ces caractéristiques de fonctionnements.

De ce fait, la prise de décision stratégique dans les entreprises familiales se référerait le plus souvent aux préférences, à l'intuition, aux jugements et aux sentiments plutôt qu'aux analyses rationnelles et formelles.

## **2. L'INTUITION DANS LA LITTERATURE MANAGERIALE**

### **2.1. Définitions et mesures de l'intuition**

#### **2.1.1. Approche conceptuelle : une définition non stabilisée**

Étymologiquement, intuition vient du mot latin « intueri », qui signifie: « regarder attentivement à l'intérieur de soi ». Elle désigne: 1/ la saisie immédiate de la vérité sans l'aide du raisonnement. 2/ la faculté de prévoir, de deviner. Avoir de l'intuition, c'est avoir du flair<sup>16</sup>.

La littérature managériale abordant la notion de l'intuition trouve ses racines dans les disciplines telles que la philosophie, la psychologie et les sciences cognitives donnant ainsi des définitions différentes du concept.

Notre propos ici n'est pas de faire l'historique de cette notion (voir Kammoun 2007), mais de présenter quelques définitions du terme « intuition » utilisées en management et se rapportant à la prise de décision stratégique individuelle comme champ de recherche.

Dans la littérature managériale, même si certains auteurs conviennent que l'intuition est une compétence importante dans la prise de décision stratégique, une définition opérationnelle de l'intuition tarde encore à émerger. Cependant, nous pouvons scinder les définitions en deux groupes de recherches différents, opposant l'approche de H.A. Simon (1987) et celle de H. Mintzberg (1994) (Langley & al. 1995) (voir tableau 1). Les auteurs en sciences cognitives et

---

<sup>16</sup> Dictionnaire Encyclopédique, Larousse 2001.



en intelligence artificielle se rapprochant de la thèse d'H.A.Simon (1987) suggèrent qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs, les rattachent à une certaine forme de rationalité et trouvent au phénomène une explication logique. H. Mintzberg (1994) avance, quant à lui, que l'intuition ne se limite pas à une reconnaissance rapide, mais est un concept plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation et relève ainsi de l'explicite et de l'irrational.

Le tableau suivant présente ces deux groupes de définition.

**Tableau 1 : Définitions de l'intuition**

Définitions	Auteurs
L'intuition comme forme de rationalité	
« L'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est ni un sixième sens magique ni un processus paranormal. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basée sur des années d'expériences ».	Jung (1926)
« La source du processus non logique (intuitif) consiste dans la masse des faits, modèles, concepts, techniques, abstractions, et généralement tout ce qu'on appelle connaissance ou croyance imprimée dans nos cerveaux plus au moins par effort conscient. Cette source grandit avec l'expérience, les recherches et l'éducation ».	C. Barnard (1938)
L'intuition est une sous partie de la pensée logique, une sur laquelle les étapes du processus sont cachées dans la partie subconsciente du cerveau.	Sprecher (1983)
<p>L'intuition est une compétence inductive, rationnelle et logique du cerveau qui peut être employée pour aider à la prise de décision.</p> <p>C'est la capacité de sentir les possibilités et les implications de toute situation particulière ou une décision potentielle en regardant le problème en entier plutôt que chacun de ses éléments.</p> <p>C'est la capacité de fournir une solution réalisable à un problème même lorsque les données pour prendre cette décision sont insatisfaisantes ou indisponibles.</p>	Agor (1986) et (1989)
L'intuition n'est pas l'opposé de la rationalité. C'est une forme d'expérience distillée fondée sur une connaissance profonde du problème étudié.	Simon, (1987) Prietula & Simon, (1989)

Les processus intuitifs évoluent à partir des longues années d'expériences et de recherches.	Isenberg (1984); Simon, (1987); Prietula et Simon, (1989); Agor, (1989); Kleinmuntz, (1990); Ray et Myers, (1990); Harung, (1993); Seebo, (1993); Parikh, (1994).
L'intuition n'est pas un processus irrationnel, elle est fondée sur une compréhension profonde de la situation. C'est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes et ancré dans les expériences antérieures.	Khatri et Ng (2000)
Définitions de l'intuition comme forme d'irrationalité	
La sensibilité intuitive ou la perspicacité du dirigeant (insight), est la capacité de comprendre instantanément toute la structure d'une nouvelle information provenant de l'assemblage de fragments de mémoire regroupant diverses informations.	Shimizu (1980)
L'intuition est un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels. Elle est un facteur d'eureka et une compétence obtenue sans la pensée rationnelle.	Rowan (1986)
L'intuition est une perception holistique de la réalité qui dépasse les manières raisonnables du savoir. C'est une fonction psychologique synthétique parce qu'elle appréhende la totalité d'une situation donnée.	Vaughan (1979)
L'intuition est un sixième sens magique et un trait inné de personnalité.	Behling et Eckel (1991)

Dans cet article, nous considérerons que l'intuition n'est ni un phénomène paranormal ni opposé à la raison. Elle est ainsi une manière inconsciente de procéder à travers une accumulation des connaissances subconscientes basées sur des années d'expérience. Elle est également un phénomène différent mais non opposé à la raison et peut donc être utilisée simultanément avec un processus analytique simplifié.

L'approche de l'intuition par ses caractéristiques est plus fructueuse, même si l'identification de ces dernières découle et, est fortement influencée, par les définitions adoptées par les auteurs. La principale controverse est autour de l'origine de l'intuition et son caractère inné comme trait de personnalité (Behling & Eckel 1991, Shirley & Langan-Fox 1996, et Burke & Miller 1999) ou acquis à travers les expériences passées (Isenberg 1986, Simon 1987, Agor 1989, Prietula & Simon 1989, Burke & Miller 1999).

Khatri & Ng (2000) ont identifié six propriétés générales de l'intuition. L'intuition est un phénomène subconscient permettant à une partie des expériences ou connaissances accumulées dans le subconscient d'être plus disponible. Elle permet également de traiter des systèmes plus complexes que ceux qui figurent en dehors de nos esprits conscients (Parikh 1994) et permet de surmonter les limites de la rationalité pour une prise de décision dans un environnement incertain. La troisième propriété concerne la rapidité du processus de décision automatique (Seebo 1993) ainsi que la sélectivité des informations (Prietula & Simon 1989) et les économies d'effort que l'intuition permet (Isenberg 1984).

Suivant en cela Simon (1987), Vaughan (1990) et Ray & Myers (1990), Khatri et Ng (2000) avancent l'idée que l'intuition ne vient pas de l'émotion et que l'impatience, la colère et l'émotion laissent l'individu non réceptif aux messages subtils qui peuvent venir de la conscience par l'intermédiaire de l'intuition.

Certaines recherches en psychologie cognitive suggèrent que la prise de décision intuitive soit chargée de biais cognitifs. Cependant, Khatri & Ng (2000) se positionnent dans le courant de recherche qui indique que l'intuition n'est pas nécessairement un processus biaisé et peut être précis et employé d'une manière équivalente à l'emploi des principes statistiques formels (Ilgen & Feldman 1983, Kleinmuntz 1990, Harung 1993 et Seebo 1993, Harper 1990).

Dans la dernière caractéristique, les auteurs avancent que les méthodes analytiques rationnelles peuvent rarement être employées exclusivement (Goldberg 1990) et que l'intuition est centrale à toutes les décisions, même celles basées sur les faits les plus concrets et les plus complexes.

### **2.1.2. Approche instrumentale : des mesures diverses et indirectes**

Pour approcher l'intuition dans la prise de décision individuelle, deux méthodes sont utilisées de façon mutuellement exclusives dans les recherches. La première est de type statistique et est plus souvent adoptée par les chercheurs (Agor 1989, Lebraty 1996). Cette méthode renseigne sur une aptitude ou une tendance intuitive et consiste à procéder par une technique d'enquête à partir de l'administration des tests psychologiques. La deuxième méthode, moins utilisée, est de nature empirique. Elle se base sur l'utilisation d'une méthode d'introspection pour identifier dans les décisions prises des indicateurs d'utilisation de l'intuition (Khatri & Ng 2000).

#### **Démarche statistique**

Plusieurs tests psychologiques existent et sont utilisés par les chercheurs en management afin de saisir les styles cognitifs des décideurs. Le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) inspiré de la typologie de Jung et opérationnalisé par Myers (1988) et le KTS (Keirsey Temperament Sorter) constituent les deux tests les plus utilisés pour mesurer l'intuition malgré leur lourdeur d'administration (Andersen 2000).

Le CSI (Cognitive Style Index) proposé par Allinson et Hayes (1996) permet également de définir la position d'un individu sur la dimension intuitif-analytique. Ce test présente à la fois un caractère pratique (il ne contient que 38 items) et fiable car il a été validé par de nombreuses recherches (Sadler Smith & al 2000, Allinson & Hayes 2000, Hayes & al. 2003, Gherib 2003). Toutefois il se base sur une opposition intuitif/analytique qui a été critiquée (Hodgkinson & Sadler-Smith 2003) et que nous réfutons dans notre définition de l'intuition.

A ce titre, le questionnaire de W.H. Agor (1989) administré auprès de 3000 managers aux Etats-Unis et validé par d'autres recherches (Lebraty 1996), est plus complet et approprié à la mesure et l'explication de l'aptitude intuitive. Il permet dans sa première partie d'évaluer le niveau d'intuition du décideur sur une échelle à 12 points. Il permet en outre dans sa deuxième partie de saisir les raisons d'utilisation des capacités intuitives.

### **Démarche empirique**

Khatri & Ng (2000), ont approché la notion de l'intuition à travers trois indicateurs: le recours à l'expérience, le recours au jugement et l'utilisation de pressentiments.

Les expériences sont la mémoire accumulée des impressions passées, des actions, et des accomplissements. Le degré du recours aux expériences antérieures des décideurs est utilisé comme indicateur de l'utilisation de l'intuition dans la prise de décisions stratégique. Il est prétendu qu'avec une expérience croissante, une personne compte de plus en plus sur son intuition pour la prise de décision (Prietula & Simon 1989). En revanche, le débutant tendra à utiliser davantage les principes qu'il a appris durant son éducation. Plusieurs dirigeants interviewés par Agor (1989) valident cet indicateur en avançant que les processus intuitifs, en partie, ont été basés sur des entrées des faits et des expériences acquises au cours des années.

Simon (1987) a traité l'intuition et le jugement en tant que concepts synonymes. Khatri & Ng (2000) font du deuxième une dimension du premier et le rapprochent de la vision, la sagesse ou le sixième sens. Ce sont les aptitudes propres aux dirigeants qui les aident à voir ce que les autres ne voient pas et à prendre en compte des facteurs que les processus logiques ne peuvent manipuler.

A la manière de beaucoup de chercheurs, Khatri & Ng (2000) suggèrent que l'intuition se manifeste sous la forme de pressentiments 'gut- feeling' (Harper 1988, Agor 1989, Vaughan 1990, Harung 1993, Mintzberg 1994 et Parikh 1994). Les dirigeants interviewés par Agor (1989) décrivent l'intuition comme « un sentiment d'excitation », « une excitation croissante venant de l'estomac ou du gut- feeling », ou bien « un éclat d'enthousiasme et d'énergie ». L'étude de Mazouz et Viola (2001) montre que sur 13 décisions non programmées prises par des dirigeants de formation technique, 10 ont été élaborées sur la base de pressentiments et du gut-feeling.

## **2.2. Spécificités de l'utilisation de l'intuition**

### **2.2.1. Conditions du recours à l'intuition**

A partir d'une vaste étude portant sur 3000 managers aux Etats-Unis, Agor (1989) recense cinq situations dans lesquelles le recours aux capacités intuitives semble être le plus fréquent chez les décideurs se trouvant près du sommet hiérarchique de l'entreprise: 1/ le niveau d'incertitude est élevé 2/ les précédents à l'action sont peu nombreux; 3/ les variables sont scientifiquement peu prévisibles et les faits sont peu nombreux; 4/ plusieurs alternatives

possibles au choix existent; 5/ le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.

Dans son étude portant sur le rôle joué par l'intuition dans le processus décisionnel, Lebraty (1996) montre la double importance de l'intuition tant au niveau des situations décisionnelles classiques que pour les hypothèses nouvelles issues des changements profonds de l'environnement de l'entreprise. Il constate que les situations d'appel à l'intuition correspondent à des problèmes mal structurés et au domaine des décisions non programmables. Ces situations concernent les décisions semi-structurées dans lesquelles un logiciel d'aide à la décision est utile pour la partie programmable mais garde un espace de liberté pour le décideur.

Dammak (2004) indique également que l'utilisation de l'intuition en tant que complément ou substitut à l'analyse formelle s'impose de plus en plus au vu des évolutions des contextes de décision. Les décisions sont caractérisées par une grande incertitude, un manque de données fiables, des conséquences importantes et un engagement de l'entreprise à long terme. Elles sont aussi non programmées (Mintzberg & al 1976) et complexes du fait qu'il n'existe pas de méthode prédéterminée permettant de parvenir à une solution.

### **2.2.2. Conséquences du recours à l'intuition**

Les études empiriques reliant la rationalité dans le PDS et la performance économique présentent des résultats contradictoires (Rajagopalan & al 1993) dues majoritairement au rôle modérateur de l'environnement et des facteurs organisationnels.

En s'intéressant aux firmes industrielles opérant dans le domaine de la peinture, Fredrickson & Mitchell (1984) montrent, ainsi, que l'exhaustivité est une caractéristique majeure du modèle rationnel et qu'elle est liée négativement à la performance de l'entreprise dans un environnement instable et positivement dans un environnement stable.

Par contre, Miller & Friesen (1983) ont évalué pendant 5 ans les changements des caractéristiques de l'environnement et du processus rationnel et la relation de ces changements avec la performance sur un échantillon de firmes canadiennes et un autre échantillon de firmes américaines. Ils démontrent que les firmes performantes opèrent dans un environnement dynamique et se fondent sur un processus de décision rationnel.

Eisenhardt (1989) arrive aux mêmes résultats que Miller & Friesen (1983) dans le secteur de l'industrie informatique et montre que dans un environnement turbulent les décisions stratégiques rapides sont caractérisées par l'exhaustivité et l'étude simultanée de plusieurs alternatives.

L'étude de Judge & Miller (1991) rejoint celle d'Eisenhardt (1989) en montrant que l'exhaustivité est positivement liée à la rapidité de décision et la performance économique seulement dans un environnement turbulent.

Glick & al (1993) montrent quant à eux que la rationalité est positivement liée à la performance organisationnelle dans un environnement dynamique, mais ils n'ont constaté aucune relation entre ces deux concepts dans un environnement stable.

Peu d'études relient explicitement et exclusivement l'utilisation de l'intuition à la performance organisationnelle. Le travail de Khatri & Ng (2000) est pionnier et démontre que l'utilisation de la synthèse intuitive est positivement associée à la performance organisationnelle dans un environnement instable mais lui est négativement associée dans un environnement stable.

Les recherches antérieures permettent de conclure que l'intuition est utilisée dans les prises de décisions stratégiques. Ce recours dépendrait des caractéristiques du décideur, des caractéristiques de la décision, de la qualité de l'environnement et du contexte organisationnel. Toutefois, ces recherches souffrent de manque de validité interne et externe. Les résultats obtenus sont difficilement comparables en raison de la différence des méthodes de mesure et d'analyse utilisées et difficilement généralisables en raison de la faiblesse des tailles des échantillons étudiés. Peu de recherches évaluent, par ailleurs, l'impact de ce mode de PDS sur la performance organisationnelle.

### **3. MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Les recherches empiriques antérieures portant sur l'intuition souffrent de certaines limites méthodologiques dues principalement à la difficulté de mesure de ce concept et à un effort conceptuel limité dans la séparation entre les dimensions et les déterminants du recours à l'intuition. Afin de diminuer ces deux limites, nous avons choisi dans un souci de triangulation méthodologique de combiner deux méthodes de recherche: la méthode statistique et la méthode empirique. La méthode statistique nous renseigne sur l'aptitude intuitive des sujets et les conditions habituelles d'utilisation de cette aptitude. Le test psychologique d'Agor (1989) sera administré aux répondants à cet effet. La méthode empirique est, quant à elle, inspirée des travaux plus globaux sur les types de processus de décisions stratégiques (Cray & al 1988, 1991) et sépare les dimensions décrivant le PDS, des déterminants en délimitant le domaine d'application. Il sera demandé aux décideurs de décrire de façon précise le contexte puis la manière dont ils ont pris une décision stratégique récente. Un rapprochement entre les résultats des deux méthodes nous permettra de comparer une manière habituelle de décider et la manière utilisée dans une situation réelle et de décrire de façon précise la manière dont sont prises les décisions stratégiques par les dirigeants présentant une aptitude intuitive élevée.

Notre modèle conceptuel de PDS se présente à deux niveaux : 1/ des dimensions servant à définir le mode de prise de décision. 2/ des déterminants servant à délimiter le domaine d'application de chaque mode de PDS.

Nous présenterons, dans ce qui suit, les différentes variables choisies dans le modèle conceptuel de la recherche.

#### **3.1. Les dimensions retenues**

Les dimensions choisies pour décrire les processus de décision stratégiques dans les recherches antérieures sont, soit les étapes et leur ordre ou répétition (Mintzberg & al 1976, Nutt 1984), soit un ensemble de concepts permettant de voir émerger statistiquement des types de PDS (Cray & al 1988, 1991, Sabherwal & King 1995, Gherib 2003).

Afin de faciliter la comparaison avec les recherches antérieures, nous utiliserons les cinq dimensions constitutives du PDS utilisées par le groupe de Bradford (Cray & al. 1988) et validées par plusieurs recherches postérieures (Sabherwal & King 1995, Gherib 2003, Gherib et Souissi 2004). La première dimension est la recherche d'information qui est appréhendée à travers le degré d'expertise, le degré de disparité des informations, le degré d'externalité et le degré d'effort de recherche d'information. La seconde dimension regroupe l'interaction informelle et formelle ainsi que la nature de la négociation au cours du processus de décision. La troisième dimension correspond à la nature du flux du processus de décision et regroupe l'existence et les causes des retards dans le processus de décision. L'avant dernière dimension

est temporelle et mesure la durée de gestation du processus de décision et le temps total du processus. Le niveau auquel l'exécution de la décision a été autorisée est la cinquième dimension.

### **3.2. Les déterminants retenus**

Les manières dont sont prises les décisions stratégiques s'expliquent aussi bien par des facteurs personnels, que situationnels, organisationnels et environnementaux.

#### **- Les caractéristiques du décideur**

Plusieurs facteurs socio-démographiques et psychologiques, inhérents au décideur ont été identifiés et étudiés dans la littérature pour expliquer la différence des styles de décisions (Agor 1989, Allinson & Hayes 1996, Burke & Miller 1999, Khatri & Ng 2000).

En nous basant sur l'étude pionnière d'Agor (1986), sont retenues comme caractéristiques socio-démographiques du décideur, l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, le niveau hiérarchique, l'expérience et l'activité professionnelle. De par le choix de l'entreprise familiale comme terrain de notre recherche, le lien familial entre le décideur et la famille propriétaire est choisi comme variable explicative supplémentaire.

#### **- Les caractéristiques de la décision**

Au cours des entretiens semi-directifs, il est demandé aux dirigeants de décrire le contexte et la manière dont a été prise une décision stratégique satisfaisante datant de moins de deux ans. La première caractéristique de la décision prise en compte est son origine variant entre une opportunité, un problème ou une crise (Barabel 1996, Gherib 2003). Les trois variables situationnelles supplémentaires sont la perception de l'urgence de la décision ou la pression pour une décision rapide, son importance et sa nouveauté (Gherib 2003).

#### **- Les caractéristiques de l'environnement**

Suivant en cela la majorité des recherches sur les PDS antérieures, nous nous intéressons à la perception de l'incertitude de l'environnement par les dirigeants (Fredrickson 1984, Fredrickson & Mitchell 1984, Dess & al. 1997, Khatri & Ng 2000).

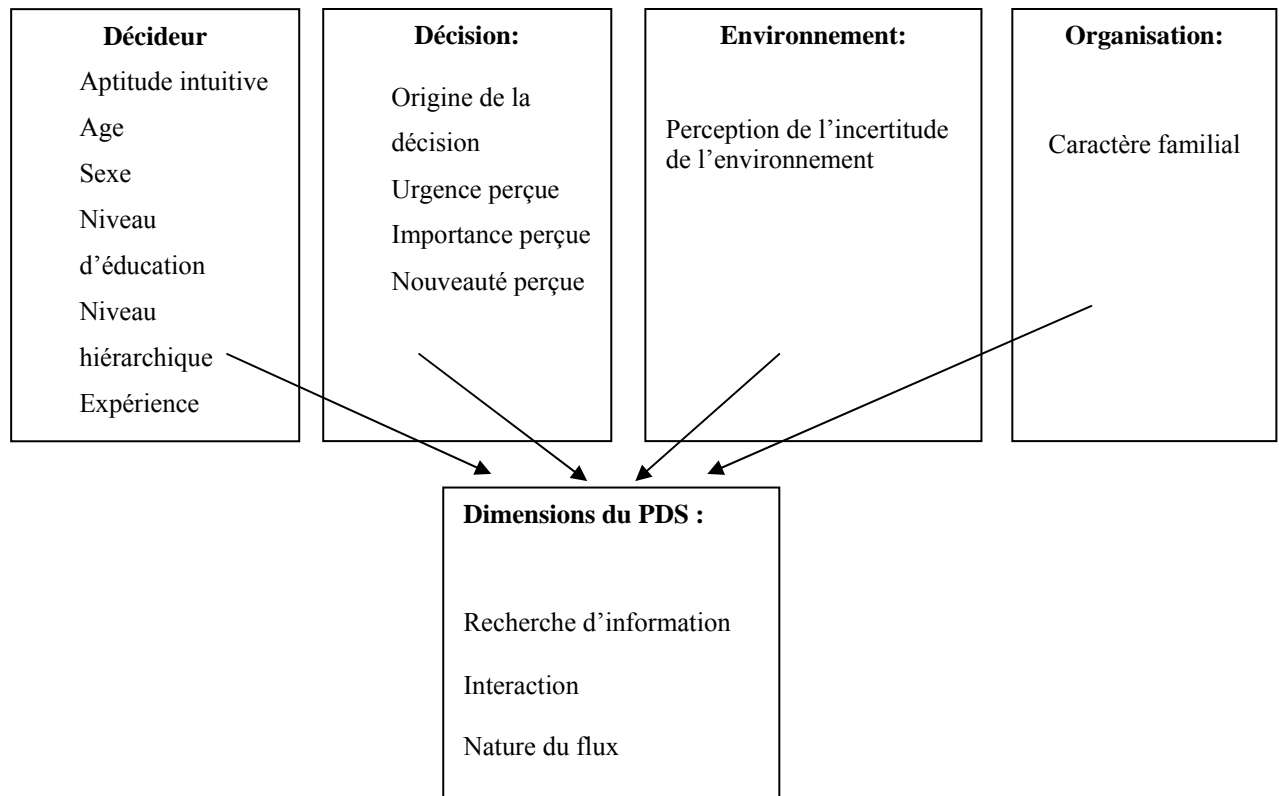
#### **- Le contexte organisationnel**

Dans ce travail, nous nous intéressons à la propriété du capital et au contrôle comme facteurs organisationnels pour déterminer le caractère familial ou pas des entreprises contactées. Les variables « taille de l'entreprise » et « appartenance sectorielle » sont neutralisées en raison du choix de notre échantillon parmi les PME œuvrant dans le secteur agro-alimentaire tunisien.

Le modèle conceptuel de la recherche est résumé dans la figure suivante. Les dimensions sont les variables choisies pour décrire la manière dont est prise la décision stratégique, les déterminants sont les variables choisies pour en délimiter le domaine d'application et en expliquer les raisons.

Nous postulons que les décideurs aux aptitudes intuitives différentes n'arrêtent pas leurs choix de la même manière et n'utilisent pas leur intuition dans les mêmes conditions. Les valeurs prises par ces différentes variables (dimensions et déterminants) seront donc différentes entre les sujets intuitifs et les sujets analytiques.

**Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche**



## 4. CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

### 4.1. Méthodes de collecte des données

Nous tentons dans cette étude de découvrir sur le terrain l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision individuelle et d'identifier le champ d'application de ce processus de décision. Notre recherche est donc exploratoire et vise à répondre à des questions larges par une démarche purement inductive.

Notre démarche s'est faite en trois phases. Une première phase de prise de contact avec le champ d'analyse. Cette phase de familiarisation nous a permis d'avoir une première approche du terrain de la recherche et un test des outils de collecte de données. Une deuxième phase a consisté à administrer le questionnaire d'Agor (1989) pour mesurer et caractériser l'aptitude intuitive de chaque décideur. Dans un troisième temps, nous avons rencontré une seconde fois les répondants afin de les amener à décrire à l'aide d'un guide d'entretien du type centré et semi-directif, le contexte d'une décision stratégique prise moins de deux ans avant la date de l'entretien ainsi que la manière dont elle a été prise.

En raison du grand nombre de variables de notre modèle et afin d'augmenter la précision de nos résultats nous avons choisi les dirigeants d'entreprises à contacter de façon aléatoire parmi les PME du secteur agro-alimentaire tunisien. Ce choix nous permet de nous intéresser à l'un des secteurs d'activité les plus dynamiques dans le tissu industriel tunisien et de diminuer l'effet des variables organisationnelles « taille » et « activité » de l'entreprise. Il nous permet également d'élargir le champ de la recherche sur les PDS principalement circonscrit dans les grandes entreprises aux PME familiales. Les dirigeants interrogés sont au nombre de 35 dont 20 à caractère familial et 10 à caractère non familial.



## 4.2. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données recueillies s'est faite en combinant des analyses univariées et des analyses multivariées. Une première description de l'échantillon retenu a été faite en utilisant des analyses de fréquences. L'analyse des résultats du test d'Agor (1989) a ensuite été faite manuellement en suivant la grille d'analyse de l'auteur. Une classification hiérarchique a ensuite été faite pour séparer les répondants en 3 groupes en fonction de leurs scores respectifs obtenus dans le test d'Agor (1989). Suivant en cela les travaux antérieurs, (Cray et al 1988,1991, Gherib 2003, Gherib & Souissi 2004) nous avons procédé à deux analyses discriminantes. La première analyse a servi à décrire les PDS en prenant comme variable expliquée l'appartenance aux groupes et comme variables explicatives les dimensions des PDS. La deuxième analyse discriminante a servi à circonscrire le contexte d'application de chaque PDS en choisissant les déterminants comme variables explicatives. Un rapprochement entre les résultats obtenus par le test d'Agor (1989) et ceux obtenus par l'analyse des entretiens a été fait dans un souci de comparaison et de validité interne.

## 5. RESULTATS DE LA RECHERCHE

### 5.1. Mode de PDS d'un intuitif

#### 5.1.1. Mesure de l'aptitude intuitive des répondants

La première partie du questionnaire d'Agor (1989) mesure l'aptitude intuitive du répondant lors de ses prises de décisions.

**Tableau 2 : répartition des réponses en fonction du score obtenu:**

Niveau d'intuition	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10 11 12										
Pourcentage	0	2,86	5,71	5,71	17,14	17,14	22,86	11,43	5,71	2,86
5,71 2,86 0										

Moyenne générale : 5,63

Ecart type : 2,26

Valeur modale : 6

Comme le montre le tableau précédent, les résultats obtenus permettent de noter l'absence de valeurs extrêmes et font apparaître un profil bimodal. Les aptitudes intuitives des répondants se situent autour d'une valeur de 5,63 sur l'échelle croissante [0-12]. 22,86% des cas se situent à un score de 6 indiquant un recours équilibré à l'intuition et au raisonnement formalisé et les niveaux 4 et 5 représentant chacun 17% des réponses forment un second sommet.

Il ressort de l'analyse de la seconde partie du questionnaire d'Agor que l'intuition est utilisée principalement dans des décisions importantes (71%) et que les décideurs utilisent l'intuition quand plusieurs solutions existent possédant chacune de solides arguments (37%) et quand les variables sont scientifiquement peu prévisibles ou quand les faits sont peu nombreux (34%).

Il ressort également que les signaux permettant de ressentir qu'une décision est bonne sont à la fois la sérénité (43%) et l'énergie (46%). A l'inverse, les impressions indiquant que la décision est mauvaise s'apparentent essentiellement à l'anxiété (66%) et aux impressions contradictoires (26%). Le stress (49%) et le fait que le décideur soit débordé (31%) sont les deux conditions qui empêchent les décideurs d'utiliser l'intuition pour prendre des décisions importantes.

L'intuition est plus souvent utilisée dans la conduite des rapports humains: principalement des décisions d'embauche (37%) c'est-à-dire lors de problèmes de nature qualitative. Dans un deuxième temps viennent les choix des fournisseurs (26%), les choix d'un produit (20%) et d'investissement (14%). En revanche, les décisions portant sur les procédures organisationnelles et faisant l'objet de nombreuses données quantitatives apparaissent peu citées par les personnes interrogées (décision de production: 8%, décision d'export: 3% et décision d'organisation du travail: 11%).

Il apparaît très nettement que les décideurs ont tendance à garder secret le fait d'utiliser leur intuition pour prendre des décisions (63%) et 71% des interrogés n'emploient pas de méthodes pour utiliser l'intuition alors que 60% n'en ont pas pour la développer.

### 5.1.2. Description du mode de PDS intuitif

La classification hiérarchique des 35 cas étudiés à partir du degré d'intuition de chaque décideur nous permet d'obtenir 3 groupes distincts et d'effectif différent. La première classe regroupe 17 décideurs avec un niveau faible d'intuition compris entre [0 ; 5]. Le second groupe est formé par 8 décideurs avec un score de 6 sur l'échelle d'Agor et ayant recours d'une manière équivalente à l'intuition et à l'analyse lors de la prise de décision. Enfin, la troisième classe regroupe 10 décideurs avec un niveau d'intuition élevé compris entre [7 ; 12].

Il ressort de notre analyse discriminante que les trois classes de décideurs se différencient par l'effort de recherche d'information, la durée de gestation et la négociation. Les déterminants discriminants sont principalement: la nouveauté de la décision, l'activité du décideur, l'urgence de la décision et dans une moindre mesure le caractère familial des entreprises contactées.

**Tableau 3: Synthèse des matrices de structure des analyses discriminantes**

Dimensions	Fonction		Déterminants	Fonction	
	Fonction 1	Fonction 2		Fonction 1	Fonction 2
Effort de recherche d'information	0.752		Nouveauté de la décision	0.663	
Durée de gestation		0.790	Activité du décideur	0.464	
Négociation		0.461	Urgence de la décision		0.989
			Caractère familial de l'entreprise		0.053

Le troisième groupe de PDS représente 10 cas sur un total de 35 et regroupe les décideurs intuitifs. Contrairement aux décideurs analytiques appartenant au groupe 1, les décideurs intuitifs procèdent à une faible recherche d'information qui est engagée dans les sources

internes à l'entreprise. Le décideur puise dans l'expérience accumulée grâce aux situations antérieures et perçoit ainsi un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps. L'expérience passée permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation appelant à la décision sans recours à une analyse approfondie d'un grand nombre d'information. Le processus de décision est rapide et est le fruit d'une négociation élevée lors de la prise de décision.

Contrairement aux décideurs analytiques qui ont décrit les caractéristiques de décisions non nouvelles, les intuitifs ont choisi de rapporter des situations de saisie d'une opportunité perçue comme nouvelle et urgente dans un environnement incertain. Les décideurs de ce groupe s'occupent principalement des postes de directeurs chargés des activités de marketing et du management de l'entreprise contrairement aux analytiques qui s'occupent principalement de décisions financières.

En nous intéressant plus spécifiquement au caractère familial des entreprises contactées et leurs relations avec l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision, nous pouvons remarquer que le caractère familial est faiblement discriminant entre les groupes. Toutefois, un retour aux données brutes permet de conclure que sur la totalité des décideurs appartenant à des entreprises familiales (20) 9 sont analytiques et 7 intuitifs. En poussant l'analyse, nous notons que ces 7 décideurs intuitifs représentent 70% de la totalité des décideurs intuitifs (7/10). La répartition quasi égale des analytiques entre entreprises familiales (9/17) et non familiales (8/17) nous permet de conclure que l'utilisation de l'intuition pourrait être supérieure dans les entreprises familiales.

En analysant les valeurs de la variable « lien avec la famille propriétaire du capital de l'entreprise » et sa relation avec l'utilisation de l'intuition, nous pouvons noter que 71% des décideurs intuitifs appartenant à des entreprises familiales (5/7) ont un lien de parenté avec la famille propriétaire du capital de l'entreprise. Ceci nous permet également de conclure que l'utilisation de l'intuition dans les entreprises familiales pourrait être supérieure chez les personnes appartenant à la famille propriétaire du capital. Ceci peut être expliqué par le fait que ces décideurs sont autonomes et plus libres dans leur prise de décision ce qui leur permet de prendre des risques.

Le genre n'apparaît pas comme discriminant entre nos groupes du fait que nous avons seulement 5 décideurs femmes sur un total de 35. Le groupe de décideurs intuitifs est composé de 8 décideurs masculins et 2 décideurs féminins. Ces décideurs sont plutôt âgés et ont un niveau d'éducation élevé.

## **5.2. Propositions de recherche**

Les résultats obtenus permettent de formuler 5 propositions de recherche résumant les principales conclusions de la recherche.

**Proposition 1:** L'utilisation de l'intuition implique une rapidité dans la prise de décision.

**Proposition 2:** L'utilisation de l'intuition dans le processus de décision stratégique implique le recours à une faible recherche d'information.

**Proposition 3:** L'expérience du décideur favorise le recours à l'intuition dans la prise de décision stratégique.

**Proposition 4:** Le niveau élevé d'éducation du décideur favorise l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision stratégique.

**Proposition 5:** L'appartenance à la famille propriétaire favorise l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales.

## 6. DISCUSSION DES RESULTATS

Avec une moyenne générale de 5,6, les managers tunisiens interrogés semblent être moins intuitifs que leurs homologues français se situant en moyenne à 7,5 (Lebraty 1996) ou américains se situant autour de 6,5 sur la même échelle (Agor 1989).

Nos résultats se rapprochent davantage de ceux de Nutt (1998) affirmant que les tactiques analytiques sont largement utilisées et souvent efficaces et que les tactiques intuitives sont plus rarement utilisées et efficaces.

Toujours en contradiction avec les recherches antérieures (Lebraty 1996, Agor 1989), les directeurs interrogés apparaissent légèrement plus intuitifs que leurs dirigeants avec un niveau d'intuition respectif de 5,83 et 5,18.

Le genre ne semble également pas être un facteur discriminant de l'utilisation de l'intuition dans l'échantillon choisi contrairement aux résultats obtenus par Agor (1989).

Au delà de ces différences, nos résultats tendent à confirmer ceux des recherches antérieures sur les PDS en affirmant que l'intuition est positivement associée à la rapidité de la prise de décision (Eisenhardt 1989, Wally & Baum 1994, Masmoudi & Gherib 2004).

L'utilisation de l'intuition est proportionnelle à l'expérience, au nombre d'années de travail et dépend du type de formation académique (Burke et Miller 1999, Agor 1989, Mazouz et Viola 2001). Les décideurs intuitifs se basent ainsi sur l'expérience des situations antérieures afin de percevoir un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps. Ces managers apparaissent confiants, ouverts d'esprit et flexibles. Ils sont également expérimentés, prennent des risques, sont réfléchis et créatifs.

Concernant le contexte d'utilisation de l'intuition, considérant comme Simon (1987) que la nature du problème à résoudre est un déterminant au recours à l'intuition et à l'analyse, nos résultats nous permettent de conclure que l'intuition est utilisée dans des décisions perçues comme nouvelles, urgentes et importantes pour l'avenir de l'entreprise. Nous confirmons donc que l'utilisation de l'intuition est inversement proportionnelle au degré de structuration du problème et de certitude de l'environnement (Shapiro et Spence 1997, Van Cauwenbergh et al 1996). Elle est généralement utilisée afin d'exploiter des opportunités offertes à l'organisation confirmant ainsi partiellement les résultats d'Agor (1989) qui soutient que l'utilisation de l'intuition est plus importante dans des décisions de crises mais également d'émergence de nouvelles tendances.

Agor (1989) avance qu'une structure ouverte et flexible est plus appropriée à l'utilisation de l'intuition dans le PDS qu'une structure pyramidale classique. Papadakis & al (1998) trouvent que les dirigeants des petites entreprises privées sont plus intuitifs que ceux des filiales multinationales. Brouthers & al. (1998) montrent que les petites entreprises tendent à se baser sur leurs intuition et font au mieux, des décisions moyennement rationnelles. Barabel (1996) avance, par contre, que la taille et la structure juridique (mère, filiale) n'ont aucun effet sur le style décisionnel des dirigeants. Nous avançons quant à nous que l'utilisation de l'intuition est plus importante dans les entreprises à caractère familial. Nous précisons également que dans ce type d'entreprises, l'intuition est plus importante chez les décideurs interrogés qui ont un lien de parenté avec la famille propriétaire de l'entreprise et en charge de décisions importantes. Nous prouvons ainsi que la prise de décision est centralisée dans ce type d'entreprises (Davis & Tagiuri 1982) et que les PDS y sont moins standardisés, moins formalisés et moins planifiés que dans les entreprises non familiales (Kalika 1988, Ward et Goetschin 1987).

## CONCLUSION

A travers ce travail de recherche, nous avons essayé de contribuer à une meilleure compréhension de la manière dont les dirigeants des PME tunisiennes prennent réellement leurs décisions stratégiques. Nous nous sommes plus spécifiquement intéressés au phénomène de l'intuition et la détermination de son rôle dans la prise de décision individuelle.

La première originalité de notre recherche réside dans la triangulation méthodologique et l'utilisation de façon simultanée de la méthode statistique et de la méthode empirique pour l'approche du phénomène. Afin de permettre une description détaillée du mode de PDS intuitif, la construction de notre modèle conceptuel s'est ainsi faite par un recours aux travaux sur l'intuition (Agor 1986, 1989) et aux travaux plus globaux des types de PDS et plus spécifiquement le travail de Cray & al (1991).

Notre recherche permet ainsi également de multiplier et de confronter les outils de mesure de l'intuition en les appliquant à une même population dépassant ainsi les limites des recherches antérieures. Le recours aux dimensions des modèles typologiques de PDS pour décrire le mode de prise de décision d'un intuitif permet par ailleurs de rapprocher ces deux types de travaux et d'élargir le champ de la théorie de la décision à la description de la prise de décision dans les PME familiales.

La validation de notre modèle conceptuel a été faite auprès de 35 dirigeants de petites et moyennes entreprises familiales et non familiales opérant dans le secteur agro-alimentaire tunisien. Les résultats de notre étude nous ont ainsi permis de saisir de façon comparative aussi bien les spécificités et les conditions d'utilisation de l'intuition que le mode d'utilisation de cette aptitude dans les processus décisionnels des décideurs interrogés participant ainsi à éclaircir le phénomène.

Notre analyse nous permet de répondre à l'appel lancé par Chrisman & al. (2003) vers l'étude plus approfondie des différences de comportement, de processus de décisions et d'actions entre les entreprises familiales et non familiales et de contribuer à une meilleure compréhension des modes de PDS dans le premier type d'entreprises. Nos résultats nous permettent d'avancer que l'intuition est un phénomène moyennement observé dans les pratiques des managers tunisiens qui la combinent souvent avec l'analyse pour prendre des décisions stratégiques satisfaisantes. Même si les répondants ne cherchent pas à faire part à leurs proches de ces pratiques, ils reconnaissent que ce recours à l'intuition est fréquent notamment dans les entreprises familiales et plus spécifiquement chez les répondants appartenant à la famille propriétaire de l'entreprise.

Toutefois, notre recherche comporte un certain nombre de limites. La première limite provient du caractère exploratoire de la recherche et est relative au nombre limité des observations. Ceci est de nature à réduire la validité des résultats trouvés et leur possibilité de généralisation. La deuxième limite est inhérente au paradoxe de la complexité et l'incomplétude du modèle conceptuel. Certaines variables traitant de la dimension collective et politique des PDS et d'autres variables organisationnelles dont le style de leadership ou la performance passée de l'entreprise pourraient s'ajouter au modèle afin de formuler des propositions de recherches plus complètes (voir Kammoun 2007).

Le choix de l'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données concernant des décisions passées permet le recueil d'un grand nombre d'informations mais présente des inconvénients relatifs aux biais de mémorisation des décideurs contactés et à la subjectivité du chercheur.

L'opérationnalisation de chacune des cinq propositions dégagées par cette étude est également nécessaire afin de formuler des hypothèses de recherche à valider en vue d'apporter plus de précision au champ d'application de l'intuition dans la prise de décision stratégique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agor, W.H. (1986), "Intuition as a brain skill in management", *Public Personnel Management Journal*, 15-24.
- Agor, W.H. (1989), *Intuition in organizations*, Sage Publication, Londres.
- Allinson, C.W. et Hayes, J. (1996), "The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research", *Journal of Management Studies*, 33/1, Jan.
- Allinson, C.W. et Hayes, J. (2000) "Cross-national differences in Cognitive style: implications for management" *International Journal of human resources management*, 11/1, feb, 161-170.
- Amann, B. et Allouche, J. (2000), "L'entreprise familiale, un état de l'art", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3/1.
- Andersen, J.A. (2000), "Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?", *Journal of Managerial Psychology*, 15/1.
- Barabel, M. (1996), "Un style de décision à la française", *Revue Française de Gestion*, n. 111, Nov-Déc.
- Barnard, C. (1938), *The functions of executives*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Behling, O. et Eckel, N.L. (1991), 'Making sense out of intuition'. *Academy of Management Executive*, 5/1.
- Bird, B; Welsch, H; Astrachan, J.H et Pistrui, D. (2002), "Family business research: The evolution of an academic field", *Family Business Review*, vol 15, N°4, Dec.
- Brouthers K.D. , Andriessen F. & Nicolaes I. (1998) driving blind : strategic decision-making in small companies, *Long Range Planning*, 31, 130-138.
- Burke, L.A. et Miller, M.K. (1999), 'Taking the mystery out of intuitive decision making', *Academy of management Executive*, 13/4.
- Chrisman, J.J; Chua, J.H. et Sharma, P. (2003), "Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm", *Coleman Foundation White Paper Series*.
- Cray, D., Butler, R.J., Hickson, D.J. & Wilson, D.C. (1988), "Sporadic, Fluid and Constricted processes: three types of strategic decision making in organizations", *Journal of Management Studies*, 25/1, January.
- Cray, D.; Mallory, G.R.; Butler, R.J.; Hickson, D.J. & Wilson, D.C. (1991), "Explaining Decision Processes", *Journal of Management Studies*, 28/3, May.
- Dammak, A. (2004), "Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel », *Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « le management face à l'environnement socio-culturel »*, Université St Joseph ; Beyrouth, octobre.

- Davis J.A., Tagiuri, R. (1982), *Bivalent Attributes of The Family Firm*, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. et Covin, J.G. (1997), "Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, 18/9, oct.
- Donckels R., Fröhlich E. (1991, "Are Family Businesses Really Different?, European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4/2,.
- Dyer Jr., W.G., et Sanchez, M. (1998), "Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997", *Family Business Review*, 11/4.
- Eisenhardt K. Zbaracki (1992) Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Eisenhardt, K.(1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", *Academy of Management Journal*, 23/3.
- Elbanna, S. (2006), 'Strategic decision making: Process perspectives'. *International Journal of Management Reviews*, 8/1, 1-20.
- Fredrickson, J.W. (1984), "The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions", *Academy of Management Journal*, 27/3.
- Fredrickson, J.W. et Mitchell, T.R. (1984), "Strategic Decision Process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of Management Journal*, Jun.
- Gherib J. Ben Boubaker (2003) « Dimensions et déterminants de la prise de décision stratégique dans les petites entreprises familiales tunisiennes ». *Working Paper*, LIGUE, université de la manouba.
- Gherib, J. B.B. et Souissi, L. (2004), "Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise : cas des entreprises familiales tunisiennes dans le secteur des services", *Actes de la XIIIème Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine le Havre*, les 1,2,3,4 juin.
- Glick, W.H., Miller, C.C., et huber, G.P.(1993), The impact of upper echelon diversity on organizational performance. In Huber, G.P. et Glick, W.H. (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, New York: Oxford university Press.
- Goffee R., Scase R. (1985), "Proprietorial Control in Family Firms: Some Fonctions of "Quasi-organic" Management System", *Journal of Management Studies*, 22/1.
- Goldberg, P. (1990), The many faces of intuition. In W.H.Agor (Ed.), *Intuition in Organisations*, Newbury park, C.A:Sage Publications, 1990.



- Harper, S.C. (1990), Intuition: what separates executives from managers, In W.H.Agor (Ed.), *Intuition in Organisations*, Newbury park, C.A:Sage Publications, 1990.
- Hayes J, Allinson C.W., Hudson R.S. & Keasey K. (2003) "further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the CSI" *Journal of occupational and organisational psychology*, 76, 269-278.
- Harper, SC. (1988), "Intuition: what separates executives from managers", *Business Horizons*, sept-oct.
- Harung, H.S. (1993), "More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches", *Management decision*, 31/7.
- Hodgkinson G.P. & Sadler-Smith E. (2003) complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-hayes Cognitive Style Index, *Journal of occupational and organisational psychology*, 76, 243-268.
- Ilgen, D.R. et Feldman, J.M. (1983), Performance appraisal: a processes focus. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JT: Jay Press, 1983.
- Isenberg, D. (1984), How senior managers think?, *Harvard Business Review*, Dec/Jan.
- Judge, W.Q. et Miller, A. (1991), "Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts, *Academy of Management Journal*, 34/2.
- Jung, C. (1926), *Psychological Types*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances*, Gestion, Economica.
- Kammoun, M. (2007), "L'intuition dans les prises de décision stratégiques: cas des PME du secteur agro-alimentaire tunisien", Mémoire de Mastère Management et Stratégie, IHEC Carthage.
- Khatri, N. et Ng, H.A. (2000), "The role of intuition in strategic decision making", *Human Relations*, 53/1, Jan.
- Kleinmuntz, B. (1990), "Why we still use our heads instead of formulas: toward an integrative approach", *Psychological Bulletin*, 77/3.
- Langley Ann, Mintzberg Henry, Pitcher Patricia, Posada Elizabeth & Saint-Macary Jan, (1995) Opening up decision making: the view from the black stool, *Organization Science*, May June, 6/3, 260-279.
- Lebraty, J.F. (1996), "L'intuition dans les décisions managériales", *Revue Française de gestion*, N°109, Juin-Juillet-Aout.
- Masmoudi A., J. Ben Boubaker Gherib (2004) "Rapidité et Performance : cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes. " *actes de la XIII<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS*, Le havre, 2-3-4 Juin.

- Mazouz, B. et Viola, J.M. (2001), "Les styles de décision en action", *Actes de la XIème Conférence de l'AIMS*, 13-14-15 juin.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1983), "Strategy-Making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4/3.
- Miller C.C. & R.D. Ireland (2005) "Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21<sup>st</sup> century?" *Academy of management executive*, 19/1, 19-30.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., et Theoret, A. (1976), "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21/2.
- Mintzberg, H. (1994), *The rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice-Hall.
- Myers I.B. (1988) *Introduction aux types psychologiques*, 4<sup>ème</sup> édition, traduit par Eduardo Casas, psychometrics, Canada.
- Nutt P.C. (1998) Evaluating alternatives to make strategic choices, *Omega*, 26, 333-354.
- Nutt, P.C. (1984), "Types of organisational decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 29.
- Papadakis, V.M; Lioukas, S. et Chambers, D. (1998), "Strategic decision making processes: The role of management and context", *Strategic Management Journal*, vol 19.
- Parikh, J. (1994), *Intuition: the new frontier of management*, Oxford: Blackwell Business.
- Prietula, M.J. et Simon, H.A. (1989), "The experts in your midst", *Harvard Business Review*, 67/1.
- Quinn, J.B. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.
- Rajagopalan, N, Rasheed, M.A. et Datta, D.K. (1993), "Strategic decision processes: Critical review and future directions", *Journal of Management*, 19/2.
- Ray, M. & Myers, R. (1990), Practical intuition. In Agor (1990), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rowan, R. (1986), The intuitive manager. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p.p.78-88.
- Sabherwal R. and King W.R. (1995) an empirical taxonomy of the decision-making processes concerning strategic applications of information systems, *Journal of management Information systems*, 11, 177-214.
- Sadler Smith E., Spicer D.P & Tsang (2000) The cognitive style index: a replication and extension" *british journal of management*, 11, 175-181.
- Seebo, T.C. (1993), "The value of experience and intuition", *Financial Management*, 22/1.
- Shapiro, S. et Spence, M.T. (1997), 'Managerial intuition: A conceptual and operational framework', *Business Horizons*, Jan-Feb.
- Sharma, P., Chrisman, J.J, et Chua, J.H. (1997), "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, 10/1.

- Sharma, P. (2004), "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17/1.
- Shimizu, R. (1980), *The Growth of Firms in Japan*, Tokyo.
- Shirley, D.A. & Langan-Fox, J. (1996), Intuition: a review of the literature, *Psychological Reports*, 79.
- Simon, H.A (1987), "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *The Academy of Management Executive*, 1/1, Feb.
- Sprecher, L.(1983), Intuition Anyone ?, *Public Management*, February.
- Van Cauwenbergh A., Durinck E., Martens R., Laveren R. & Bogaert I. (1996), "On the role and function of formal analysis in strategic investment decision processes: Results from an empirical study in Belgium", *Management Accounting Research*, 7.
- Vaughan, F.E. (1979), *Awakening intuition*, Garden City, NY: Anchor.
- Vaughan, F.E. (1990), Varieties of intuitive experience. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990, pp.40-61.
- Wally S. & Baum J.R. (1994), personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making, *academy of management journal*, 37, 932-956.
- Ward J.L. (1988), "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses", *Family Business Review*, vol.1.

# GOUVERNANCE AU FEMININ

---

**Doha SAHRAOUI**  
Doctorante en Gestion

**Abdenbi LOUITRI**  
Professeur en Gestion

GREFSO  
Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les Stratégies des Organisations  
Université Cadi Ayyad

## RESUME

Le contexte actuel met les politiques de féminisation au cœur des problématiques des ressources humaines. En effet, dans un contexte de responsabilité sociale des entreprises, les actionnaires et investisseurs sont sensibles à la place des femmes au sein de leurs équipes dirigeantes. Cet intérêt est né pour répondre à plusieurs exigences. L'objet du présent article est de mettre en évidence l'ensemble de ces contraintes qui pèsent sur l'entreprise, ainsi que l'intérêt de la femme en tant que ressource pour l'entreprise. Dans ce sens une étude empirique exploratoire a été menée auprès des cadres féminins des entreprises marocaines.

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise, Cadres féminins, Plafond de verre, Responsabilité Sociale des Entreprises, Entreprises marocaines.

## ABSTRACT

The current policy puts women at the heart of the problems of human resources. Indeed, in the context of corporate social responsibility, shareholders and investors are sensitive to the role of women within their teams. This interest was born to meet several requirements. The purpose of this article is to highlight all these constraints imposed on the company, as well as the interest of the woman as a resource for the company. In this sense exploratory an empirical study was conducted among executives of Moroccan enterprises.

**Key words:** Corporate Governance, Female staff, Glass Ceiling, Corporate Social Responsibility, Moroccan companies.

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises sont interpellées pour relever le défi d'un environnement devenant de plus en plus complexe et marqué par une accélération des changements notamment sous l'effet de la mondialisation des marchés et de la modernisation des technologies. Dans ce contexte, elles ont pris conscience que l'une des voies à privilégier pour leur adaptation, voire leur anticipation du changement réside dans leur capacité à s'appuyer sur un cadre et des moyens favorisant des pratiques de gouvernance saines et transparentes désignées comme les pratiques de « bonne gouvernance ».

Chercheurs, praticiens et organismes qui s'intéressent à la bonne gouvernance avancent plusieurs lignes directrices et principes liés à celle-ci dont celle de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Ainsi est défendue l'idée que bonne gouvernance et développement durable ne peuvent se concevoir autrement qu'à travers une participation effective des femmes à la prise de décision dans les entreprises.

L'intégration des femmes à la gouvernance ne se limite pas à une cause sociale, car au-delà de l'idéal sociétal, les politiques de féminisation sont basées sur le « business case ». L'intégration des femmes dans les postes de décisions se présente comme un facteur de l'efficacité économique (ORSE, 2004)<sup>17</sup>.

Toutefois, cette prise de conscience et actions visant à créer une vraie gouvernance au féminin n'est pas le cas de la grande majorité des entreprises, la réalité est contrastée. Les chiffres sont encore loin de la parité exigée.

En France, 10% uniquement des dirigeants des entreprises du CAC 40 sont des femmes. En Tunisie, on compte 8% de femmes chefs d'entreprises. Au Maroc, le taux est de 9%<sup>18</sup> de femmes parmi les dirigeants actifs des entreprises.

La femme cadre semble donc vivre un contexte dual, entre des tendances lourdes dont la finalité est de l'intégrer à la gouvernance pour atteindre la performance, et une réalité où il apparaît qu'elle a encore du mal à accéder aux hauts échelons de la hiérarchie.

Dans ce sens, la problématique auquel s'attachera le présent article est la suivante : ***Comment est perçue et de quelle façon est vécue la gouvernance au féminin par les principales intéressées entre une théorie qui présente la femme comme une ressource et une réalité qui exclut les femmes des postes de responsabilités ?***

La tentative de réponse à cette question nous conduira dans le cadre du présent travail, de nature exploratoire, à procéder en trois étapes :

- présenter le contexte dans lequel s'inscrit la problématique aussi bien au plan international qu'au niveau de l'entreprise,
- analyser des principaux travaux qui ont été consacrés au thème de la gouvernance au féminin, notamment des barrières à l'intégration des femmes à la gouvernance, partant d'une recherche bibliographique qui ne vise pas l'exhaustivité.
- compte tenu des pistes et propositions de recherche émanant de l'analyse de la littérature spécialisée, présenter les résultats d'une enquête terrain conduite auprès d'un échantillon de femmes cadres au Maroc.

---

<sup>17</sup> Observatoire sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (2004), femmes et postes de responsabilités.

<sup>18</sup> Ce taux est basé sur un calcul fait sur le Kompass 2002 afin de distinguer la part des femmes dans les actifs dirigeants.

## **1. FEMMES ET GOUVERNANCE : LA NOUVELLE DONNE**

### **1.1. Le contexte international**

Suite aux pressions associatives (Catalyst<sup>19</sup>, par exemple) et un cadre juridique de plus en plus strict obligeant les entreprises à se conformer au principe de l'égalité des chances entre les sexes, la parité et l'égalité dans le travail reviennent souvent dans les législations internationales, fournissant ainsi un cadre qui s'applique à la question d'égalité des chances concernant l'accès des femmes aux postes de décision. La législation internationale offre également quelques points de repères notamment dans les conventions de l'OIT (Organisation internationale du travail) et la convention CEDAW (1979) de l'ONU sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes.

En plus de la contrainte juridique, les débats théoriques et les nouvelles perspectives empiriques démontrent également de l'impact de l'intégration des femmes dans la gouvernance et la performance économique des organisations. Il apparaît ainsi, en théorie, que les pays s'engageant dans la voie de l'égalité professionnelle possèdent une arme compétitive comparativement aux pays qui s'y engagent à reculons. Sur ce plan des travaux ont démontré que les Etats-Unis possèdent un avantage compétitif sur un pays comme le Japon où les femmes sont absentes des équipes dirigeantes (Schwartz, 1992)<sup>20</sup>. Plusieurs organismes internationaux démontrent dans leurs travaux de l'apport de cette égalité. Un rapport du conseil d'analyse économique (1999) confirme que la contribution des femmes au développement et les indices de développement économique sont fortement corrélés à la proportion des femmes qui participent à l'activité économique.

Dans le même ordre d'idées, certaines institutions conscientes de l'apport des femmes au management, leur dédient une place à part entière. C'est le cas du BIT<sup>21</sup> qui comprend parmi ses bureaux le BIT Genre, dont la bibliothèque est riche en publications dédiées au rôle de la femme à travers le monde. De son côté, L'OCDE<sup>22</sup> estime que les restrictions à la participation des femmes à la gouvernance ont des impacts négatifs sur l'économie. Pour cet organisme, l'efficacité avec laquelle les pays en développement intégreront les femmes dans la population active et dans la prise de décision déterminera dans une large mesure leur niveau de compétitivité dans l'économie mondiale.

### **1.2. Le contexte de l'entreprise**

Ces tendances notées au niveau de l'environnement et des institutions international se vérifient depuis quelques années au niveau des entreprises dont les parties prenantes prennent de plus en plus conscience de l'importance des femmes dirigeantes.

Ainsi, sur le plan image institutionnelle, une entreprise qui met en place des politiques de féminisation, soigne sa réputation auprès des consommateurs, actionnaires et collaborateurs. Pour les consommateurs, l'égalité entre femmes et hommes dans l'entreprise prend de plus en plus d'importance dans les décisions d'achat. Cox et Smolinski (1994) notent que le

---

<sup>19</sup> Catalyst est une organisation à but non lucratif qui mène des études sur les femmes dans le monde du travail. De nombreuses études sont disponibles en ligne : [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org)

<sup>20</sup> F. Rodhain, Belghiti S, (1999), Les femmes potentiel pour l'entreprise, revue de l'AGRH.

<sup>21</sup> [http://www.ilo.org/global/Themes/Equality\\_and\\_Discrimination/lang--fr/index.html](http://www.ilo.org/global/Themes/Equality_and_Discrimination/lang--fr/index.html)

<sup>22</sup> « Développement et discrimination sexuelle » Johannes Jütting & Christian Morrisson, Avril 2006, Documents de travail du centre développement de l'OCDE. [www.observateurocde.org](http://www.observateurocde.org)

management de la diversité peut faciliter les relations avec la clientèle qui apprécie qu'une entreprise ait une telle politique. Dans le même sens, les enquêtes menées en France par le CREDOC estiment que 83% des consommateurs opteraient pour un produit d'entreprise où l'égalité des sexes est prise en compte à prix et qualité comparable.

Dans un contexte similaire concernant la vision des actionnaires, une entreprise qui traite de manière parfaitement égale ses salariés dispose d'une opportunité pour améliorer la valeur de ses actions et sa performance globale (Schwartz (1992), Bantel & Jackson (1988) & Muray (1989) Cartel (2003)) et a contrario l'entreprise qui n'offre pas l'équité entre hommes et femmes risque de perdre en productivité et en efficience (Schwartz, 1992), notamment dans un contexte de responsabilité sociale où les investisseurs sont sensibles à ces problématiques.

A ce titre, certains acteurs de la notation prennent en considération les critères de parité entre hommes et femmes dans l'entreprise. Selon l'ORSE<sup>23</sup> et à travers l'étude des questionnaires tels que ceux de EIRIS (Grande Bretagne) et ETHOS (Suisse), il se dégage un souci d'évaluer les entreprises quant à leur capacité à développer l'égalité des chances et à promouvoir la diversité.

Finalement, pour les salariés, les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité, semblent présenter des avantages pour les entreprises et garantir un management des ressources humaines efficace. Une réalité que toute entreprise soucieuse d'optimiser sa gestion des compétences ne peut désormais ignorer.

Or, malgré les tendances lourdes qui se dégagent de part et d'autre au niveau des entreprises, il apparaît que l'intégration des femmes dans la gouvernance est encore à ses débuts. Certains états tentent par des mesures volontaires d'inciter les entreprises à évoluer dans leurs pratiques concernant les instances de direction. La Suède, la Norvège, et la Finlande, par exemple, ont introduit des nouvelles réglementations imposant des quotas concernant la présence des femmes dans les équipes dirigeantes des entreprises.

D'autres entreprises très impliquées dans le développement durable, prennent également très au sérieux la question de la diversité au niveau des postes de décision. Au sein du groupe pétrolier Total, la mixité est ainsi directement prise en charge par le comité de direction, et a été imposée d'« en haut ». D'autres groupes comme (Microsoft, l'Oréal, ..... ) ont décidé de détecter les « hauts potentiels » tôt c'est-à-dire avant l'âge du premier enfant, et de constituer des comités de carrière où on oblige les managers à proposer des candidatures de femmes.

## **2. PREMIERE ANALYSE DES TRAVAUX RELATIFS AUX BARRIERES A L'INTEGRATION DES FEMMES A LA GOUVERNANCE**

Si la littérature traitant de la gouvernance au féminin inscrit celle-ci comme une nouvelle ressource pour les entreprises désireuses de maintenir un avantage sur les concurrents et respectant les directives de bonne gouvernance, les barrières existent et continuent de plafonner les femmes dans les échelles inférieures.

Dans cette partie théorique nous nous attacherons à présenter et analyser les fondements théoriques expliquant les difficultés pour les femmes cadres à accéder aux postes de

---

<sup>23</sup> L'Observatoire de la responsabilité sociale de l'entreprise.

responsabilités. En effet, si les tendances lourdes se dégagent de part et d'autres confortant les politiques de féminisations. A l'intérieur de l'entreprise, demeurent des contraintes liées au contexte culturel et à des politiques mal adaptées qui maintiennent les femmes en dehors de la gouvernance. Les femmes dans la gouvernance ne semble pas être une donnée évidente dans l'entreprise. En effet, depuis les premières théories économiques jusqu'aux nouvelles théories gestionnaires, les femmes dirigeantes sont la partie prenante oubliée de l'entreprise.

### **2.1. La femme cadre dans la théorie économique**

Selon la théorie du capital humain, hommes et femmes ne disposent pas des mêmes « actifs humains ». Selon les hypothèses néoclassiques, travailleurs et employeurs sont des individus rationnels et le marché du travail fonctionne efficacement. A ce titre, les travailleurs recherchent les emplois les mieux rémunérés compte tenu de leurs capacités et de leurs contraintes. Dans l'optique de l'offre, le personnel féminin est par rapport au personnel masculin en situation d'infériorité, situation qui s'expliquerait par les capacités que le personnel féminin apporte sur le marché du travail, et aux capacités qu'il est apte à acquérir une fois au travail, capacités qui seraient moindres que celles des hommes en raison des interruptions ou de l'arrêt de l'activité professionnelle qu'entraînent le mariage et les responsabilités familiales.

Dans l'optique de la demande, en raison des temps d'arrêt des femmes, celles-ci sont considérées dans le cadre de ces théories économiques comme un personnel plus coûteux que les hommes.

### **2.2. La femme cadre dans la théorie du genre**

L'explication des discriminations entre hommes et femmes, peut également être appréhendée par la théorie du genre. En effet, celle-ci offre une autre voie d'explication à la différence entre hommes et femmes dans l'entreprise, trois perspectives pouvant être présentées comme majeures dans ce courant d'études (Parker, Fagenson, in Burke and Davidson, 1994)<sup>24</sup> :

✓ La première approche pour comprendre l'inégalité professionnelle entre hommes et femmes est « gendered centred » : cette approche est centrée sur les différences entre hommes et femmes (Torberg, 1977 ; Riger and Galligan, 1980). L'argument de base de cette approche est que le genre, que ce soit à cause des origines biologiques ou des influences sociales, détermine la plupart des aptitudes, compétences et autres caractéristiques expliquant les comportements.

✓ L'approche par la structure ou la situation organisationnelle (The situation or organizational approach) : Cette seconde approche soutient que les différences observées et observables dans le comportement managérial des hommes et des femmes sont provoquées par des situations différentes sur le lieu de travail. Cette perspective avance que les différences avec lesquelles les femmes agissent dans le cadre professionnel, sont dues aux caractéristiques de l'organisation. Les caractéristiques de personnalités- ou les comportements qui sont l'expression de la personnalité - pouvant changer en fonction de la situation (Freeman, 1990), les tenants de cette théorie avancent que ce sont les procédures, les politiques et les décisions prises par l'organisation, qui créent les différences dans les comportements entre hommes et femmes à l'intérieur de l'organisation.

---

<sup>24</sup> Cité dans l'article de S.Belghiti, F.Rodhain (2001), les femmes constituent elles un potentiel pour les entreprises ?, La revue des sciences de gestion, N°190-191.



✓ La troisième approche, intitulée « gender-organization-system» (GOS), a été utilisée pour expliquer la diversité de styles de management : Elle adopte les aspects des deux approches précédentes. En effet, elle reconnaît qu'hommes et femmes sont différents, mais que les situations organisationnelles influencent également les comportements des individus (Fagenson, 1990, 1993). Dans cette approche, l'individu et son organisation ne peuvent être compris séparément de la société englobante. En outre, lorsque l'individu, l'organisation, ou le système dans lequel ils sont enracinés changent, toutes ces composantes changent également (Fagenson, 1993). Cette dernière approche, fournit un cadre moins réducteur pour l'analyse des organisations, parce qu'elle considère les statuts des hommes et des femmes dans l'entreprise, en tenant compte du contexte socioculturel et organisationnel qui fait émerger les différences ou les égalités. L'approche GOS suggère que les gens, les organisations, les rôles et les sociétés, changent simultanément en réponse aux changements environnementaux bien qu'à des rythmes différents.

### 2.3. La femme cadre dans les sciences de gestion

En sciences de gestion, la situation de la femme dans l'entreprise est décrite par l'expression du « **plafond de verre** » ou « glass ceiling » apparue la première fois suite à un article du Wall Street Journal<sup>25</sup>. Le terme est employé pour désigner la situation des femmes vis-à-vis des postes de pouvoir. En effet, l'image du plafond de verre décrit les phénomènes qui entravent la carrière des femmes et engendre leur raréfaction au sommet organisationnel. Selon le (BIT, 1997)<sup>26</sup>, le plafond de verre désigne « les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités. Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société qui intervient ». Laufer<sup>27</sup> présente la définition suivante « *l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations ou les syndicats* ». Les recherches sur ce domaine sont essentiellement anglo-saxonnes.

Le plafond de verre est étudié dans la littérature à travers les approches de gestion de la diversité. En effet, la recherche sur la gestion de la diversité ou les études de genre permettent d'étudier le plafond de verre d'un point de vue économique, ou ce que les anglo-saxons identifient comme le « business case » de l'égalité ou l'inégalité professionnelle. En effet, comme démontré plus haut, au-delà de l'aspect justice sociale et sociétal, il existe des impératifs de performance économique qui fournissent un cadre d'étude adéquat au plafond de verre et à l'accession des femmes aux postes de responsabilité.

Parallèlement à l'expression « glass ceiling », le phénomène des barrières invisibles bloquant l'accès des femmes aux postes de responsabilités est parfois complété par la notion de « Parois de verre ». Le rapport datant de 1997 sur « la promotion des femmes aux postes de direction » édité par le Bureau International du Travail présente la dynamique « invisible »

---

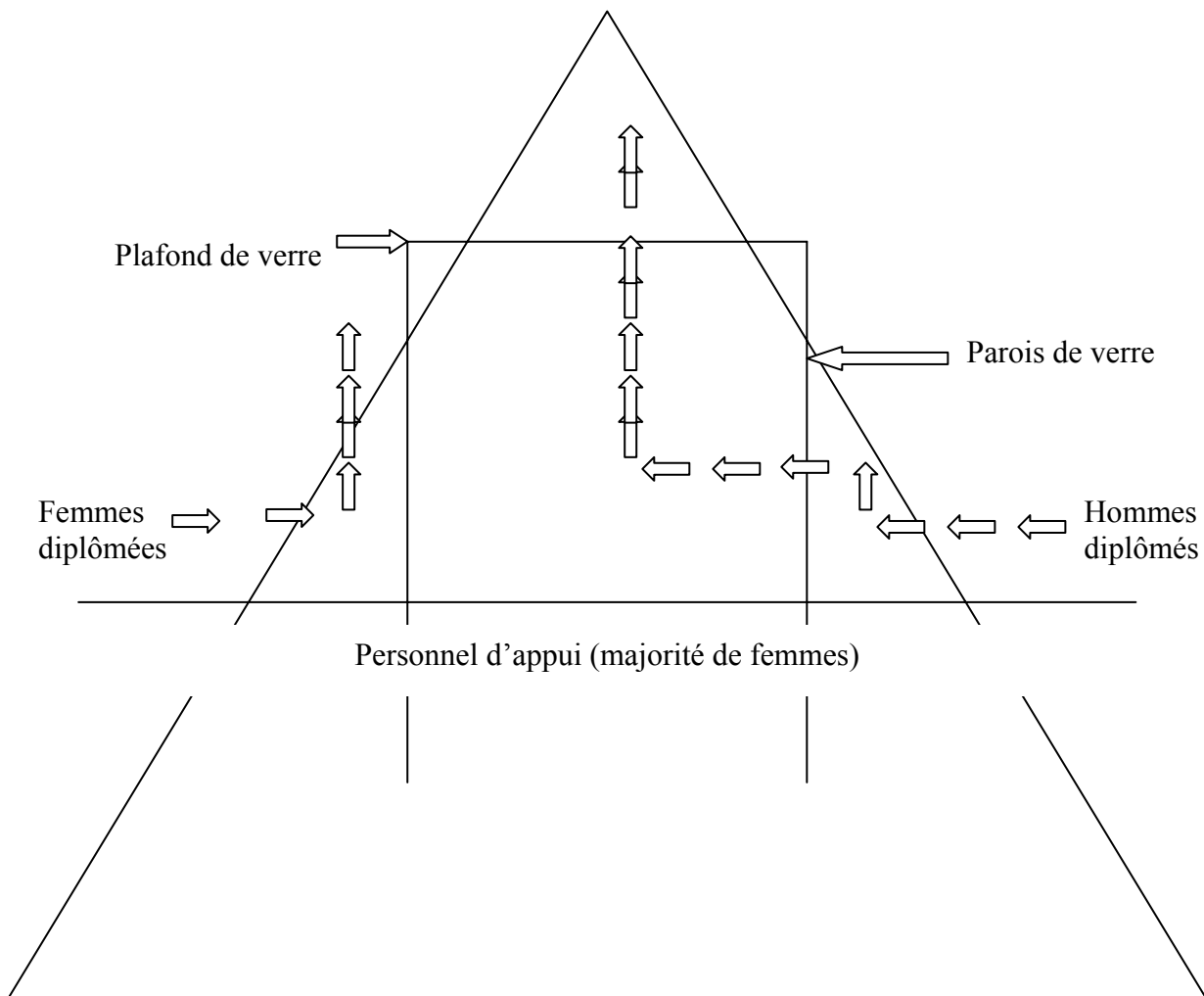
<sup>25</sup> Hymowitz et Scheldrat, The glass ceiling, wall street journal, March 24, 1986, page 1. Foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of social responsibility other than to make as much.

<sup>26</sup> BIT (1997), la promotion des femmes aux postes de direction, OIT, Programme des activités sectorielles.

<sup>27</sup> J.Laufer, (1993), Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ?, Sciences humaines, N°29, p 32.

mais réelle entre parois de verre et plafond de verre. Le schéma ci-dessous représente cette dynamique.

### **Le plafond et les parois de verre dans les pyramides organisationnelles**



*Source Etude ORSE : L'accès des femmes aux postes de décision dans l'entreprise (2004).*

Selon le rapport de l'ORSE (2004), il est extrêmement difficile pour les femmes d'atteindre des postes de haut niveau. Elles se retrouvent plutôt dans les filières considérées comme moins stratégiques pour l'organisation. Elles ne peuvent s'élever « Par l'allée centrale » jusqu'à des postes de direction clés de la structure pyramidale caractéristiques des grandes entreprises. Ce sont ces barrières verticales, qui constituent les frontières de l'allée centrale, qui sont parfois appelées « Parois de verre ».

Les canadiens, notamment, complètent le schéma par l'idée du « Sticky Floor » ou plancher collant, force antagoniste à la progression des femmes dans l'entreprise et qui les contraint à rester aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle.

Le même rapport met l'accent sur la division historique de l'emploi entre les hommes et les femmes induite par deux types de phénomènes qui au niveau de l'organisation se traduisent par deux types de ségrégation :

- Une de type vertical : lorsque les femmes occupent majoritairement des postes de responsabilité inférieure.
- Une seconde de type horizontal : lorsque les femmes réalisent des tâches que ne font pas les hommes et que l'accès aux professions dites masculines leur est plus ou moins interdit.

Ces deux modes de ségrégation dessinent le contour des parois et plafond de verre. Plusieurs recherches et études tentent d'expliquer et d'analyser le phénomène. C'est ainsi que, reconnaissant l'existence du plafond de verre et la nécessité de lutter contre ses effets, les pouvoirs publics américains ont créé en 1991, la « Federal glass ceiling commission »<sup>28</sup> dans un double but :

- Identifier au niveau des organisations les barrières et préjugés spécifiques qui, dans la culture ou l'environnement professionnel, bloquent l'avancement des femmes et des minorités.
- Promouvoir des stratégies et des pratiques visant à favoriser cet avancement.

Face au constat du plafond de verre, deux types de réactions sont apparues: ou bien on considère que le phénomène est naturel et on ne se préoccupe pas de lui trouver des causes ou des explications, ou bien on le considère comme étant « incongru » et l'on tente de l'expliquer (Belghiti, Rodhain ; 2001).

La littérature du plafond de verre essentiellement anglo-saxonne, aborde les différents mécanismes de plafonnement des femmes cadres. Plusieurs études traitent les mécanismes de celui-ci, notamment s'agissant des contraintes des stéréotypes, de l'absence de mixité des postes de pouvoir, du manque de parrainage, l'exclusion des réseaux informels de communication ainsi que le « work family conflict ».

### **2.3.1. Les contraintes des stéréotypes**

L'image du bon manager demeure aujourd'hui encore marquée par des stéréotypes en terme de genre (Duchêneaut, 1999). Les travaux de Schein(1973) sont fondateurs dans ce domaine. Selon ses études, il est apparu que le profil du manager qui réussit est perçu comme celui des hommes en général. La stabilité émotionnelle, l'agressivité, la capacité d'être un leader, la confiance en soi, le désir de responsabilité, l'objectivité, l'absence de frivolité, être bien informé et direct.

### **2.3.2. L'absence de mixité aux postes de pouvoir**

Kanter (1977) a théorisé l'effet de la proportion de femmes managers dans une entreprise. Selon elle, quand les femmes sont largement dominées, les femmes managers deviennent des figures de proue (Tokens) ce qui a différentes conséquences, à savoir la visibilité, la

---

<sup>28</sup> La Glass ceiling Commission a été créée en 1991 en application de la loi publique n°102-106, qui complète la loi sur les droits civils. Elle constitue un organisme consultatif relevant du ministère du travail.

polarisation et l'assimilation. La visibilité consistant dans le fait qu'une attention disproportionnée est portée aux figures de proue, elle renforce la pression sur les performances à atteindre. La polarisation fait que les différences entre les figures de proue et les dominants sont exagérées ce qui renforce les frontières de groupe. L'assimilation est le phénomène qui conduit à classer la figure de proue dans un type social préexistant. Pour faire face à cette situation, les femmes doivent se conformer à des rôles préétablis (« Role entrapment »).

### **2.3.3. Le manque de parrainage**

L'une des premières définitions du parrainage est celle de Levinson et ses collègues (1978); « le parrain est généralement plus âgé de quelques années, une personne ayant plus d'expérience et d'ancienneté...un professeur, conseiller ou sponsor ». Ragins (1989) définit le parrain comme « un individu d'un rang supérieur et influent qui a beaucoup d'expérience et de connaissances sur votre environnement de travail et qui s'attache à favoriser votre mobilité verticale et votre carrière ».

Il semblerait que le fait d'avoir eu un parrain soit un facteur déterminant de succès pour les femmes. Dans l'étude de Roche (1979)<sup>29</sup>, il est frappant de constater que toutes les femmes ayant répondu avait eu au moins un parrain et que celles-ci ont en moyenne plus d'un parrain. D'autre part, les femmes auraient des difficultés à nouer des relations de parrainage, car elles n'auraient pas accès aux réseaux informels et ne se trouveraient donc pas en situation de rencontrer des parrains éventuels et de nouer des relations avec eux.

### **2.3.4. L'exclusion des réseaux**

D'après Higgins et Kram (2001), Les réseaux remplissent deux fonctions principales qui concernent, le soutien à la carrière (la visibilité, la protection, le support), ainsi qu'un soutien psychosocial (l'amitié, le conseil, l'assurance).

Selon Gersick (2000), les relations constituent plus qu'une fin en elles-mêmes, ce sont aussi *des moyens*, notamment pour soutenir des logiques de carrière. Les relations permettent d'asseoir sa réputation, ce qui est essentiel pour avancer ; il est donc important de faire partie de certains groupes.

Or, l'existence de groupes suppose celle de frontière ce qui laisse entrevoir des différences entre hommes et femmes pour l'accès aux groupes. Les hommes rencontrent moins de difficultés pour faire partie des groupes centraux de leur profession, tandis que les entretiens des femmes montrent que celles-ci ont le sentiment de devoir beaucoup prouver avant d'être acceptée (Landrieux-Kartochian, 2003).

En termes d'impact des réseaux, les hommes insistent sur la dimension instrumentale et les décrivent comme des moyens de mener à bien leur stratégie de carrière. Les femmes décrivent, elles, leur lutte pour essayer de faire partie des réseaux ; elles cherchent donc à être incluses dans ce monde et tentent de construire des réseaux pour asseoir leur légitimité – alors que les hommes en retirent eux une aide concrète pour leur carrière (Landrieux-Kartochian, 2003).

---

<sup>29</sup> Cette référence est issue de S.Belghiti, F.Rodhain (2001), Les femmes constituent elles un potentiel pour l'entreprise ? , La revue des sciences de gestion, N°190-191

D'autres recherches (Ragins, Townsend & Mattis, 1998)<sup>30</sup>, portant sur la même thématique montrent que les femmes ayant accédé à des postes de senior management, ont généralement des spécificités communes et disent souvent qu'elles ont certes développé un style correspondant à celui des hommes mais qu'elles ont aussi adopté les comportements suivants :

- « Dépassé les attentes de l'entreprise », en étant irréprochables, en quelque sorte « super performantes », en fournissant de meilleurs résultats que leurs homologues masculins.
- « Recherché des responsabilités difficiles ou à forte visibilité » : missions difficiles délaissées souvent par les autres, par crainte de l'échec.
- « Eu un mentor influent », un parrain qui les a aidées et soutenues.

### **2.3.5. Le 'Work family conflict'**

« la plus utile et honorable science et occupation à une femme c'est la science du ménage » disait Montaigne. Depuis l'accès en masse des femmes au marché du travail, le rôle de l'homme continue de se limiter à sa vie professionnelle, tandis que les femmes sont contraintes à un double équilibre entre leurs responsabilités de la garde des enfants et du travail ménager et leurs responsabilités à l'intérieur de l'entreprise. « Les femmes manquent en général de structure de soutien à la maison, et sont confrontées à un refus des entreprises de prendre en considération une dimension qu'elles jugent relever du domaine privé » (Chalude, 1994). Les femmes cadres se retrouvent contraintes d'utiliser des stratégies compliquées pour articuler cette adéquation entre vie privée et vie professionnelle. Lorsqu'elles veulent s'investir professionnellement, elles doivent souvent « Hypothéquer leur vie familiale ou mettre au point des bricolages astucieux en sacrifiant souvent bien souvent leur temps libre » (Kaufmann, 1995), ce qui aboutit pour les moins aisées à de doubles journées de travail, pour les plus aisées à des coûts psychologiques venant du sentiment d'avoir abandonné leur rôle de femme.

*En guise de synthèse de cette première analyse de la littérature concernant la gouvernance au féminin il apparaît tout d'abord que l'intégration des femmes à la direction, relève des règles de bonne gouvernance et du respect de la législation nationale et internationale. Ensuite, en matière d'apport des femmes au management, il s'avère que la présence de femmes cadres est directement liée à l'amélioration des performances à travers des politiques de mixité. Enfin, l'image de l'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes, serait améliorée par des politiques de féminisation du staff dirigeant.*

*Or, les chiffres démontrent une limitation des femmes au bas de l'échelle, en dessous du plafond de verre. Celles-ci sont maintenues par des mécanismes essentiellement dus aux stéréotypes, à leur exclusion des réseaux de communication, au manque de parrainage, et au « work family conflict ».*

## **3. ETUDE EXPLORATOIRE DE LA GOUVERNANCE AU FEMININ DANS LE CONTEXTE MAROCAIN**

Au vu de la spécificité du contexte marocain, l'objectif de cette étude exploratoire est de baliser le terrain en matière d'étude du plafond de verre, et de constater le vécu des cadres femmes au Maroc par rapport à une littérature essentiellement anglo-saxonne ou européenne.

---

<sup>30</sup> Cette référence est issue de S. Landrieux Kartochian (2003), Au-delà du plafond de verre ?, Cahiers du GREGOR.

### 3.1. Questions de recherche et méthodologie

Ainsi afin de répondre à notre problématique de départ, et par rapport aux premiers enseignements de l'étude de la littérature spécialisée, trois objectifs majeurs ont été fixés à notre étude terrain :

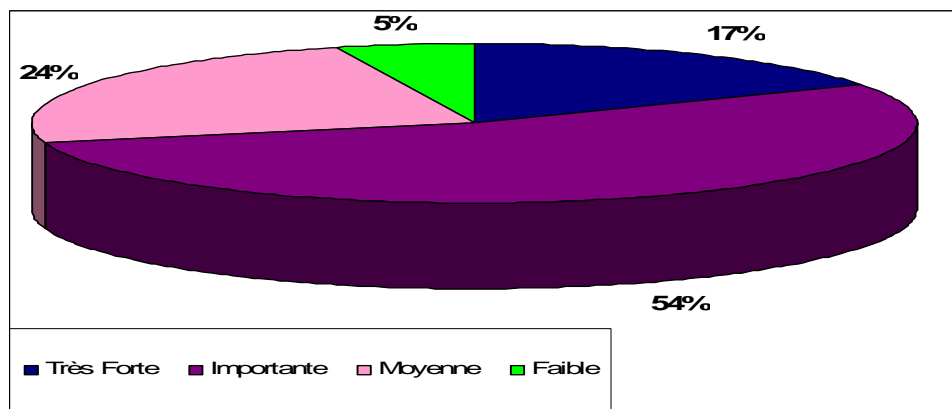
- En premier concernant l'apport du genre dans le domaine du management vis à vis des différentes parties prenantes, *comment de manière générale les femmes évaluent-elles leur apport à l'entreprise ?*
- En second, relativement aux leviers et contraintes de la trajectoire d'une femme cadre dans l'entreprise marocaine, *quelles sont les barrières auxquelles les femmes doivent faire face ? Et quels sont les leviers qui leur permettraient de dépasser le plafond de verre ?*
- En troisième lieu concernant la cohabitation entre sphère professionnelle et sphère privée *quel est le vécu des femmes dans ces deux univers compte tenu de leurs particularités et contraintes ?*

Au plan méthodologique, la démarche adoptée dans cette étude est de nature exploratoire, l'échantillon a été constitué sur un mode raisonné de 41 femmes cadres travaillant dans des entreprises marocaines à gestion privée de différents secteurs. L'objectif étant d'explorer la trajectoire et le vécu en tant que femmes cadres et de comprendre les contraintes auxquelles elles font face, en l'occurrence les manifestations concrètes du plafond de verre et d'analyser l'impact que cela a sur leur travail. Un questionnaire composé de 15 questions a été élaboré partant des axes de recherche ci-dessus. Son administration s'est faite par mail.

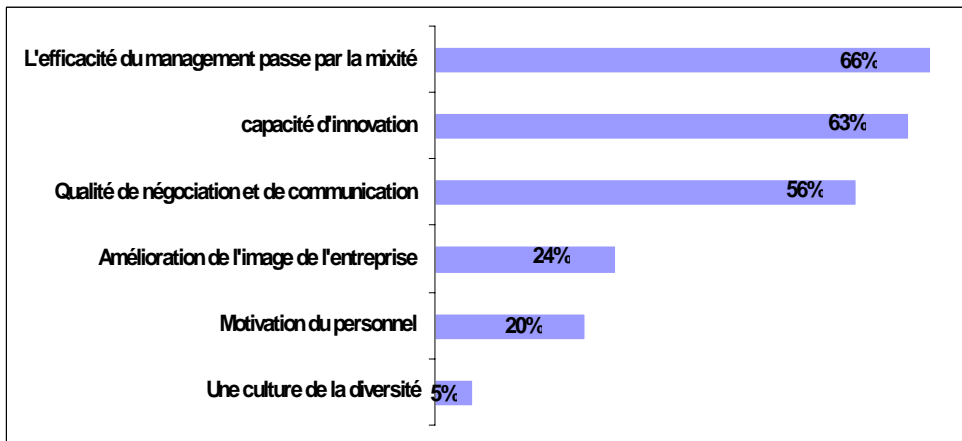
### 3.2. Résultats de l'enquête

#### ○ Apport des femmes au management

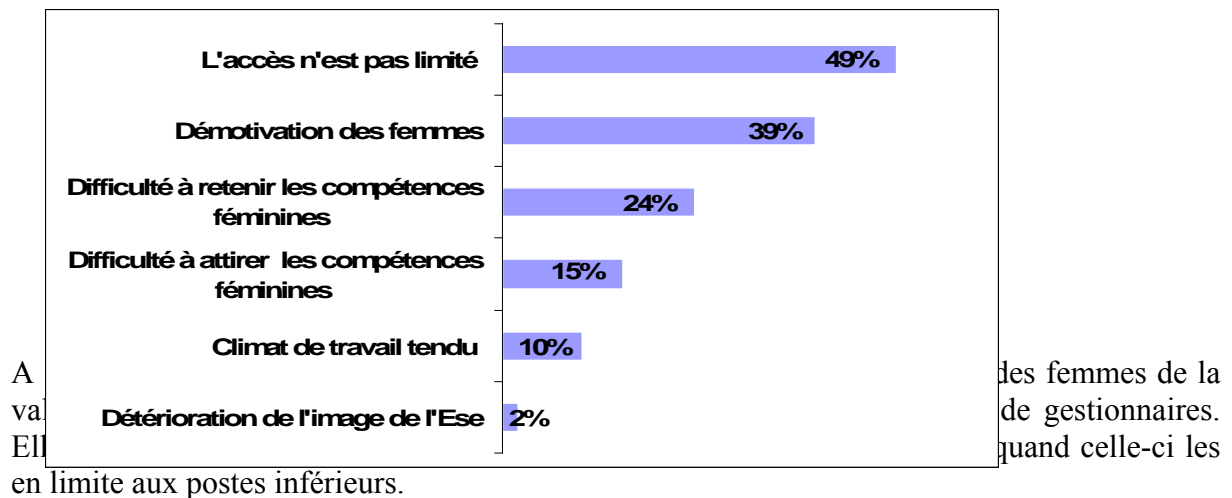
*Comment évaluez-vous aujourd'hui la contribution des femmes cadres au développement de votre entreprise ?*



*A votre avis, qu'apporte une plus grande présence des femmes au niveau des postes de responsabilité au sein de l'entreprise ?*



*Si vous estimez que l'accès des femmes aux postes de responsabilité est limité dans votre entreprise, pouvez-vous nous indiquer quelles sont les conséquences de cette limitation ?*

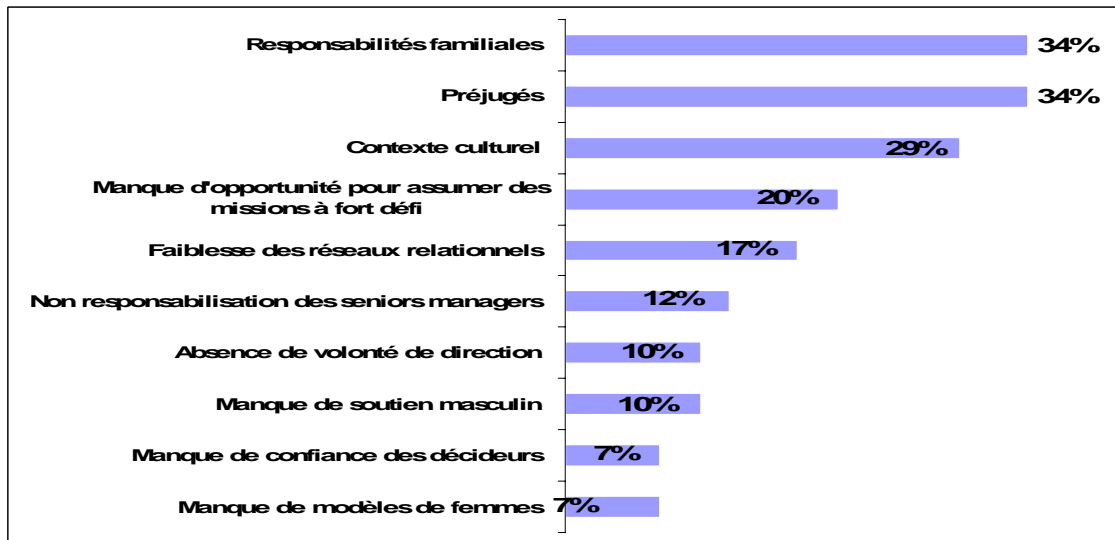


Ainsi, la contribution des cadres féminins se traduirait par la capacité des femmes à innover en management, ainsi que leurs habilités en matière de négociation et de communication. Les répondantes estiment à 66% que l'efficacité du management passe par la mixité.

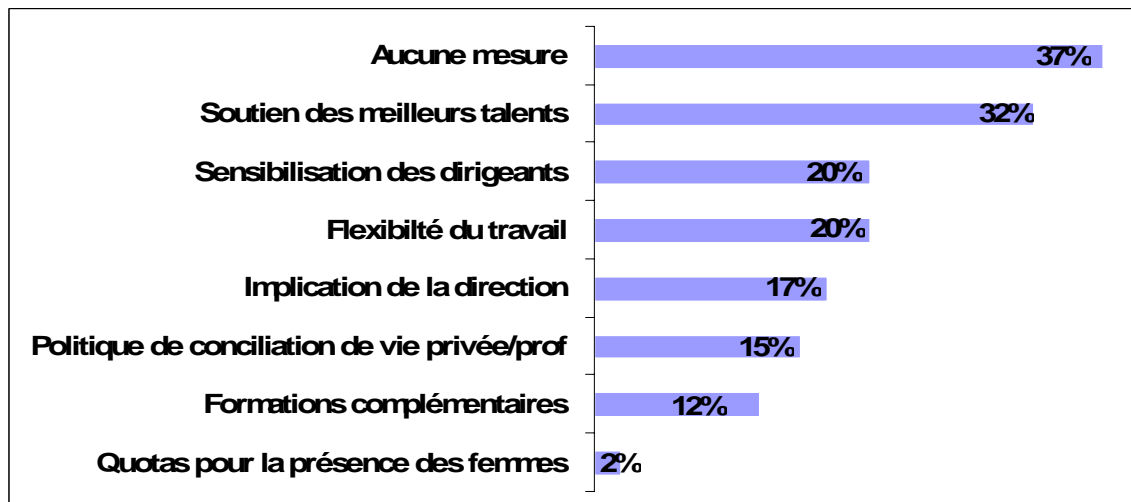
Même si la moitié des répondantes considère que l'ascension des femmes n'est pas limitée dans leur entreprise, la conséquence de la limitation se ressentirait directement sur la performance sociale, à travers une démotivation des cadres femmes et une difficulté de rétention des compétences féminines.

▪ **Barrières à l'intégration des femmes dans les postes de direction :**  
**Les manifestations du plafond de verre**

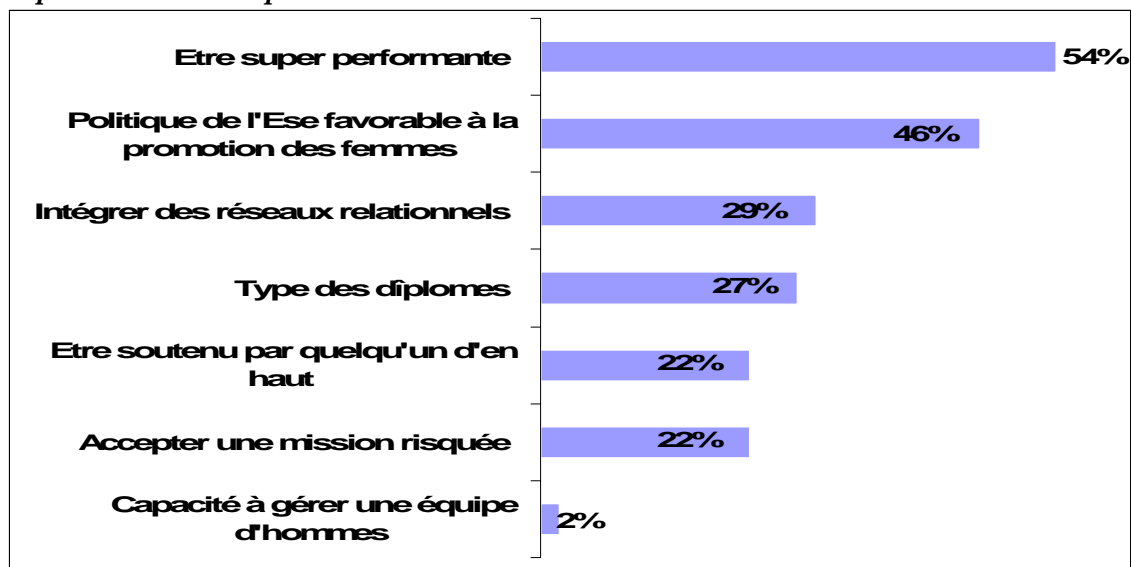
*Dans votre carrière professionnelle, quelles sont parmi les contraintes ci-dessous celles que vous estimez rencontrer le plus souvent dans l'accès à un poste de responsabilité ?*



*Quelles sont les mesures qui sont appliquées au sein de votre entreprise afin de promouvoir les femmes aux postes de responsabilité ?*



*Quels sont les facteurs qui permettent aux femmes qui accèdent aux postes de responsabilité de dépasser ces barrières ?*



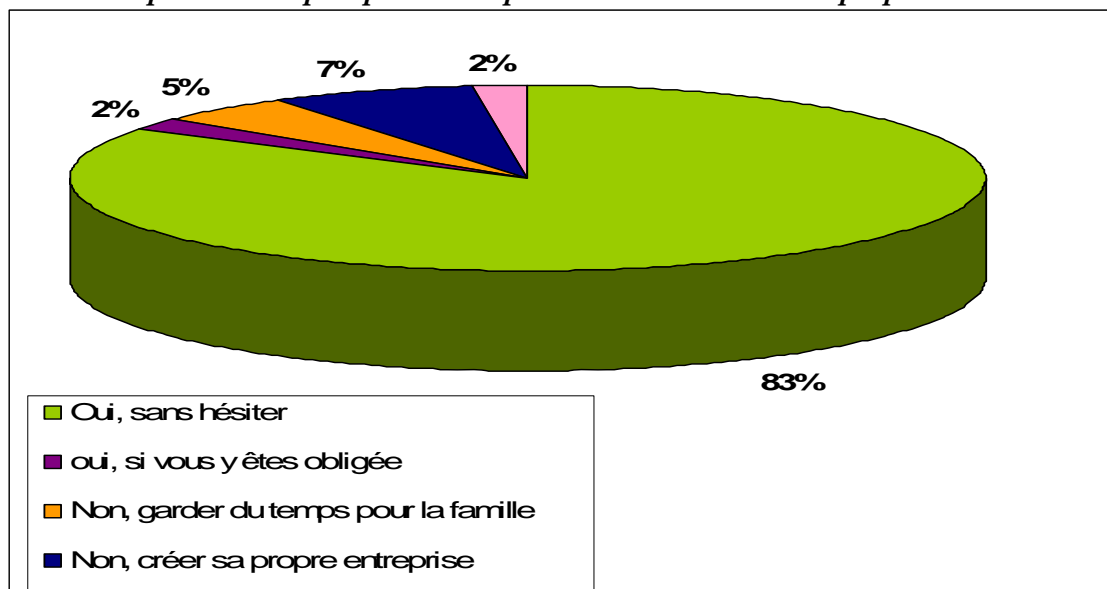


L'enquête indique que le contexte social marocain représente une des limitations à l'ascension des femmes dans l'entreprise. En effet, les responsabilités familiales à 34% et le contexte culturel à 29% constituent l'une des barrières les plus citées par les femmes cadres. Toutefois, le maintien des stéréotypes et des préjugés vis-à-vis des capacités des femmes à diriger, ainsi que le manque d'opportunités pour assumer des missions à fort défi accentue ces barrières à l'intérieur de l'entreprise. C'est ainsi que la majorité des cadres féminins interviewées estiment qu'être « super performante » à savoir faire plus que ce qui est attendu de faire et mieux que les autres, est un levier de dépassement du plafond de verre. L'autre levier le plus cité est une politique de l'entreprise favorable à la promotion des femmes.

Parallèlement, les démarches les plus citées pour soutenir les femmes telles que -le soutien des meilleurs talents et la sensibilisation des dirigeants- dans les entreprises ne correspondent pas à des procédures officielles intégrées dans la politique des entreprises. Elles relèvent plus de démarches volontaires et personnalisées, contrairement, aux mesures telles que la fixation de quotas, formation complémentaires ou politiques de conciliation de vie professionnelle et vie privée. La combinaison entre un contexte social contraignant et le manque de politiques d'entreprises fortes en matière d'égalité professionnelle, explique probablement la faiblesse des possibilités d'avancement pour les femmes ainsi que leur présence faible dans les équipes dirigeantes. Réussir à briser le plafond de verre revient à être plus que performante, en plus d'une politique favorable de l'entreprise.

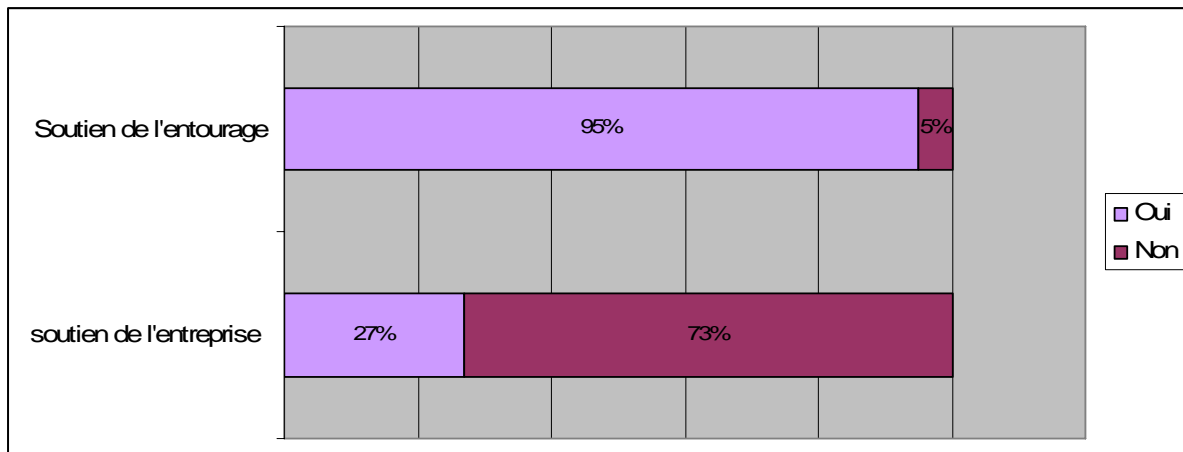
#### ▪ Le parcours féminin

*Êtes-vous prête à accepter plus de responsabilités si on vous le propose ?*



*Dans votre vie professionnelle, votre entreprise vous soutient –elle pour maintenir l'équilibre dans votre vie privée ?*

*Et dans votre vie personnelle, votre entourage vous soutient-il dans le maintien de l'équilibre de votre vie privée ?*



Même si 83% des femmes cadres sont prédisposées à accepter plus de responsabilités sans hésiter, elles estiment (66%) que leurs entreprises ne les soutiennent pas du tout dans le maintien de l'équilibre dans leur vie privée tandis que parallèlement, 95% des répondantes affirment que leur entourage les aide à réussir leur vie professionnelle. En effet, les entreprises quelle que soit leur statut sont tributaires d'un héritage social. Si historiquement les femmes sont responsables de l'activité ménagère et les hommes de l'activité économique, il apparaît de plus en plus que cette réalité n'est plus à l'ordre du jour au sein de l'entreprise qui apparaît comme un lieu où s'exacerbent les attentes des femmes. Elles y occupent les mêmes postes que les hommes et aspirent aux mêmes objectifs. Dans ce sens, à l'intérieur de l'entreprise, et dans un objectif d'efficacité économique de l'entreprise, les femmes cadres prennent conscience qu'il est important de renforcer le soutien de ce statut pour un maintien de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, car c'est la réalité économique de l'entreprise qui remet en cause l'héritage social. Il lui revient donc pour charge par des politiques appropriés de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Partant des résultats de l'étude exploratoire et tenant compte de ses limites on peut avancer les premières conclusions suivantes :

- Opérant dans un pays en voie de développement, les entreprises au Maroc profiteraient à intégrer les femmes dans la gouvernance. Ainsi que le démontrent la littérature et les résultats empiriques, les femmes dans le management introduisent une nouvelle dimension novatrice et créative aux décisions prises.
- En plus d'une contrainte sociale forte, l'intégration des femmes au management est limitée par des barrières propres à l'entreprise. A intensité différente, les barrières identifiées correspondent aux grilles théoriques.
- Le dépassement du plafond de verre repose sur plusieurs leviers combinés. Ces leviers dépendent en grande majorité des politiques opérées par l'entreprise en matière de promotion des femmes aux postes de responsabilités.
- Malgré les sacrifices concédés, les femmes cadres sont prêtes à accepter plus de responsabilités sans hésiter. Or, face à un contexte social qu'elles ne peuvent changer, toute l'attente en matière d'équilibre vie privée et vie professionnelle incombe à l'entreprise.

## CONCLUSION

Cet article portant sur la gouvernance au féminin a tenté de cerner le vécu de la femme cadre dans l'entreprise marocaine. Entre une théorie qui la présente comme une ressource incontestable et une réalité où la femme est toujours en bas du plafond de verre, la femme cadre est soumise à un réel questionnement.

Notre première revue de la littérature fait ressortir les différents débats théoriques autour de la question. Emergeant des sciences économiques et aboutissant jusqu'aux sciences de gestion, les travaux tentent d'expliquer les discriminations inhérentes aux entreprises d'aujourd'hui, des structures et des institutions qui ont été à la base pensées pour des cadres unisexes, et qui se retrouvent face à des hommes et des femmes qui ont les mêmes aspirations de carrière. Il en résulte un plafond « de verre », intangible, qui bloque les femmes en bas de l'échelle (9% de femmes parmi les décideurs au Maroc sachant qu'on ne peut dissocier ce résultat du contexte de fort analphabétisme des femmes au Maroc) et qui prive les entreprises selon la théorie d'une ressource importante.

Nous avons pu noter que les recherches qui ont été consacrées à la problématique du genre dans l'entreprise souffrent de certaines limites. D'abord les approches genres peuvent se révéler réductrices car elles s'intéressent aux différences entre genre et non aux compétences et apports de chacun. Ensuite, elles sont essentiellement anglo-saxonnes basées sur des travaux américains et ont été impulsées par un mouvement féministe important qui a revendiqué pendant longtemps l'égalité des sexes « we are all one, we're all women ».

Le contexte marocain est très différent du cadre dans lequel ont été élaborés ces travaux qui ont été consacré au plafond de verre, notamment sur le plan culturel et socioéconomique.

Bien que les signes de l'existence du plafond de verre au sein des entreprises marocaines soient palpables et confirmées par les indications de notre recherche exploratoire qui indique les difficultés et les contraintes vécues la femme cadre au sein de l'entreprise marocaine, il reste encore à en étudier le contexte, le processus ainsi que l'impact au niveau de la stratégie des entreprises sur un plan général et dans le domaine de la gestion des ressources humaines en particulier.

L'étude empirique présentée dans cet article demeure exploratoire et la taille limitée de l'échantillon ne prétend à aucune généralisation. L'objectif était de baliser le terrain de recherche d'un domaine encore inexploré au Maroc. Pour les prochaines recherches visant à approfondir la connaissance dans ce domaine, à savoir la gouvernance au féminin, l'approche méthodologique visera un échantillon plus important, ainsi qu'une intégration de plusieurs variables de contexte.

## BIBLIOGRAPHIE

- Accenture-GEF, Etude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France, [www.accenture.fr](http://www.accenture.fr), 2003.
- Bender A.F, Pigeyre F. (2003), L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, 5ème université de printemps de l'audit social.
- Belghiti S., Rodhain F (2001), Les femmes constituent elles un potentiel pour l'entreprise ? , La revue des sciences de gestion, N°190-191.
- Belghiti S. (2002), Etude exploratoire sur le plafond de verre : la perception du rôle de l'organisation dans la production de cette situation limitée, XVI journées des IAE.
- Cox T. et Smolinski C. (1994), «Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives», Rapport of US department of labor, Glass ceiling commission.
- CREDOC (2000), le consommateur sensible à la parité des droits homes-femmes au travail, Pierre le Quéau, Consommation et mode de vie, N°142.
- Duchéneaut B. (1999), le management féminin : émergence, spécificités et perspectives, Gestion 2000, mai-Juin.
- Fagenson E.A. (1989), The mentor advantage : Perceived career/job experiences , Journal of organizational behavior, n°10.
- Gang I., Landonlane J., Su-Yun M., Does the glass ceiling exist? A cross-national perspective on gender income mobility, Discussion paper n°713, February 2003.
- Higgins M., Kram K.E. (2001), Reconceptualizing mentoring at work : a Development network perspectives, Academy of management journal, N°26.
- Isnard C.(2003), la performance par la diversité, Revue des ressources humaines et management, Octobre.
- Kanter R.M (1977), Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women, American journal of sociology, N°82.
- Landrieux-Kartochian S. (2004), La contribution des femmes à la performance, Documents d'étude du DARES, N°83.
- Landrieux-Kartochian S. (2003), Au-delà du plafond de verre ?, Cahiers du GREGOR.
- Landrieux-Kartochian S. (2007), Les organisations face au plafond de verre, Revue Française de Gestion, Vol33, n°173, P15-18.
- Laufer J., Fouquet A.(1998), Les femmes dans l'entreprise : Le plafond de verre est toujours là, Revue française de gestion, n°119.
- Laufer J. (1996), L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique, les femmes dans la prise de décision en France et en Europe, l'Harmattan.

- Laufer J., Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue Française de Gestion*, Vol30, n°15, Juillet-Août 2004, P117-127.
- Laufer J., (1982) la féminité neutralisée ? Femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion, Paris.
- Laufer J.,(1992) L'entreprise et l'égalité des chances, enjeux et démarches, la documentation française, Paris.
- Levinson M.A, McKeeB. (1978), *Seasons of a man's life*. New York, Knopf.
- Mionne A., Comparaison des femmes entrepreneurs France-Canada, 6<sup>ième</sup> congrès international francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC Montréal.
- Olgiati E., Shapiro G. (2002), Promoting gender equality in the work place. Rapport sur la foundation de Dublin.
- Parker V.A, Kram K.E. (1993), Women mentoring men: Creating conditions for connection, *Business Horizons*, N°36.
- Pigeyre F. (1999), Vers une gestion des ressources humaines sexuée?, *Revue française de gestion*, novembre-décembre.
- Ragins R. (1989), Barriers to mentoring: the female manager's dilemma, *Human relations*, N°42.
- Schwartz F. (1992), « women as business imperative », *Harvard business review*, march-april.
- Schein V.E. (1973), The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of applied psychology*, N°57.
- Schein V.E.(1975), Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers , *Journal of applied psychology*, N°60.
- Schein V.E, Mueller R. (1992), Relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics: a cross cultural look, *journal of organizational behaviour*, N°13.
- Smith N., Smih V., Verner M., (2005), Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 danish firms, Centre for industrial economics, Discussion papers, 2005.
- « La représentativité des femmes dirigeantes dans les grandes entreprises françaises », Communiqué de presse de Capitalcom, Paris, 6 Mars 2007.
- Boutouila Rihab, « La femme chef d'entreprise en Tunisie », *Management en Tunisie*, Mars 2007.

## **Séance plénière 2 : Pratiques de gouvernance dans les entreprises cotées**

Introduction.....	79
Structure juridique de SA en directoire et conseil de surveillance et rôle des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées, <b>Céline BARREDY</b> .....	80
Structure financière, style de management et gouvernance des entreprises au Maroc : cas des sociétés cotées, <b>Sidi Mohamed RIGAR &amp; Sanae SOLHI</b> .....	97
La symbolique du gouvernement d'entreprise : analyse lexicale des rapports annuels d'activités du groupe ONA, <b>Mahamane HARO WADAH &amp; Ahmed GRAR</b> .....	121
La politique de financement et de dividendes des entreprises patrimoniales et familiales cotées : un test de la théorie du Free Cash-Flow, <b>Thierry POULAIN-RHEM</b> .....	138

Traditionnellement, les entreprises familiales, qui majoritairement contrôlent le capital social étaient moins mobilisées sur la question du gouvernement d'entreprise que les entreprises faisant appel aux marchés financiers. L'intervention de plus en plus fréquente des partenaires financiers et l'évolution de la loi visant à renforcer la sécurité financière les ont progressivement placées dans la dynamique du gouvernement d'entreprise. L'information des actionnaires, des tiers partenaires et la transparence des opérations sont devenues également des préoccupations intégrantes des dirigeants des entreprises familiales.

Interface entre le marché financier et l'entreprise, la qualité du gouvernement d'entreprise est essentielle pour créer et maintenir la confiance des actionnaires. Les bonnes pratiques sont désormais connues. Plus important, c'est leur adaptation à la situation d'entreprise, à sa taille, son secteur, la place de cotation... Au cœur du pouvoir de décision et du contrôle, le conseil d'administration est une pièce clé dans le dispositif du gouvernement d'entreprise.

Peu de recherches se sont penchées sur l'introduction des administrateurs indépendants dans l'entreprise familiale et le rôle de la structure juridique. A partir d'une méthodologie de cas, Céline Barredy s'interroge alors sur l'intérêt et le rôle des administrateurs externes dans l'entreprise familiale et sur l'apport que pouvait représenter la structure en directoire et conseil de surveillance.

Aujourd'hui, de nombreux pays déclarent souscrire aux principes de bonne gouvernance. Dans leur papier, Sidi Mohamed Rigar et Sanae Solhi appréhendent les rôles des facteurs financiers, managériaux et organisationnels dans la gouvernance des entreprises cotées au Maroc. Leur contribution relève l'opacité d'information et le pouvoir excessif du PDG entre autres facteurs socioculturels, comme des points noirs de la gouvernance des entreprises marocaines.

Sous la pression du gouvernement d'entreprise, le rapport annuel d'activités a gagné beaucoup en lisibilité. Ainsi, au moyen de cet outil de communication financière, Mahamane Haro Wadah et Ahmed Grar analysent la manière d'aborder le gouvernement d'entreprise dans le discours des dirigeants d'un grand groupe industriel marocain en mobilisant l'analyse lexicale.

Si la problématique de l'affectation des fonds discrétionnaires revêt, par définition, une acuité particulière dans les entreprises managériales, dont la dispersion de l'actionnariat entraîne une dissociation nette des fonctions de propriétaires et de dirigeants, elle se pose aussi au sein des entreprises patrimoniales et familiales ou, tout du moins, de certaines d'entre elles. Thierry Poulain-Rhem s'est penché sur la validation empirique de la théorie du *free cash flow* de Jensen (1986) en l'appliquant dans le cas des entreprises où l'actionnariat est de nature patrimoniale ou familiale.

# **STRUCTURE JURIDIQUE DE SA EN DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE ET ROLE DES ADMINISTRATEURS EXTERNES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES COTEES**

---

**Céline BARREDY**

Maître de Conférences

IRGO, « Equipe Entreprise Familiale »

Université Montesquieu Bordeaux IV

## **RESUME**

Aujourd'hui, les entreprises familiales adoptent des structures de société anonyme en directoire et conseil de surveillance et font appel aux administrateurs indépendants. Ce fait est nouveau, quand on part du principe que l'entreprise familiale est fondée sur la continuité familiale et la pérennité de l'entreprise. En intégrant des administrateurs externes, elle s'ouvre donc à l'influence extérieure. Il y a peu de recherches qui se sont penchées sur l'introduction des administrateurs indépendants dans l'entreprise familiale et le rôle de la structure juridique.

A partir d'une méthodologie de cas, ce papier s'interroge sur l'intérêt et le rôle des administrateurs externes dans l'entreprise familiale et sur l'apport que pouvait représenter la structure en directoire et conseil de surveillance.

Il ressort que les administrateurs sont choisis sur la base de leurs compétences et de leur légitimité. Leur rôle est de conseiller la direction, de la former, et d'apporter la légitimité des prises de décisions et de contrôler la mise en œuvre de la stratégie.

**Mots clés :** Entreprises familiales, gouvernance d'entreprise, administrateurs externes

## **ABSTRACT**

Today, family businesses are adopting the structures of a limited company with a board of administrators and a supervisory and rely on independent administrators. This is new, when it is assumed that the family business is based on family continuity and sustainability of the company. By integrating outside directors, therefore it is opened to the outside influence. There are few researches that have looked at the introduction of independent directors in the family business and the role of the legal structure.

Based on a methodology case, this paper is wondering about the value and the role of outside administrators in the family business and the contribution that could represent the structure with a board of administrators and a supervisory.

It appears that the directors are selected on the basis of their competence and their legitimacy. Their role is to advise the direction, to train it, to bring the legitimacy of the decision-making and to control the implementation of the strategy.

**Key words :** Family Businesses, corporate governance, outside administrators



## INTRODUCTION

Aujourd'hui, de plus en plus de sociétés familiales cotées font appel à des administrateurs externes. C'est pourtant une pratique qui était réputée faible dans les entreprises familiales. Parallèlement, les entreprises familiales cotées sont de plus en plus nombreuses à adopter la structure de SA en directoire et conseil de surveillance. Nous retiendrons comme définition de l'entreprise familiale, celle d'une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une même famille dont l'ambition est de la transmettre aux générations futures. Ainsi, la spécificité de l'entreprise familiale est d'être fondée sur les principes de continuité familiale et la pérennité de l'entreprise. D'un point de vue théorique, peu de chercheurs se sont intéressés d'une part à l'introduction d'administrateurs externes dans ces entreprises et d'autre part au rôle de la structure juridique. Par ailleurs, les théories de la gouvernance sont mal adaptées aux questions de l'entreprise familiale et posent ainsi la question de l'influence exercée par la structure juridique en directoire et conseil de surveillance sur l'intérêt d'introduire des administrateurs externes dans une SA familiale cotée. Ainsi à partir d'une méthodologie par études de cas nous déterminerons d'une part pourquoi des entreprises familiales ont introduisent des administrateurs externes et quelle est l'activité que ces administrateurs externes exercent dans ces entreprises et comment la structure juridique influence leur action et leur rôle.

### **1. ROLE DES ADMINISTRATEURS EXTERNES, ENTREPRISES FAMILIALES COTEES ET FORME DES ORGANES DE GOUVERNANCE : QUELS AXES THEORIQUES ?**

Deux axes ont orienté cette première réflexion. Il s'agit d'une part de développer l'originalité que représente la structure en directoire et conseil de surveillance. Il s'agit d'autre part de montrer quels sont les apports des théories de la gouvernance au rôle des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées.

#### **1.1. L'originalité de la structure en directoire et conseil de surveillance**

Trop souvent assimilée à un conseil d'administration aménagé, la structure en directoire et conseil de surveillance s'en distingue par trois caractéristiques :

- Elle impose légalement une scission parfaite entre les fonctions de direction et de contrôle (art L225-68)<sup>31</sup> réparties en deux organes distincts. Le directoire, nommé par le conseil de surveillance, est chargé de la direction (art L225-58, art L225-64). L'équipe formée par ses membres détient seule tous les pouvoirs de gestion. Contrairement à la forme en conseil d'administration, le directoire est légalement responsable et son président représente la société à l'égard des tiers alors que ses membres ne sont pas administrateurs. De ce fait, ils ne sont pas contraints d'être actionnaires de la société. En outre, le directoire est indépendant du conseil de surveillance. Aucun de ses membres ne peut simultanément en faire partie et réciproquement. Les éventuelles collusions entre ces deux organes sont donc réduites et éloignées de la prise de décision. Le conseil de surveillance, élu par l'assemblée générale, ne possède aucune prérogative de gestion<sup>32</sup> mais se concentre sur le contrôle permanent de la gestion menée par le directoire dont il nomme les membres. Il établit le lien entre la direction et l'assemblée générale et dépend du directoire pour obtenir l'information nécessaire à sa

---

<sup>31</sup> Aucun membre du conseil de surveillance ne peut participer au directoire de la même société.

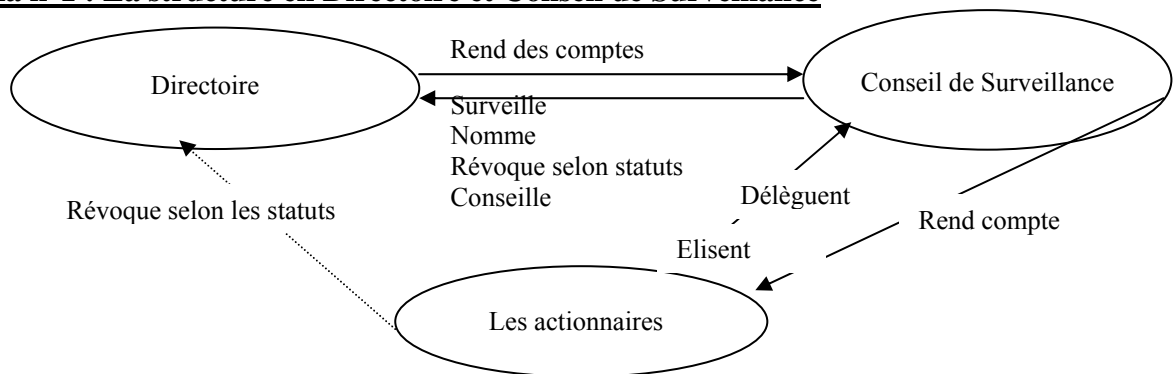
<sup>32</sup> A l'exception d'autorisations spécifiques relatives essentiellement à des cautionnements sur cessions d'actifs, à la constitution de suretés et à la création de plafonds.

mission même s'il possède un droit d'investigation (art L225-68). Ses membres sont assimilés **à des administrateurs mais ils ne sont** pas « dirigeants » et ne sont responsables que des fautes commises dans le cadre de leur fonction de surveillance (art L.225-257), pas de la stratégie ni des résultats.

- La collégialité des organes est un aspect important surtout pour le directoire dont les membres sont collégialement responsables devant le conseil de surveillance et les actionnaires. Les risques liés à une direction unitaire sont donc réduits.

- Les relations entre les deux organes doivent conduire au développement d'un véritable travail d'équipe. Le directoire rend des comptes au conseil de surveillance, lequel peut également exercer un rôle de conseil. La clarification des prérogatives respectives renforce la complémentarité des missions de chaque organe. Le respect de ces rôles conditionne l'équilibre de la structure, surtout concernant le conseil de surveillance qui possède le pouvoir le plus vaste.

### **Schéma n°1 : La structure en Directoire et Conseil de Surveillance**



Cette structure présente donc des spécificités dont il convient de les croiser avec les rôles attribués par la littérature aux administrateurs externes dans les entreprises familiales.

## **1.2. Rôle des administrateurs externes dans les entreprises familiales selon la littérature**

Plusieurs courants théoriques ont analysé l'influence des administrateurs externes dans les entreprises familiales. Leur rôle est souvent décrit comme étant fondé sur des décisions consensuelles et s'établissant en véritables gardiens des mécanismes de bonne gouvernance (Higgs 2003). Ainsi, la littérature théorique identifie trois rôles principaux (Johnson et al. 1996).

### **1.2.1. Théorie de l'agence : les administrateurs externes, garants de l'autonomie de la mission de contrôle du conseil d'administration vis-à-vis de la famille**

Comme le montrent Berles et Means (1932) puis Jensen et Meckling (1976), le conseil d'administration est un mécanisme de gouvernance qui a pour mission de contrôler l'espace discrétionnaire des dirigeants lorsque ceux-ci ne sont pas les actionnaires de l'entreprise. Ainsi, c'est leur rôle de contrôle qui a été mis en avant à travers cette théorie. La théorie de l'agence estime que leur présence est une source de performance pour plusieurs raisons (Bathala et Rao, 1995). L'absence de relations de dépendance commerciale ou personnelle avec la direction améliore le management (Felton et Watson 2002) et favorise l'objectivité de leur opinion et de leur analyse (Bengt et Morten, 2000). Ils apportent également de la

discipline dans l'élaboration et la présentation des informations comptables. Une forte capacité d'expertise et des compétences diversifiées leurs permettent de mieux contrôler la performance et de mieux discipliner les dirigeants (Finkelstein et Hambrick, 1995). Enfin, ils sont motivés par la réputation qu'ils peuvent acquérir. Ce sont, selon Kaplan et Reishus (1990), les dirigeants les plus compétents qui exercent des contrats d'administrateurs externes. Leur présence contribue à faciliter l'exercice de la mission du conseil de surveillance. Plusieurs études empiriques menées sur de grandes sociétés ont conduit à démontrer l'influence positive qu'ils pouvaient exercer sur les performances de l'entreprise. Leur apport réside dans leur indépendance vis-à-vis de la direction pour analyser les problèmes, protéger les actifs de l'entreprise, s'assurer de la fiabilité de la tenue des comptes... Ils contribuent ainsi à réduire l'asymétrie d'information.

Concernant l'entreprise familiale, ce courant théorique a suscité plusieurs interprétations de la pertinence de la présence d'administrateurs externes. En premier lieu, les travaux de Jensen et Meckling (1976), Jensen et Fama (1983), conduisent à estimer que le rôle disciplinaire du conseil est habituellement faible lorsque la famille du dirigeant domine le capital car la discipline est supposée être assurée par l'actionnaire de référence (Ward et Handy 1988, Charreaux 1996, Johannisson et Huse, 2000).

Toutefois, le problème peut être perçu différemment perçu lorsque l'on intègre d'une part la présence d'actionnaires minoritaires non familiaux et d'autre part la présence d'actionnaires familiaux minoritaires qui pourraient avoir des intérêts distincts de leurs parents dirigeants. Comme le montrent Shleifer et Vishny (1997), les propriétaires peuvent se montrer opportunistes et détourner une partie de la richesse créée à leur avantage. Par ailleurs, Schulze et alii (2001-2002) ont montré l'existence de conflits d'agence entre les membres de la famille. Ces réflexions sont en fait nées de l'approche systémique de l'entreprise familiale qui serait constituée de deux ensembles aux systèmes de valeurs opposés : la famille et l'entreprise. Pour James (1999), la famille devient une source d'inertie au changement qui peut grever la performance. Pour Levinson (1971), l'entreprise familiale n'est pas viable à long terme. Williamson (1981 et 1985)<sup>33</sup> confirme que l'histoire générique des entreprises familiales montre que les relations familiales informelles, sources de conflits, sont remplacées par des contrats formels plus orientés « marché ».

**Tableau n°1: Opposition des valeurs portées par la famille et de celles portées par les « affaires »**

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

Source : Whiteside et Brown, (1991)

<sup>33</sup> Chandler (1959, 1977, 1980) avait montré sur l'introduction de plusieurs ensembles d'acteurs dans l'entreprise familiale rendait le renforcement du contrôle nécessaire (in James, 1999).

La question de l'intérêt de la présence d'administrateurs externes dans les entreprises familiales a suscité une littérature abondante à la fin des années 90 (Pieper 2003), pour professionnaliser l'entreprise familiale. Elle devait apporter des réponses à ces différences de perspectives entre la famille et l'entreprise. Pour James (1999) et Barrett (1998) la professionnalisation s'établit par l'introduction de contractualisation, de formalisme dans les relations famille-entreprise et par un renforcement du contrôle. Aronoff et Ward (2002) montrent que le problème de l'entreprise familiale étant de gérer à la fois la famille et l'entreprise, il est nécessaire d'introduire une indépendance. Pour ces auteurs, un conseil actif doit être composé d'administrateurs extérieurs à la famille. Le conseil d'administration n'est pas le lieu du règlement des questions familiales. Les conseils de famille, cadre formel de la gouvernance familiale, extérieur à l'entreprise, ont ce rôle à jouer. Ainsi, un conseil n'est efficace que s'il est composé majoritairement d'administrateurs externes (Johnson et alii, 1993). Leur présence contribue à remédier au mauvais fonctionnement d'un conseil traditionnel paralysé par les relations familiales (Barach, 1984).

Une deuxième approche mérite également d'être développée. Elle porte sur le rôle des administrateurs externes comme apporteurs d'expertise et de compétence.

### **1.2.2. Théorie des ressources de base : les administrateurs externes pourvoyeurs d'expertise et de compétences**

La théorie des ressources et des compétences, la plus ancienne, envisage la structure organisationnelle comme un moyen d'accéder aux ressources nécessaires et de les coordonner. L'accès aux ressources permet à la société de mettre en place des stratégies valables (Wernerfelt, 1984) créatrices de valeur (Rumelt, 1984). L'environnement interne de l'entreprise en termes de ressources et de compétences est déterminant pour créer un avantage compétitif durable source de performance pour l'entreprise (Prahalad et Hamel 1990; Teece et alii 1997). Le modèle suppose que les ressources sont exogènes à la firme qui les intègre dans son mécanisme de prise de décisions pour améliorer sa stratégie. Tout en protégeant les ressources de base de l'entreprise, les administrateurs externes ont pour rôle de combler les faiblesses de l'entreprise et d'accentuer ses forces pour améliorer sa position concurrentielle.

Or, par sa nature, la société familiale est contrainte de devoir accéder aux ressources que la famille ne peut lui procurer (Hirigoyen, 2002, Schulze et alii, 2001). La famille seule ne permet pas à la firme d'atteindre la taille efficiente (Williamson, 1981). Elle manque de ressources internes, notamment humaines (Daily and Dalton, 1993). La direction est souvent tenue par des membres de la famille ce qui limite l'accès à des compétences et des talents externes à ce niveau (Anderson and Reeb, 2003). La connaissance interne est, dans ces entreprises, quasi-inexistante. Il est donc déterminant dans cette perspective d'avoir, entre autre, des administrateurs externes pour compléter les ressources, les savoir-faire et connaissances inexistantes (Mace 1948; Castaldi et Wortmann, 1984). Ils représentent une véritable source de ressources stratégiques que le management peut exploiter. Leur rôle peut devenir particulièrement important au bon déroulement des transitions (Bengt, Morten 2000). Ainsi, la qualité principale de l'administrateur externe réside alors dans ses connaissances et ses compétences personnelles et professionnelles.

Une troisième approche, la théorie de la dépendance envers les ressources, expose un autre intérêt d'introduire des administrateurs externes dans l'entreprise.

### **1.2.3. Théorie de la dépendance envers les ressources : les administrateurs externes, créateurs de réseaux**

Pour Lane et alii (2006), il s'agit d'un apport essentiel à l'interprétation du rôle des administrateurs externes.

Selon Pfeffer et Salancik, (1978), une entreprise ne peut se développer sur le long terme que si elle est en mesure de créer des liens forts avec son environnement extérieur, c'est-à-dire de constituer des réseaux. Cette stratégie lui permet d'exercer un contrôle sur les ressources nécessaires à son activité. Dans ce contexte, les administrateurs externes sont un moyen de développer un réseau favorable à la réalisation des objectifs définis par les dirigeants de l'organisation (Pfeffer et Salancik 1978; Zahra et Pearce 1989; Borch et Huse, 1993). Ces réseaux se créent notamment par des échanges entre conseils d'administration et contribuent à réduire l'asymétrie d'information tout en l'accroissant pour ceux qui en sont exclus. Le réseau permet d'identifier les composantes de l'environnement dans lequel se situe l'entreprise pour « en être conscient, apprécier son degré de dépendance à leur égard, et, enfin, anticiper les effets de ses propres décisions sur les leurs » (Cotta, 2001 : 16). L'accueil d'administrateurs externes permet de tisser un réseau de liens informels (Pichard-Stamford, 1997, Lank et Neubauer, 1998) facilitant la circulation de l'information. Selon Cotta (2001 : 227), le réseau se définit comme « tout ensemble de personnes qui sont en liaison les unes avec les autres pour une action commune ». Il peut permettre de lier des acteurs d'organisations différentes et donc de repousser les frontières de l'organisation. Pour Hirshleifer (1993), l'information circulant entre les membres du réseau constitué permet aux dirigeants de connaître les pratiques des firmes les plus réputées et d'entretenir le capital réputationnel. Leur présence est alors une source de légitimité.

Ainsi, les administrateurs externes apporteraient des connaissances spécifiques stratégiques, c'est-à-dire relevant de certains domaines clés pour l'entreprise que les membres de la famille influents ont parfois des difficultés à percevoir mais également une connaissance et un savoir faire spécifique lié à l'entreprise familiale (Aronof et Ward 2002). Ils sont porteurs de valeurs et d'objectifs professionnels que la famille est supposée ne pas pouvoir développer elle-même (Dyer 1989). Ces administrateurs sont donc porteurs de compétences mais également de ressources contribuant à l'élaboration d'un réseau. Pour ces auteurs, ces ressources sont à l'origine de nouvelles perspectives stratégiques créatrices et d'ouverture.

Le tableau ci-dessous récapitule les apports de ces théories pour appréhender les rôles potentiels des administrateurs externes dans les entreprises familiales.

**Tableau n°2 : Synthèse des apports théoriques**

	<b>Théorie de l'agence</b>	<b>Théorie des ressources de base</b>	<b>Théorie de la dépendance envers les ressources</b>
--	----------------------------	---------------------------------------	---

Role des administrateurs externes	Contrôler et inciter la direction	Prodiguer des conseils, apporter de l'expertise	Aider au management des ressources dont l'entreprise dépend
Caractéristique importante	Indépendance vis-à-vis de la direction. Expérience Confiance	Expertise Compétence Expérience Confiance	Diversité des compétences Influence Expérience Confiance
Contribution dans le cas spécifique de l'entreprise familiale	Réduire l'asymétrie d'information entre les différentes branches de la famille et/ou avec les actionnaires non familiaux.	Apporter des ressources et des compétences différentes de celles de la famille dans la firme. Véhicule de valeurs sociétales et du respect des principaux partenaires.	Contribuer à créer des contacts et un réseau. Peuvent permettre également à légitimer le successeur et d'afficher une certaine stabilité dans les relations avec les partenaires lors d'une phase de transmission.

**Source** : à partir de Gabrielson et Huse (2004)

Toutefois, ces différentes approches ne sont pas satisfaisantes pour comprendre l'intérêt d'introduire, dans les entreprises familiales, des administrateurs externes et le rôle de la structure juridique en directoire et conseil de surveillance dans ce contexte. C'est pourquoi une démarche méthodologique exploratoire par études de cas a été envisagée pour comprendre l'influence exercée par cette structure juridique dans l'intérêt d'introduire des administrateurs externes dans l'entreprise familiale.

## **2. UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE QUALITATIVE PAR ETUDES DE CAS**

### **2.1. La méthode des cas : une démarche adaptée à la dimension informelle et tacite de la gouvernance de l'entreprise familiale**

L'objectif de cette recherche est d'entrer dans le fonctionnement des mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale. Comprendre l'articulation entre la structure en directoire et conseil de surveillance et le rôle des administrateurs externes suppose d'accéder aux raisons de leur introduction et à l'influence que peut exercer cette forme juridique sur leur rôle dans l'entreprise. Le mode de gouvernance se caractérise par l'articulation de l'influence du groupe familial et des administrateurs externes sur les prises de décisions. Les relations tiennent essentiellement. Comprendre cette logique suppose d'intégrer l'architecture des enjeux de pouvoir familiaux et externes en accédant au vécu des acteurs. La méthode des cas est la technique la plus appropriée car par un accès privilégié à des données qualitatives et internes, elle permet de saisir la complexité et la subtilité du lien entreprise/famille entre la forme organisationnelle, la famille et les administrateurs externes. Cette méthode facilite la compréhension du pourquoi des phénomènes complexes par l'analyse « des conditions, des événements, des acteurs et des implications » et se révèle très pertinente pour « appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements » (Wacheux 1996). Le rôle des administrateurs externes et l'intérêt de la structure juridique est influencé par les perceptions et les interprétations de la situation par les différents acteurs en présence (Yin 1990). Cette technique a permis de cerner le contexte de leur introduction et le rôle joué par la structure juridique.

Les résultats sont issus d'une démarche synchronique, « comparant des perspectives différentes en plusieurs sites relatives à un même phénomène » (Hlady-Rispal, 2002 : 80). La sélection des cas a été minutieuse pour que leur qualité permette de faire émerger l'inattendu et d'accéder à une compréhension globale du phénomène. Ils ont été sélectionnés pour leur représentativité théorique (Glaser et Strauss 1967) à partir des 44 sociétés dans lesquelles une famille était présente dans le capital et à l'exécutif, cotées et organisées en directoire et conseil de surveillance en 2000 et 2002<sup>34</sup>. Pour saisir les différents contextes, le choix des cas a également reposé sur leur variété et sur leur potentiel de découverte. La diversité permet d'explorer les ruptures théoriques et de proposer de nouveaux concepts. Elle a reposé sur des variables influençant la gouvernance de ces sociétés et présageant de l'existence de plusieurs contextes.

Les cas ont d'abord été variés selon leur **géographie du capital**. Pour les théories actionnariales, le choix d'une structure bicéphale provoque l'effritement du caractère familial de l'entreprise. Les sociétés ont été classées selon que la famille présente dans le capital soit majoritaire absolu, majoritaire relatif (de 33,33% à 50% du capital, le risque de désengagement familial pèse sur la continuité) ou minoritaire (la famille est soumise aux risques de rachat de l'entreprise et de désengagement familial).

Les cas ont également été variés selon l'appartenance ou non du président du directoire à la famille pour évaluer le degré de contrôle de la famille sur la direction. La présence d'un dirigeant externe peut exercer une influence sur l'introduction de ces administrateurs.

La variété a enfin porté sur le nombre de générations présentes dans l'entreprise, les enjeux de gouvernance devenant plus délicats et plus complexes lorsque le nombre de générations s'accroît (Ward 1991).

Variation des cas permet également d'assurer la saturation empirique et théorique des données, condition d'arrêt de la collecte et de validité de la recherche. Les deux derniers cas présentaient des redondances avec les précédents et n'apportaient qu'un faible apprentissage incrémentiel (Glaser et Strauss 1967). Le nombre de cas a donc été fixé à sept.

**Tableau n°3 : Caractéristiques des cas**

<i>Cas</i>	Année de création	Présence de la famille dans le capital	Présidence du directoire <sup>35</sup>	Passage en D et CS	Nombre d'administrateurs externes
1	1952	>50%	F	1994	3
2	1913	<33%	F (par alliance)	1996	4
3	1966	>50%	F	1994	2
4	1849	>50%	NF	1998	0
5	1893	>50%	F (par alliance)	1998	5
6	1941	>50%	NF	1998	3
7	1855	<33%	F	1997	4

Le cas n°4 est un cas antipode. Il s'agit en effet du cas d'une entreprise qui partage en tout point les caractéristiques des autres cas à l'exception du fait que la famille est résolument opposée à l'introduction d'administrateurs externes dans le conseil d'administration. Comme

<sup>34</sup> La liste est présentée en Annexe A.

<sup>35</sup> Familiale : F ; Non Familiale : NF

le souligne Hlady (2002), l'objectif de la mobilisation de cas est de « découvrir de nouveaux concepts et d'identifier les limites des concepts d'ores et déjà établis ».

L'élaboration d'une stratégie de recherche et d'une procédure de collecte des données a permis de répondre aux questions de recherche.

## **2.2. Stratégie de recherche et collecte des données**

L'étude de cas ne peut être exploitée qu'en étant construite pour un objet d'étude précis. Il faut « se rendre dans les organisations avec un point central bien défini pour collecter des types spécifiques de données de façon systématique (...) » (Hlady-Rispal 2002 : 93) et éviter de colliger des données sans rapport avec le sujet. C'est pourquoi un protocole de recherche rigoureux (Eisenhardt 1989), a décliné la logique de la recherche partant du questionnement et des objectifs jusqu'à la logique de collecte des données intégrant les procédures, les acteurs et les situations, les techniques d'analyse et de développement conceptuels. Il est présenté ici en deux points. L'élaboration de la stratégie de recherche d'abord puis la collecte des données.

### **2.2.1. L'élaboration de la stratégie de recherche**

Rappelons que la recherche porte sur la gouvernance de la société familiale avec un objet précis, l'influence de la structure en directoire et conseil de surveillance sur le rôle des administrateurs externes dans ces entreprises. C'est pourquoi l'approche en tant que processus a été privilégiée. Il est en effet construit et réajusté par les acteurs par tâtonnement au fur et à mesure des enjeux et des difficultés rencontrés. L'entreprise familiale ne passe pas d'un état à l'autre sans transitions qu'il est nécessaire de faire apparaître pour comprendre les choix effectués. Ce n'est donc pas seulement la décision qu'il faut comprendre mais le contexte la précédant et les mécanismes qu'elle impulse.

La démarche s'écarte un peu de la « grounded theory » (Glaser et Strauss 1967) car la seule inférence n'est pas suffisante pour déterminer les acteurs clés et les observations nécessaires. Le cadre théorique minimal définissant l'originalité de la structure juridique et l'intérêt des administrateurs externes ont défini les dimensions essentielles de l'étude, ont délimité le champ de la recherche et construit le cadre opératoire. C'est ainsi que les unités d'analyse sont choisies au cœur de la gouvernance de la société familiale à partir du contexte de l'introduction de ces administrateurs, de leur rôle et de l'influence exercée par l'architecture organisationnelle.

La collecte et l'analyse des données ont ensuite constitué la partie centrale de la recherche.

### **2.2.2. La collecte et l'analyse des données**

Les études de cas ont été précédées de la rencontre d'acteurs connaissant bien le domaine de l'entreprise familiale et aptes à nous faire appréhender le domaine d'étude. Ils ont permis d'appréhender les axes clés du contexte de changement et ont ouvert la perspective du rôle joué par la famille dans la prise de décision. Puis les cas ont été menés par la mobilisation de plusieurs méthodes d'accès aux données. Les principales sont l'entretien en profondeur auprès des acteurs directement impliqués et l'observation in situ. La mise en récit a été menée auprès d'acteurs diversifiés, Présidents de Directoire et de Conseil de Surveillance<sup>36</sup>, administrateurs externes de ces sociétés<sup>37</sup>, pour couvrir plusieurs dimensions du phénomène. Contrairement au discours construit des rapports annuels, ils apportaient, de l'intérieur, une information sur leur système de valeurs, leurs préoccupations, la logique suivie, leur vécu et leur

---

<sup>36</sup> « L'anonymat doit leur être garanti dès le début » Wacheux (1996 : 209). Le nom de la société, le patronyme des acteurs, les secteurs d'activité et les localisations géographiques resteront confidentiels.

<sup>37</sup> Ce sont une soixantaine d'heures d'entretien et une vingtaine d'échanges téléphoniques et par courriels.

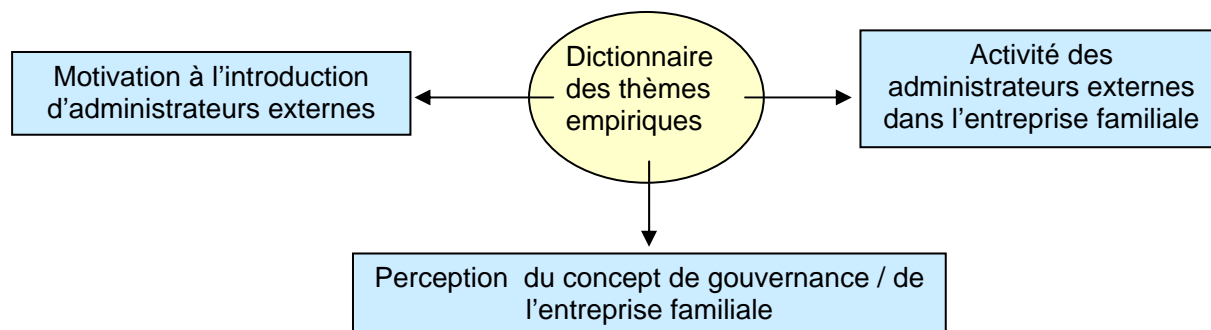


interprétation des faits (Wacheux 1996). La technique de l'entretien est indispensable à l'étude de cas car elle « fournit une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard d'un phénomène donné » elle permet de recueillir « des opinions, des analyses » (Wacheux, 1996). L'entretien permet également de percevoir la dimension évolutive du processus de décision. Posséder une idée claire de la construction cognitive que les acteurs font d'un contexte et de ses implications, conduit à ne pas se limiter à un seul acteur par cas, rencontré une seule fois. Le sujet même de la recherche renforce cet impératif. Ainsi, pour chaque cas, au moins deux dirigeants ont été rencontrés au moins trois fois chacun.

La collecte des données s'est effectuée en trois étapes entrecoupées de périodes de codification et d'analyse. Cette technique a permis de mettre en place des procédés de vérification de la validité intermédiaire puis finale des construits, notamment interne, par la sollicitation des acteurs pour les commenter.

L'analyse a été exclusivement qualitative et menée en deux temps. Une analyse intra-cas a été menée à partir de fiches d'entretiens par acteur pour faire émerger des spécificités qui sont ensuite comparées aux autres acteurs (Eisenhardt 1989) par l'emploi de matrices des rôles (Huberman et Miles 2003). Les données ont été classées par thèmes, extraites des entretiens d'une part et extraites des rapports annuels d'autre part en suivant le design défini, présenté par les rubriques suivantes, « Perception du concept de gouvernance », « Perception de l'entreprise familiale », « Contexte d'introduction des administrateurs externes », « Origine du choix des administrateurs externes », « Intérêt perçu de leur présence », auxquelles les qualificatifs extraits de l'analyse ont attribué une signification. L'observation in situ a permis de placer les acteurs les uns par rapport aux autres pour confirmer les relations de pouvoir en place. La construction de la compréhension de l'intérêt de leur présence s'est effectuée par incrémentation au fur et à mesure de la collecte des données. Parallèlement, les cas, ayant été menées simultanément et non les uns à la suite des autres, ont été confrontés pour faire apparaître les facteurs récurrents et divergents émergents de l'analyse et obtenir une représentation générale du problème posé. Au fur et à mesure de l'émergence de concepts forts, apportant une compréhension complémentaire du problème, le cadre théorique a été mobilisé de façon à faire connecter l'observation empirique aux concepts théoriques déjà existants selon la grille de lecture présentée ci-dessous.

### **Schéma n°2 : Présentation de la construction du dictionnaire des thèmes empiriques**



L'analyse des données a permis la mise en exergue de résultats intéressants présentés ci-après.

### **3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les résultats de la recherche présentent trois points essentiels concernant l'introduction des administrateurs externes dans les entreprises familiales et le rôle que peut jouer la structure juridique en directoire et conseil de surveillance dans les entreprises familiales cotées. Ainsi, il apparaît un contexte à leur introduction dans les conseils d'administration, des motivations spécifiques et une activité de ces administrateurs au sein des conseils qui est originale.

### **3.1. Le contexte de l'introduction d'administrateurs externes**

L'introduction d'administrateurs externes dans les conseils d'administration de sociétés familiales en directoire et conseil de surveillance ne s'effectue que dans un contexte spécifique. En effet, elle est toujours contemporaine d'une transmission de l'exécutif à la nouvelle génération et de la présence de mauvais résultats économiques observés par l'entreprise depuis plusieurs exercices. Ces acteurs interviennent donc dans un contexte d'incertitude et de difficultés pour l'entreprise.

### **3.2. Les motivations d'introduire des administrateurs externes**

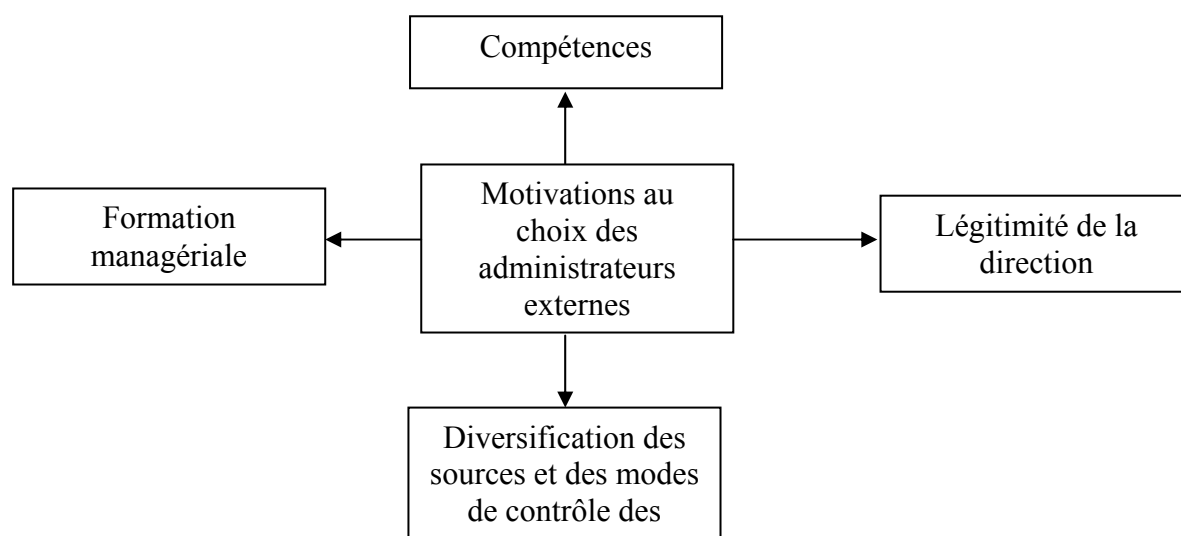
Les études de cas ont permis de mettre en exergue plusieurs motivations spécifiques à l'introduction de ces administrateurs dans l'entreprise familiale.

En premier lieu, ces administrateurs sont sélectionnés pour les ressources qu'ils apportent. Ce résultat est en cohérence avec les apports des théories sur les ressources. Ainsi, les administrateurs externes sont sélectionnés pour leur expertise sur un domaine déterminant pour l'entreprise qu'il soit relatif à la définition de la stratégie ou à des questions plus financières. Le deuxième critère de sélection des administrateurs externes est celui des compétences managériales qu'ils possèdent. Ces administrateurs possèdent une expérience de direction et de management d'entreprise. Leur introduction dans les organes de direction et de contrôle de l'entreprise a pour objet de permettre à la nouvelle génération de bénéficier de leur compétence et savoir-faire. L'enjeu est alors de développer un apprentissage organisationnel entre ces administrateurs et la nouvelle direction de l'entreprise.

En second lieu, ces administrateurs sont sélectionnés pour la légitimité qu'ils apportent aux prises de décisions dans l'entreprise familiale. Cette motivation découle directement du contexte dans lequel leur introduction prend place.

En troisième lieu, ces administrateurs sont sélectionnés pour répondre à un besoin de diversité des sources de contrôle de façon à réduire l'exclusivité familiale.

### **Schéma n°3 : Motivations à l'introduction d'administrateurs externes dans les sociétés familiales cotées en directoire et conseil de surveillance**



Enfin une dernière série de résultat est relative aux activités des administrateurs externes dans l'entreprise familiale et à l'influence exercée par la structure juridique sur cette activité.

### **3.3. LES ACTIVITE DES ADMINISTRATEURS EXTERNES DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Les administrateurs externes possèdent en effet les caractéristiques correspondantes aux critères de sélection. Ainsi, ces administrateurs présentent des compétences diversifiées mais issues du domaine stratégique de l'entreprise, ils font partie d'un réseau d'influence qui facilite la légitimité interne et externe des prises de décisions, ils sont réputés pour leurs expériences passées et leur compétence dans le domaine.

La structure en directoire et conseil de surveillance exerce également une influence intéressante dans l'apport des administrateurs externes à l'entreprise familiale et à son management en particulier. En effet, le directoire d'une part et le conseil de surveillance d'autre part forment une véritable équipe fondée sur la confiance dans le processus de prise de décision.

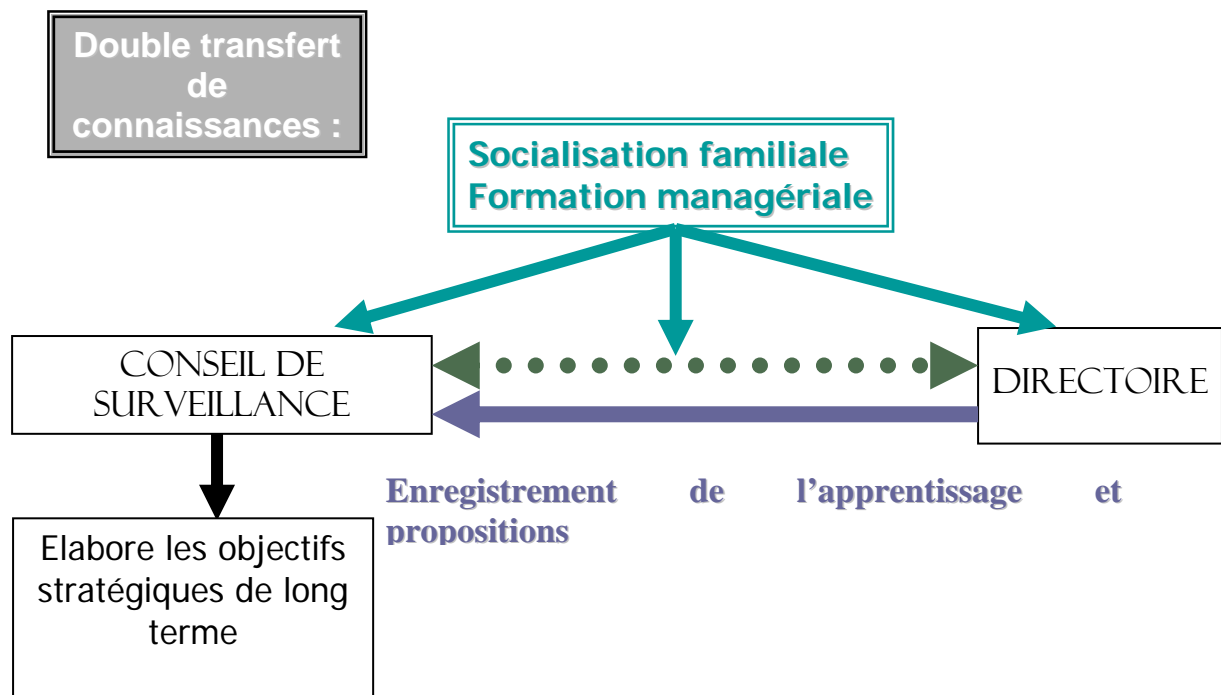
Un processus d'apprentissage s'enclenche entre ces deux organes selon deux voies :

- le conseil effectué par le conseil de surveillance au directoire en amont de la décision stratégique.
- le contrôle et les recommandations consécutives en aval, renforcés par l'indépendance du conseil de surveillance

Par ailleurs, le rôle des administrateurs externes n'intervient pas dans la coordination du conseil de surveillance à l'exception de certains rôles spécifiques :

- Ils interviennent dans le règlement des conflits entre les administrateurs représentant les branches familiales.
- Ils interviennent dans le règlement des conflits entre les administrateurs familiaux et les membres du directoire.

#### **Schéma n°4: Représentation du double transfert de connaissances entre le directoire et le conseil de surveillance**



Ainsi, il apparaît que les administrateurs externes voient leur rôle et leurs actions potentielles renforcés au sein d'une structure en directoire et conseil de surveillance.

## CONCLUSION

L'objet de cette recherche était de s'interroger sur l'intérêt et le rôle des administrateurs externes dans l'entreprise familiale et sur l'apport que pouvait représenter la structure en directoire et conseil de surveillance dans ce contexte. Ainsi, les principaux résultats montrent que les administrateurs sont choisis selon plusieurs critères relevant principalement de leurs compétences et de leur légitimité. Leur rôle au sein de la structure est celui de conseiller la direction, de la former, d'apporter la légitimité des prises de décisions et de contrôler la mise en œuvre de la stratégie. Toutefois, cette recherche appelle un certain nombre de prolongements. La diversification des compétences et des profils suppose une formalisation de l'organisation et des relations dans l'entreprise. Par ailleurs, lorsque les administrateurs externes sont performants, les membres de la famille se désengagent de l'activité stratégique ce qui tend à affaiblir les liens entre la famille et l'entreprise. Cela est surtout vrai pour les branches minoritaires de la famille. Enfin, cette démarche suppose un renouvellement régulier des compétences apportées par les administrateurs externes en supposant que leur contribution s'affaiblisse au cours du temps.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Anderson, R., Mansi, S., Reeb, D. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt, *Journal of Financial Economics*, 68, 263–285.

Aronof J.L., Ward J.L., (2002), Outside directors, how they can help you, in Astrachan J.H.,

Barach J.A., (1984), Is there a cure for the paralysed family board, *Sloan Management Review*, Automne, p 3–11.

Barrett M.A., (1998), It's like any other business except..., *Bond Management Review*, 5 (2), September , p 7-14.

- Bathala C.T., Rao R.P., (1995), The determinants of board composition : an agency theory perspective, *Managerial and Decision Economics*, vol 16, p 59-69.
- Berle A.A., Means G.C., (1932), *The modern corporation and private property*, New-York, MacMillan.
- Borch O.J., Huse M., (1993) Informal strategic networks and boards of directors, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (1): 23-36
- Castaldi, R., Wortman, M. S. (1984) Board of directors in small corporations: An untapped resource, *American Journal of Small Business*, 9 (2): 1-11
- Charreaux G., (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p 50-63.
- Cotta A., 2001, *L'exercice du pouvoir*, Fayard.
- Daily C.M., Dalton D.R., (1993), Bankruptcy and corporate governance : the impact of board composition and structure, *Academy of Management Journal*, vol 37, n°6, p 1603-1617.
- Dyer G.W., (1989), Integrating professional management into a family owned business, *Family Business Review*, vol 2, n° 3, autumn, p 221-235.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol 14, n°4, p 532-550.
- Felton R.F., Watson M. (2002), Change across the board, *McKinsey Quarterly*, 4, p 31-46.
- Finkelstein S., Hambrick D.C., (1995), The effect of ownership structure on conditions at top : the case of CEO pay raises, *Strategic Management Journal*, vol 16, n°3, March, p175-194. Gabrielsson J., Huse M., (2004), Outside directors in the SME board : a call for theoretical reflexions, *Corporate Governance*.
- Glaser B., Strauss A., (1967), *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*, Wiedendfeld and Nicholson,.
- Higgs D. (2003) *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*, London DTI.
- Hirigoyen G., (2002), Le gouvernement des entreprises familiales, in *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Caby J. et Hirigoyen G, Economica.
- Hirshleifer D., (1993), Managerial reputation and corporate investment decision, *Financial Management*, Summer, p 145-161.
- Hlady-Rispal M., (2002), *Méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles, DeBoeck Université, 250 pages.

- Huberman A.M, Miles MB, (2003), *Analyse qualitative des données*, de Boeck, 2<sup>e</sup>édition, 626 pages.
- James JR., HS., (1999), What can the family contribute to business ? Examining contractual relationship, *Family Business Review*, March, p 61-71.
- Jensen M.C Fama E., (1983), Agency problems and residual claims, *The Journal of Law and Economics*, vol XXVI, June, p 327-347.
- Jensen M.C., Meckling W.H., (1976), Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p 305-360.
- Johannisson B. Huse M., (2000), Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge, *Entrepreneurship & Regional Development*; Oct-Dec, Vol. 12 Issue 4, p353-378.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. (1996) Boards of directors: A review and research agenda, *Journal of Management* 22: 409-438.
- Johnson R.A., Hoskisson R.E., Hitt M.A., (1993), Board of director involvement in restructuring : the effects of board versus managerial controls, *Strategic Management Journal*, vol 14, p 33-50.
- Kaplan S.N., Reishus D., (1990), « Outside directors and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, vol 27, p 389-411.
- Lane S, Astrachan J, Keyt A., Mc Millan K., (2006), Guidelines for Family Business Boards of Directors, *Family Business Review*, Vol XIX, June.
- Lank A.G., Neubauer F., (1998), *The family business*, Macmillan business.
- Levinson R., (1971), « Conflicts that plague family business », *Harvard Business Review*, march, p 90-98.
- Mace M.L., (1971), *Directors, myth and reality*, Harvard University Press, MA.
- Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper et Row : New York.
- Pichard-Stamford J-P., (1997), Contribution du réseau des administrateurs à la légitimation du dirigeant, Thèse de Doctorat, Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Pieper T., (2003), Governance in family firms : a litterature review, INSEAD.
- Prahalad C.K., Hamel G (1990), The core competence oi the organization. *Harvard Business Review*, 68: 79-91.

- Rumelt R., (1984), Toward a strategic theory of the firm, In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K., (2001), Agency relationships in family firms : theory and practice, *Organization Science*, vol 12, n° 2, March-April, p 99-116.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., (2002), Altruism, agency and the competitiveness of family firms Management, *Decision Economic*, vol 23, issues 4-5, juillet-aout, p 247-259.
- Shleifer A., Vishny R.W., (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol LII, n°2, june, p 737-783.
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A., (1997), « Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p 509-533.
- Wacheux F, (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 281 pages.
- Ward J.L., (1991), *Creating effective boards for private enterprises : meeting challenges of continuity and competition*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Ward J., Handy J.L., (1988), A survey of board practices, *Family Business Review*, vol 1, n°3, Autumn, p 289-308.
- Wernerfelt B., (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, p 171-180.
- Whiteside M.F., Brown H., (1991), Drawbacks of dual systems approach to family firms : can we expand our thinking ? *Family Business Review*, vol 4, n° 4, Winter.
- Williamson O.E., (1981), « The modern corporation : origins, evolution, attributes », *Journal of Economic Literature*, 19, December, p 1537-1569.
- Williamson O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, New-York : Mac Millan.
- Yin R., (1990), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, Sage.
- Zahra, S., Pearce, J. (1989) Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model, *Journal of Management*, 15, 291-334.



# **STRUCTURE FINANCIERE, STYLE DE MANGEMENT ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES AU MAROC : CAS DES SOCIETES COTEES**

---

**RIGAR Sidi Mohamed**  
Professeur en Gestion  
GREMID, Université Cadi Ayyad

**Sanae SOLHI**  
Professeur en Gestion  
Université Mohamed V- Agdal

## **RESUME**

L'accroissement des moyens de contrôle et de surveillance à la disposition des administrateurs indépendants, et le renforcement des droits des actionnaires semblent être la direction prise par les différentes réglementations en matière de gouvernement d'entreprise. Et beaucoup de pays se déclarent souscrire à ces principes de bonne gouvernance.

Le Maroc également est sur ce chemin avec la loi sur les sociétés anonymes (SA) 17/95 et les circulaires du conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) de la Bourse de Casablanca. La question dans le cas marocain est comment contraindre et inciter les dirigeants à épouser les intérêts des actionnaires ?

Ce papier se propose d'identifier les rôles des facteurs financiers, managériaux et organisationnels dans la gouvernance des entreprises marocaines. L'adoption des règles de bonne gouvernance pour les entreprises au Maroc souffre d'insuffisances liées à la structure du capital ou sa répartition, l'opacité d'information et d'autres facteurs socioculturels tel le pouvoir excessif du PDG.

**Mots clés :** gouvernement d'entreprise, société anonyme, actionnaires

## **ABSTRACT**

The enhancement of the means of monitoring and supervision available to the independent administrators, and the strengthening of shareholders' rights appear to be the direction taken by the various regulations in the field of corporate governance. Many countries say they subscribe to these principles of good governance.

Morocco is also on this journey with the law on limited companies (SA) 17/95 and the circular of the board of ethics Securities (CDVM) from the Casablanca Stock Exchange. The question in the Moroccan case is how to compel and urge leaders to marry the interests of shareholders?

This paper tries to identify the roles of financial, managerial and organizational factors in the governance of Moroccan businesses. The adoption of the rules of good governance for enterprises in Morocco suffers from deficiencies related to the structure of the capital or its distribution, the opacity of information and other socio-cultural factors such as the excessive power of the CEO.

**Key words :** corporate governance, public company, shareholders.

## INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise –Corporate governance- est devenue un thème majeur sur les marchés financiers ; c'est une onde qui a démarré aux Etats-Unis pour toucher l'ensemble des économies à travers les entreprises et les bourses. La mondialisation des entreprises, la globalisation financière et le souci accru des actionnaires à l'égard de la rentabilité réelle de leurs investissements, ne peuvent qu'inciter les entreprises à s'armer de principes jugés indispensables telles : transparence, protection des droits des actionnaires, publication des informations, constitution du conseil d'administration, existence des commissaires aux comptes et des administrateurs indépendants...

A noter que les premiers débats et les premières réglementations remontent aux années trente avec Berle & Means<sup>38</sup> d'un côté, le *Glass Steagall Act*<sup>39</sup> de l'autre. Cependant, c'est aux cours des années 1980 et au début des années 1990, qu'on a enregistré une montée des investisseurs institutionnels, surtout les fonds de pension et en particulier les fonds de pension américains, qui jouaient un rôle actif dans l'actionnariat des grandes entreprises et partout dans le monde financier. Ces fonds exigeaient la transparence et le respect des droits des actionnaires minoritaires, ce qui a permis à un grand nombre d'entreprises de développer leurs relations avec leurs actionnaires.

Aujourd'hui, le développement de la gouvernance d'entreprise s'effectue dans deux directions : l'accroissement des moyens de contrôle et de surveillance à la disposition des administrateurs indépendants, et le renforcement des droits des actionnaires. Les principes de la « *Corporate Governance* » constituent, désormais, un cadre de référence des relations de pouvoir entre managers, investisseurs institutionnels et actionnaires d'entreprises.

Du point de vue pratique, la plupart des pays se sont déclarés en faveur de la « *Corporate Governance* ». Le Maroc aussi a pris ce chemin en instaurant un ensemble de règles. Parmi celles-ci, les circulaires du CDVM et la loi sur la société anonyme (SA) 17/95 qui sont adaptées à l'évolution économique actuelle et répondent aux principes de bonne gouvernance.

Dans ce sillage, l'adoption immédiate de ces principes est incontournable pour le maintien de la confiance des épargnants et le développement durable de la bourse de casablanca. Mais, suivre ces principes à la lettre n'est pas une garantie d'efficacité.

Au Maroc, trois sortes de problèmes semblent être à l'origine des problèmes de gouvernance des entreprises: la fragilité de la structure financière, la caducité des style de management, et la nature des structures organisationnelles. Le débat qui doit être menée aujourd'hui sur la bonne gouvernance au Maroc ne concerne ni les lois ni les codes mais plutôt comment empêcher les dirigeants de poursuivre leurs propres buts ? Comment les contraindre et les inciter à épouser les intérêts des actionnaires ?

C'est dans cet objectif que la loi 17/95 sur les sociétés anonyme et les règles du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières ont été conçues. Elles visent l'adoption de nouvelles

---

<sup>38</sup> - A Berle et G. Means : “*the modern corporation and private property*” Edition, Harvest Book. 1967.

<sup>39</sup> - crée par les pouvoirs publics américains afin de réglementer strictement la présence des banques et des institutions financières dans le capital des firmes du pays ; Cette réglementation établissait une distinction claire entre les banques commerciales et les banques d'affaires

règles d'organisation et d'administration des sociétés, particulièrement celles cotées en bourse, afin de donner plus de crédibilité à notre place financière et rassurer les investisseurs locaux et étrangers.

Dans ce papier, nous cherchons à identifier le rôle des facteurs financiers, managériaux et organisationnels dans le processus de gouvernance des entreprises marocaines. Nous visons à mettre en exergue la relation entre le mode de gouvernance en vigueur au niveau des entreprises marocaine et leurs spécificités en matière de structure financière, de style de management et de structure organisationnelle.

Après avoir présenté succinctement le cadre théorique et conceptuel dans lequel évolue cette relation, nous nous attarderons sur les manifestations des modes de gouvernance au sein des entreprises marocaines en se référant à des cas concrets ayant fait date en matière de scandales financiers. Nous exposerons, ensuite, le rôle des facteurs explicatifs précités dans l'aboutissement de ces modes de gouvernance, ainsi que l'aboutissement des principales réformes réglementaires et institutionnelles ayant concerné la gouvernance des entreprises au Maroc.

## **1. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LES PRINCIPAUX CONSTRUITS THEORIQUES**

Les théories économiques ont largement abordé les intérêts des différents acteurs dans l'entreprise en matière de détention d'information. Alors que la théorie néo-classique plaidait en faveur d'une large diffusion de l'information requise, d'autres théories, essayèrent de montrer que l'information n'est pas facilement accessible (théorie d'asymétrie d'information) ; et que les relations entre actionnaire (principal) et dirigeant (agent) sont tendues (théorie de l'agence).

### **1.1. Rôle et importance de l'information dans le système de gouvernance**

Le système de gouvernance de l'entreprise est basé sur la maîtrise de l'information de la part des différentes parties prenantes. Si la position initiale des néoclassiques aborde l'entreprise comme étant une boîte noire et attribue tous les aspects organisationnels au marché, d'autres théories ont mis l'accent sur le rôle de l'information et son rôle dans la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise.

#### **1.1.1. la position néoclassique**

La thèse néo-classique considère «*l'action*» comme un simple placement et non un titre de participation à l'exercice du pouvoir de décision. Les droits de propriétés liés à l'action existent parce qu'on peut les échanger sur un marché, mais ils ne peuvent pas influencer en interne les décisions de gestion.

A la suite des travaux de Coase (1937)<sup>40</sup>, la théorie économique propose une autre vision de la firme. Selon Alchian et Demsetz (1972)<sup>41</sup>, la firme n'est qu'une fiction juridique fondée sur des droits de propriété, à l'intérieur de laquelle différents acteurs économiques disposent d'une fonction d'utilité spécifique et nouent entre eux une multitude de contrats. A. Berle et

---

<sup>40</sup> - R. Coase : « *The nature of the firm* » *Economica* Vol 4 1937

<sup>41</sup> - Alchian et Demsetz : « Production, information costs and economic organisation ». In *American Economic Review* vol.62 1972

G. Means<sup>42</sup> ont développé la thèse dite du « *contrôle managérial* » ou de « *la séparation de la propriété et du pouvoir* » au sein des grandes sociétés de capitaux. Les deux auteurs constatent également que presque la totalité des actionnaires de ces sociétés sont des « petits porteurs » qui ont dans la plupart des cas acquis un nombre limité de titres dans le but de placement financier. Ainsi, ils ont renoncé à l'existence de certains pouvoirs, droits de propriété, et principalement, à la participation effective aux actes d'administration en confiant cette tâche aux managers.

Concomitamment, Galbraith (1967)<sup>43</sup> a spécifié l'exercice des actes d'administration par les managers « la technostructure », alors que les actionnaires ne conservent de leurs droits de propriété que la possibilité de recueillir les fruits de leur placement et le caractère de divisibilité et d'impersonnalité qu'acquièrent leurs titres qui les rendent aisément transférables.

Les travaux de Berle et Means d'une part et Galbraith de l'autre, ont insisté sur deux notions importantes qui caractérisent le fonctionnement des grandes firmes :

- La première est celle de la multiplicité des facteurs en relation avec la firme et qui participent à sa vie, on les désigne sous le terme de « *stakeholders* »<sup>44</sup> ou « *les détenteurs d'enjeux* ». Il existe aussi les « *stokhloders* » qui sont les seuls à avoir sur la firme un droit de propriété.

- La seconde notion est celle de la marge de liberté des managers « *managerial discretion* » qui pose des interrogations sur l'exercice concret du pouvoir dans une société de capitaux.

La théorie micro-financière, ancrée dans les concepts néo-classiques, affiche des objectifs plus centrés sur l'actionnaire « *primauté de la maximisation de la richesse des actionnaires* », et qualifie le rôle des groupes autres celui des actionnaires comme consistant à poser des contraintes sur les décisions de la firme et sur le répartition par celle-ci de surplus crée par son activité.

### **1.1.2. L'asymétrie d'information et la structure financière de l'entreprise**

Une information imparfaite mène les actionnaires à avoir une mauvaise appréciation sur la valeur réelle de l'entreprise. C'est pourquoi les entreprises performantes ont reconnu l'importance de l'information et de la communication dans la vie de la société et ont essayé d'annoncer et de publier tous les rapports financiers qui la touchent.

Parmi les modèles qui se sont intéressés à la relation existante entre l'asymétrie d'information et la structure financière, on trouve le modèle de Leland et Pyle<sup>45</sup> qui transpose le modèle d'AKerlof. Ces deux modèles concluent que les épargnants n'ont pas la possibilité de distinguer entre les projets rentables et ceux qui le sont moins. Dans ce cas, les épargnants seront obligés d'anticiper sans trop s'écarter de la moyenne du marché. Si cette moyenne était élevée, des projets à valeur faible pourront bénéficier de profits importants en recueillant des financements à coût faible.

---

<sup>42</sup> - Op cité

<sup>43</sup> - J.K. Galbraith : « le nouvel Etat industriel » 1967 traduit en français en 1969, cité dans l'ouvrage de Ludovic Frobert : « la maîtrise sociale de l'économie » Paris. Michalon 2003

<sup>44</sup> - Ce terme est apparu aux Etats-Unis au début des années 60, il désigne l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu majeur.

<sup>45</sup> - Cité dans F. LOBEZ : « Banques et marchés du crédit » ed. PUF 1997 p :87

Ainsi, en absence de politique de signalisation des projets rentables, ceux-ci trouvent du mal à se faire financer sur le marché, donc on retrouvera l'une des plus importantes conclusions d'Akerlof<sup>46</sup> : « *les mauvais projets chassent les bons, en cas d'absence de signaux de la part de bons projets* ». Selon Leland, Pyle et Akerlof, l'un des principaux signaux est la prise de participation des dirigeants eux-mêmes dans le capital de leurs sociétés. Et, plus cette participation est importante, plus la valeur de l'entreprise est grande.

La structure financière de l'entreprise est également un moyen efficace pour contraindre les dirigeants à travailler pour l'intérêt des actionnaires. Le recours à la dette constitue une réelle source de motivation pour les dirigeants, dans le sens où ces derniers se trouvent dans l'obligation d'être plus efficace et de générer des résultats importants afin de pouvoir rembourser les dettes et éviter toute défaillance de l'entreprise ; qui les priverait de leurs avantages.

Cela coïncide effectivement avec les résultats de Ross (1977)<sup>47</sup> qui affirment que la valeur de l'entreprise s'accroît avec l'endettement. Le marché financier valorise la nécessité pour la firme endettée d'être plus performante, seul moyen pour elle d'assurer le remboursement de la dette. Cette situation induit un certain paradoxe lié à la qualité de l'information. Pour Ross, l'endettement signale aux investisseurs externes que les dirigeants de l'entreprise sont capables d'assumer une dette importante via des projets futurs rentables. Or, les dirigeants sont particulièrement bien renseignés sur les perspectives de développement de l'entreprise grâce notamment à leur position au sein de l'entreprise qui leur permet de disposer en priorité d'informations privilégiées.

Il en découle que l'une des règles régissant la bonne gouvernance dans l'entreprise est la transparence et la diffusion de l'information exacte sur tous les éléments pertinents de l'entreprise ; notamment la situation financière, les résultats annuels, l'actionnariat et primordiallement le système de gouvernance applicable au sein de l'entreprise.

## **1.2. Les rapports entre parties prenantes au sein de l'entreprise à la lumière de la théorie de l'agence**

La relation entre actionnaires et dirigeants est souvent décrite comme une relation d'agence où les propriétaires délèguent la gestion à des agents rémunérés à cette fin. Quant à la firme, elle est considérée comme « *un nœud de contrats* » c'est-à-dire qu'elle se trouve au centre de relations contractuelles avec les salariés, les créanciers, les clients...

Le dirigeant agit en qualité d'« agent » de ses co-contractants qui interviennent en qualité de « principaux ». Cette « *relation d'agence* » est doublement asymétrique. D'une part, l'agent dispose d'informations sur ses préférences coûts... que les principaux n'ont pas, on parle de *Selection Adverse*. Il peut alors être tenté de s'en servir pour passer des contrats qui lui sont favorables et pouvant léser les principaux. D'autre part, ces derniers ne sont jamais assurés que l'agent mette tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas ses propres intérêts. C'est le problème de l'*aléa moral*.

Cette situation induit un certain nombre d'antagonismes qui sont susceptibles d'apparaître entre différentes parties prenantes. Ces conflits engendrent des coûts qui affectent

---

<sup>46</sup> - Op cité F. LOBEZ

<sup>47</sup> - Ross S., « The determination of financial structure : incentive signalling approach », *The Bell Journal of Economics*, été 1977, pages 23 à 40

négativement la valeur de la firme. Le système de gouvernance d'entreprise propose des solutions pour réduire l'effet de ces coûts d'agence.

### 1.2.1. L'aléa moral comme source de conflits entre actionnaires et dirigeants

Au sein de l'entreprise, cinq catégories de « *Stakeholders* » peuvent être distingués, et dont les relations peuvent engendrer des rapports de force et par conséquent des conflits : les actionnaires, les dirigeants, les créanciers, les salariés et les autres « *Stakeholders* ». La théorie de l'agence s'est intéressée principalement, aux trois premières catégories. De notre côté, nous nous concentrerons sur la relation actionnaire – dirigeant pour mieux mettre en exergue l'impact de conflits engendrés par cette relation sur la structure financière et sur le style de management de l'entreprise.

L'une des sources de conflit d'intérêt dans l'entreprise est lié à l'aléa moral. Plus précisément, la présence d'une asymétrie d'information ex-post<sup>48</sup> entre l'actionnaire/mandant/principal et le dirigeant/mandataire/agent (celui qui exécute l'action pour le compte du principal).

Afin de formaliser ce conflit, considérons la fonction suivante:

$$\bullet x = x(e, p)$$

Où :

- $x$  : est une variable observable de performance de l'entreprise ;
- $e$  : l'intensité de l'effort du dirigeant dédié au service de l'actionnaire (non observable par ce dernier) ;
- $p$  : une variable aléatoire (qui empêche de déduire l'effort de la performance réalisée).

Plusieurs situations peuvent être alors analysées :

- (i) Le principal est indifférent au risque. Ce qui est bien le cas de l'actionnaire dès lors que son portefeuille est diversifié.
- (ii) L'agent est adverse au risque. Il est raisonnable de penser que le dirigeant soit prémuni de la variation aléatoire des résultats de l'entreprise qu'il dirige.
- (iii) L'agent est adverse à l'effort. Bien entendu, il ne s'agit pas là de l'hypothèse classique de l'aversion au travail des employés. Les dirigeants semblent plutôt enclins à travailler sans compter leurs heures. L'hypothèse est de considérer que le dirigeant préfère consacrer son énergie à satisfaire son propre objectif plutôt que celui des actionnaires.
- (iv) L'actionnaire ne peut observer ni directement ni indirectement l'effort du dirigeant pour satisfaire son intérêt. Les variables de performance à sa disposition (profit annuel des comptes, cotation boursière) reflètent l'action des dirigeants mais pas seulement. Elles sont inséparables de variables qui sont hors du contrôle des dirigeants (taux de change, cours du pétrole, etc.).
- (v) En revanche, l'actionnaire peut bien concevoir des incitations amenant le dirigeant à mieux prendre en compte l'objectif de maximisation de la valeur.

Supposons par ailleurs que l'utilité de l'agent est exprimée par la fonction suivante :

- Utilité marginale du revenu  
l'agent est adverse au risque)

$$U(w, e) = w^{1/2} - (e-1)$$

( $w^{1/2}$ ) décroissante (i.e.,

<sup>48</sup> - le modèle présentée est une synthèse de la thèse de Jensen et Meckling (thèse de la convergence des intérêts) complété par celle de Demsetz (thèse de la neutralité)

- (e-1) est le coût de l'effort (l'effort est coûteux quand  $e > 1$ ; on suppose deux efforts possibles :

$e=1$  ou  $e=2$

- L'agent a d'autres opportunités qui conduisent à lui payer un salaire minimum (i.e., contrainte de participation)  $w > 1$

- L'effort contribue à augmenter le revenu de l'actionnaire mais le revenu dépend aussi de facteurs aléatoires qui ne peuvent ni être contrôlés ni être observés par l'agent et le principal.

Deux hypothèses seront observées :

– Si  $e=1$ ,  $R=10$  pour 2 chances sur 3 sinon  $R=30$

– Si  $e=2$ ,  $R=10$  pour 1 chance sur 3 sinon  $R=30$

❖ Si e est observable : le contrat doit prescrire  $e=2$  et  $w > 4$

En effet si  $e=1$ ,  $R = R = \frac{50}{3}$  et le principal empêche  $\frac{47}{3}$  (c'est-à-dire le revenu moins le salaire minimal  $w=1$  qui respecte la contrainte de participation)

Si  $e=2$ ,  $R = \frac{70}{3}$  et le principal peut empêcher  $\frac{58}{3}$  (c'est-à-dire le revenu moins le salaire minimal  $w=4$  qui respecte la contrainte de participation)

Ce contrat est efficace et l'agent ne supporte aucun risque

❖ Si e n'est pas observable : le contrat doit prévoir une rémunération plus élevée en cas de bon résultat qu'en cas de mauvais résultat.

Supposons que le principal souhaite  $e=2$ , et soit  $y$  le salaire si  $R=10$  et  $z$  le salaire si  $R=30$

- il faut  $U(w,2) \geq U(w,1)$ , c.à.d. :

$$\frac{\frac{1}{y^2} - 1}{3} + \frac{2(\frac{1}{z^2} - 1)}{3} \geq \frac{2(\frac{1}{y^2} - 0)}{3} + \frac{(\frac{1}{z^2} - 0)}{3}$$

$$\text{Soit } \frac{\frac{1}{z^2}}{3} - 1 \geq \frac{\frac{1}{y^2}}{3}$$

Les valeurs de  $y$  et  $z$  qui respectent la première condition seront placées au dessus de la droite de pente négative et celles qui respectent la second seront au dessus de la droite de pente positive.

Le meilleur contrat pour le principal est obtenu pour  $y=0$  et  $z^{1/2}=3$ . Il empêche :

$$\frac{1}{3} \times (10 - 0) + \frac{2}{3} \times (30 - 0) = \frac{52}{3}$$

L'agent n'est pas mieux favorisé que si «e»

était observable (car  $U(9,2)=1$ ) en revanche l'espérance de gain du principal a diminué ( $\frac{52}{3}$

au lieu de  $\frac{58}{3}$ ) car l'espérance de salaire à verser est passée de 4 à 6.

L'inobservabilité de l'effort est donc source d'inefficacité.

Ce raisonnement rejoint les conclusions de la théorie managériale de la firme de Berles et Means (1932)<sup>49</sup> et celles de la théorie de Jensen et Meckling (1976)<sup>50</sup> dont l'article constitue une référence essentielle de la théorie de l'agence.

Ainsi pour Berle et Means (1932), les dirigeants d'entreprises cherchent par tous les moyens à accroître les avantages qu'ils tirent de leurs postes, n'hésitant pas, par exemple, à procéder à des diversifications hasardeuses pour augmenter la taille de la firme (dont dépend leur prestige), ou encore à limiter l'initiative de leur subordonnés en centralisant toutes les décisions importantes.

Jensen (1986)<sup>51</sup> confirme cette attitude des dirigeants dans sa théorie de «*free cash-flow*», dans le sens où les dirigeants sont souvent réticents à la distribution des dividendes et préfèrent parfois réinvestir les bénéfices dans des projets peu rentables afin de conserver le contrôle de l'entreprise.

D'un autre côté, Jensen et Meckling (1976) démontrent que le comportement d'un dirigeant d'entreprise dépend de la part du capital qu'il détient. Plus cette part est importante plus ce dernier a intérêt à mieux gérer pour valoriser la firme, ce qui coïncide effectivement avec le cas des entreprises familiales.

### **1.2.2. La gestion de la relation actionnaires – dirigeants et les moyens de résolution des conflits**

Le contrat qui lie l'actionnaire au dirigeant est l'exemple type de contrat incomplet. La résolution des conflits qui peuvent en découler nécessite souvent l'application des règles de bonne conduite et peut faire parfois référence aux textes de lois.

#### ***a) La notion de contrat incomplet***

L'analyse économique<sup>52</sup> propose deux façons de conceptualiser la relation entre actionnaire et dirigeant : à travers la notion de contrat incomplet, et celle d'aléa moral.

La première provient de la théorie des droits de propriété, la seconde de la théorie de l'agence. Toutes les deux ont pour point de départ la différence d'objectifs entre l'actionnaire et le dirigeant. Le contrat entre l'actionnaire et le dirigeant est l'exemple type de contrat incomplet. Celui-ci ne prévoit pas toutes les situations futures ainsi que le niveau de dividende correspondant à chacune de ces situations. En conséquence, l'actionnaire est très mal protégé à l'encontre d'un dirigeant qui préférerait d'autres allocations du profit que le versement de

---

<sup>49</sup> - Cité par J. ALLOUCH: « Le retour triomphant du capitalisme familiale » <http://asso.nordnet.fr/>

<sup>50</sup> - Jensen M., Meckling W., « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, octobre 1976

<sup>51</sup> - G. Charreaux : « Michael Jensen-la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations » FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations. Cahier du FARGO Décembre 2004

<sup>52</sup> - M.C Jensen : « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system » In the *Journal of Finance* vol 48

- E.F Fama et M.C. Jensen: "Agency problem and residual claims". *Journal of law and economics* n°26 1983

- P. Firstenberg et B. Malkiel: "comment assurer un vrai pouvoir de contrôle » *Sloan management review* Automne 1994



dividende ; comme son investissement dans des nouveaux équipements pour accroître la taille de l'entreprise, ou bien augmenter les salaires des employés pour atténuer les tensions sociales.

Le contrat ne prévoit même pas le versement obligatoire d'un dividende minimum. Cette solution de protection est exclue, puisque, par construction, l'actionnaire est celui qui assure le risque résiduel (*residual claimant*). Cela pousse d'autres parties à signer des contrats dont les termes, en particulier les rétributions, sont mieux définis. Il faut alors trouver d'autres solutions que le contrat afin de protéger l'intérêt de l'actionnaire.

Notons que l'idée de l'actionnaire « *residual claimant* » est celle qui lui attribue le titre de propriétaire. Selon la théorie des droits de propriété, le propriétaire d'un actif est le bénéficiaire des recettes résiduelles (*Residual Income Right*) générées par l'actif.

En fait, la nouvelle théorie des droits de propriété distingue la notion de droit à la recette résiduelle et celle de droit de contrôle résiduel (*Residual control Rights*). Oliver Hart<sup>53</sup> utilise cette dernière notion pour définir le propriétaire de l'entreprise, : *“For economic analysis, it is often useful to interpret “owning an asset” to mean having the residual rights of control to make any decisions concerning the asset’s uses that are not explicitly controlled by law or assigned to other by contract” (Milgrom et Roberts, 1992).*

Fréquemment, ces deux droits reviennent à la même personne puisque celui qui possède le droit de contrôle résiduel l'utilise pour agir dans son intérêt (i.e., maximiser le revenu résiduel). Cependant, les droits peuvent être parfois dissociés. L'actionnaire délègue son droit de contrôle résiduel au conseil d'administration, conseil qui élit et révoque les dirigeants, accepte ou refuse les OPA, décide d'entrer dans de nouvelles activités, etc. En revanche, l'actionnaire conserve son droit à la recette résiduelle.

#### ***b) L'endettement : une solution pour résoudre les conflits d'agence***

Pour résoudre le problème de la taille sous optimale de l'entreprise, Jensen et Meckling (1976) d'une part et Grossman et Hart (1980)<sup>54</sup> d'autre part, suggèrent de recourir à l'endettement car cela permettrait à la firme de croître et d'augmenter sa valeur globale. Ces auteurs démontrent ensuite que ces effets deviennent, grâce à l'endettement, des objectifs communs pour les actionnaires et les dirigeants.

- Pour les dirigeants, et surtout ceux qui ne sont ni actionnaires ni obligataires, l'endettement a un pouvoir d'incitation. En effet, un endettement de plus en plus élevé augmente les chances de faillite. Le dirigeant, soucieux de garder son emploi et les avantages qui en découlent sous forme de rémunérations et autres avantages en nature, sera incité à la performance en entreprenant une gestion de plus en plus efficace. Même en absence du risque de faillite, la non- option pour la performance, de la part des dirigeants, sera mal perçue par le marché, qui pénalisera l'entreprise par une diminution de la valeur de ses actions, surtout lorsque les dirigeants bénéficient d'un système d'intéressement. Au contraire, et indépendamment de tout intéressement, une implication de plus en plus accrue des dirigeants

---

<sup>53</sup> - A. and Vishny, RW (1992), 'The structure and performance of the money management industry' JS Lakonishok - Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics

<sup>54</sup> - Grossman et. Hart « Offres publiques d'achat, la théorie gestionnaire du problème de passager ferme et clandestin » avec, 1980, en Currie et W. Peters, rédacteurs, *analyse économique contemporaine*

dans la gestion d'un volume important de fonds (capitaux propres et dettes) sera analysée comme un bon signal et la valeur de la firme sera bonifiée par le marché.

- Les actionnaires, de leur côté, seront motivés par la croissance de leur entreprise. Ils auront le choix entre deux modalités pour la financer : soit procéder à une augmentation du capital, ce qui permet de répartir le risque mais accroît les coûts de mandat, soit recourir à l'endettement ce qui accroît le risque. Cette deuxième solution mettra les actionnaires « dans la peau » des dirigeants qui agiront pour une bonne performance de la firme.

Ainsi, il paraît d'un côté que l'endettement permet de rapprocher les objectifs des actionnaires et des dirigeants en convergeant leurs intérêts. Les conflits à ce stade sont résolus mais l'endettement en crée davantage entre les actionnaires et les créanciers.

D'un autre côté, l'endettement semble bénéficier à chacune des parties, et que contrairement à la position de Modigliani et Miller (1958), les décisions d'investissement ne sont pas tout à fait indépendantes des décisions de financement. Ce qui laisse croire qu'il y a une relation, au moins statistique, entre la valeur de la firme et sa structure du capital

### ***c) La loi comme moyen de protection des droits des actionnaires***

La protection de l'intérêt des actionnaires n'est pas uniquement assurée par des règles de bonne conduite adoptées et respectées par les entreprises à leur convenance. Elle est aussi assurée par la loi. Le droit des sociétés peut prévoir un certain nombre de mesures pour conserver les intérêts de l'actionnaire au détriment du dirigeant.

a. Le principe "une action = une voix" évite que des dirigeants conservent le contrôle de l'entreprise en disposant d'une minorité de soutien. Dans un pays sur 4 seulement cette règle est respectée. En France, par exemple, le droit de vote double peut être accordé aux actionnaires qui conservent leurs actions plus de deux ans. Cette prime de fidélisation permet aux dirigeants de s'assurer plus facilement la stabilité. 2/3 des 200 plus grandes sociétés françaises font usage de cette règle. La proportion est de 40% pour les sociétés du CAC 40.

b. Le vote par procuration évite aux actionnaires de devoir se rendre à l'assemblée générale pour s'exprimer. Au Japon, 80% des entreprises cotées tiennent leur assemblée générale au cours de la même semaine et le vote par voie postale n'est pas autorisé. Les actionnaires ne peuvent désigner un mandataire qui représentera leur pouvoir qu'au début de l'assemblée. En Belgique et en Espagne, ou encore en Allemagne, les actions de ceux qui participent à l'assemblée générale sont gelées pendant toute sa durée. Cette contrainte dissuade certains actionnaires de s'y rendre.

c. La loi protège plus ou moins bien les actionnaires minoritaires. Elle peut leur accorder le droit de contester par voie judiciaire les décisions stratégiques des dirigeants. Elle peut également les obliger à racheter leurs actions en cas de fusion, changement des statuts, etc.

d. Dernière mesure, celle qui fixe la barre pour autoriser la convocation d'une assemblée extraordinaire. Elle est de 1% aux Etats-Unis, 5% en France, 33% au Mexique, et de 10% au Maroc.

Au terme de ces développements théoriques, on peut se demander sur le degré de leur adaptabilité au contexte marocain. Un contexte caractérisé par une prédominance des PME/PMI où le caractère familial est omniprésent. Comment se présente les structures organisationnelles et financière de ces entreprises ? Sont –elles influencées par le style de management régnant ? Et comment ont évolué les pratiques de gouvernance ces dernières années suite aux réformes introduites au niveau des cadres réglementaires et institutionnels régissant la gouvernance des entreprises au Maroc ?

## **2. LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES**

Le Maroc a été regagné par le débat sur les questions liées à la gouvernance des entreprises au début des années 1990, particulièrement, avec les réformes ayant touché les marchés financiers et le cadre réglementaire et institutionnel liés à la gestion des affaires. Ce débat a resurgi avec force suite aux scandales ayant secoué les milieux financiers de la place au début des années 2000. Il va s'en dire que malgré la concordance de la réglementation en vigueur avec les règles de bonne gouvernance ; le problème est souvent posé avec acuité au niveau des pratiques des entreprises en la matière. Celles-ci doivent s'inscrire plus dans les démarches de bonnes conduites au-delà des contraintes légales et réglementaires.

### **2.1. L'évolution du débat sur la gouvernance d'entreprise dans le contexte marocain**

De prime à bord, il est utile de rappeler que la notion de gouvernance d'entreprise souscrit un ensemble de mécanismes qui contraignent l'action des dirigeants et définissent leur latitude managériale. Parmi ses objectifs fondamentaux on retrouve :

- ✓ L'amélioration de la transparence des entreprises et de leur information financière ;
- ✓ une gestion des risques ;
- ✓ des règles strictes en matière d'éthique ;
- ✓ un système de contrôle interne fort ; des réviseurs d'entreprises indépendants ;
- ✓ une fonction d'audit interne indépendante et compétente.

La bonne gouvernance d'entreprise, suppose aussi :

- ***un conseil d'administration efficace et indépendant*** par rapport à la direction, prenant sous sa coupe l'analyse des résultats provenant de la structure de gestion des risques et assurant l'indépendance des fonctions de contrôle par rapport aux fonctions opérationnelles ;

- ***un comité d'audit composé d'administrateur indépendants***, et qui est proactif et responsabilisé face aux attentes qu'il doit satisfaire ;

- ***la supervision de la rémunération des dirigeants*** par le conseil d'administration ou par un de ses sous-comités composé principalement d'administrations indépendants.

La plupart des pays se sont déclarés en faveur de la « Corporate Governance ». le Maroc aussi a pris ce chemin en instaurant un ensemble de règles. Parmi celles-ci, les circulaires du CDVM et la loi sur la société anonyme (SA) 17/95 sont des exemples qui démontrent l'effort d'adaptabilité de la réglementation économique marocaine aux principes de bonne gouvernance. En effet, l'adoption immédiate de ces principes est incontournable pour le

maintien de la confiance des épargnants et le développement durable des marchés financiers marocains.

Cependant suivre ces principes à la lettre n'est pas une garantie d'efficacité. Les cas du CIH et la BNDE en sont l'exemple pour le contexte marocain. Certes ces banques apparaissaient appliquer et suivre les règles et lois instaurées par le législateur en matière financière, mais la réalité qui a été révélée ces derniers temps, a pu montrer les flagrantes malversations au niveau des publications des informations, des communiqués de presse et en matière respect des droits des actionnaires minoritaires.

L'affaire de la BNDE a éclaté suite au litige opposant la banque avec les actionnaires minoritaires de la BMAO. La BNDE a acheté la BMAO sans négocier avec les actionnaires minoritaires de cette dernière. La banque a proposé le cours de l'action sans prendre en considération les droits de cette catégorie d'actionnaires.

Un autre scandale de la BNDE est celui des publications d'informations avec certifications. Les commissaires aux comptes de la banque avaient certifié des comptes et des rapports qui ne reflétaient pas la réalité, on parle ici de la créativité comptable. Les écarts de gestion n'ont jamais été révélés par les rapports des commissaires aux comptes. Les responsables de la banque « menaient en bateau » toute la communauté d'investisseurs sans que personne ne s'en rende compte. La banque dégageait des résultats positifs, distribuait des dividendes, octroyait des crédits ... alors que sa situation financière réelle ne le permettait plus. Il y a eu tout simplement certification et publication d'informations fausses, ce qui est totalement interdit par la réglementation boursière. En plus, la note d'information publiée, agréementée par le CDVM, comportait une attestation du conseil d'administration et des commissaires aux comptes, pendant qu'elle comportait des informations mensongères.

Concernant le CIH, le cabinet d'expertise comptable qui exerçait pour le compte de la banque pendant plusieurs années, ne divulguait pas l'information exacte. Le PDG et les hauts responsables de la direction centrale octroyaient des crédits excessifs et non conformes aux dispositions prévues par la réglementation bancaire en vigueur.

Ces scandales financiers rappellent, en quelque sorte, d'autres défaillances en matière de gouvernance d'entreprise ayant touché de grandes firmes à l'échelle internationale (Enron, Worldcom, Parmalat...), pour dire que le phénomène est plutôt d'envergure internationale. Enron était considéré comme un modèle en matière de « Corporate Governance » affichant une majorité d'administrateurs indépendants. Le problème des liens douteux a été découvert entre ces administrateurs et les dirigeants de la firme.

Par ailleurs, ce qui importe le plus, ce n'est pas l'existence d'une réglementation financière conforme aux règles de bonne gouvernance, mais l'usage qu'on en est fait. Certes, les différents codes juridiques marocains liés à la gestion des affaires évoquent les principes de la gouvernance d'entreprise. Cependant, certaines limites managériales persistent à cause de la structure du capital et sa répartition, la centralisation du pouvoir entre les mains du PDG, l'accès à une information fiable et de qualité... Tout concorde donc pour affirmer qu'une bonne gouvernance ne passe pas seulement par des règles et des principes juridiques adéquats mais aussi par des comportements managériaux compatibles.

Le débat qui doit être menée aujourd'hui sur la bonne gouvernance au Maroc ne concerne ni les lois ni les codes mais plutôt comment empêcher les dirigeants de poursuivre leurs propres buts ? Comment les contraindre et les inciter à épouser les intérêts des actionnaires ?

C'est dans cet objectif que la loi 17/95 sur les sociétés anonymes et les règles du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières ont été conçues. Elles visent l'adoption de nouvelles règles d'organisation et d'administration des sociétés, notamment celles cotées en bourse afin de donner plus de crédibilité la place financière de Casablanca et rassurer les investisseurs locaux et étrangers.

## **2.2. L'état managérial de l'entreprise marocaine**

Les problèmes managériaux de l'entreprise marocaine ne cessent de s'amplifier. La prédominance de l'entreprise à caractère familiale conjuguée à la mauvaise gestion interne, sont autant d'handicaps nuisant à la mise en place d'un style de management performant.

Dresser une liste exhaustive de ces problèmes ne serait pas une tâche aisée. Nous nous contenterons d'explicitier deux facteurs majeurs liés, d'une part, à la fragilité de la structure financière et, d'autre part au style de management et à la structure organisationnelle.

### **2.2.1. Situation financière fragile**

Les études dédiées au problème de financement de l'entreprise au Maroc mettent en relief son surendettement et la faiblesse structurelle des capitaux propres. Ce ci constitue un blocage à sa croissance. Parmi les raisons expliquant le recours massif à l'endettement, il est possible de citer :

- La faiblesse des résultats et en conséquence le manque d'autofinancement dû à des prélèvements importants des associés (salaires élevés ou fictifs, utilisation abusive des comptes courants ...).

- La volonté des dirigeants à garder l'autonomie et le contrôle de leurs affaires. De sorte que, la politique de financement suit un ordre hiérarchique des sources de financement. L'autofinancement est le plus privilégié, puisqu'il comporte moins de contraintes et n'oblige pas l'entreprise à communiquer des informations internes à ses partenaires. Le financement par la dette qui n'intervient qu'en seconde source de financement, prend très rapidement des grandeurs substantielles, surtout à court terme. En effet, les entreprises en croissance sont contraintes de combler leurs besoins de financements en s'adressant au secteur bancaire afin de repérer des financements adaptés à leur structure de capital. En effet, la faiblesse de la superficie financière des PME/PMI marocaines n'encourage pas les bailleurs de fond à s'engager à long et moyen terme avec ces entreprises. Les crédits à l'exploitation prolifèrent alors et sont utilisées souvent pour des fins d'investissements participant amplement à la dégradation de l'équilibre financier. L'ouverture du capital qui peut être envisagée en dernier lieu, pour faire face à des situations similaires (comme c'est d'ailleurs le cas pour PME/PMI françaises et belges) est exclue pour le cas marocain dont le premier souci est de sauvegarder l'autonomie de l'entreprise.

- La fiscalité joue un rôle incitatif dans l'établissement de cette hiérarchie. En effet, la préférence pour l'endettement se justifie par la déductibilité fiscale des charges financières, à la différence des dividendes qui supportent une double imposition, cette discrimination fiscale n'encourage pas les entreprises à procéder à des augmentations de capital. Par ailleurs, le mode de détermination du résultat imposable, en particulier l'imposition du bénéfice mis en

réserve influence l'autofinancement. La sous-capitalisation des entreprises est imputée également à des contraintes juridiques entraînant la lourdeur des procédures d'augmentation du capital, à cela s'ajoutent les coûts de l'opération d'émission (frais de publicité et les commissions des intermédiaires).

- Aussi, l'absence d'une culture financière chez l'entreprise contribue à la déconnexion de celle-ci du marché financier.

En guise de synthèse nous pouvons avancer que les principaux facteurs qui conditionnent les comportements de financement des petites et moyennes entreprises peuvent être scindés en deux grandes catégories<sup>55</sup> :

- Les facteurs internes qui mettent en valeur certaines caractéristiques des entreprises. Il s'agit d'abord de l'état de performance financière de l'entreprise et sa capacité à générer des cash-flows en vue de renforcer les fonds propres et constituer une assise financière convaincante vis-à-vis des bailleurs de fonds lors de la négociation des possibilités de financement externes. Ensuite, le degré de concentration de la décision financière qui reflète la nature du contrôle financier au niveau de l'entreprise. Les expériences ont révélé, en effet, qu'une entreprise soumise à un contrôle managérial a plus d'audace vis-à-vis des fonds empruntés qu'une entreprise contrôlée par un capital familial<sup>56</sup>.

- Les facteurs externes liés à l'environnement économique et financier de l'entreprise qui influencent l'évolution de la structure du capital des entreprises. En effet, l'existence d'opportunités d'investissements incite l'entreprise à prospecter de nouvelles ressources de financement pour développer son potentiel productif et répondre aux exigences de marché. De même, une bonne gestion des conditions de financement nécessite de la part de l'entreprise une meilleure utilisation de la législation financière et fiscale en vigueur et une présentation adéquate de ses états de synthèse pour une meilleure communication financière à l'égard des partenaires financiers.

### 2.2.2. Style de management

Le style de management régnant au sein des entreprises marocaines, peut être apprécié à travers la structure de propriété et la nature du contrôle auquel elles sont soumises. L'étude de la structure de propriété dans les entreprises marocaines est liée aux travaux de recherche sur la nature du capitalisme marocain post-colonial. Toutes les études s'accordent pour qualifier le tissu productif national de familial pour des raisons historiques, sociales et même politiques<sup>57</sup>. L'attachement de l'investisseur marocain à ce statut familial est renforcé par la taille modeste des entreprises au Maroc<sup>58</sup>. Ceci est particulièrement vrai surtout que dans le cas des petites entreprises où les opportunités d'investissement disponibles peuvent être facilement financées et gérées par les membres de la famille. Cela n'exclut, évidemment, pas l'existence de grandes structures familiales qui ont pu développé leurs surfaces financières tout en gardant le pouvoir de contrôle et de décision au sein de leurs entreprises.

---

<sup>55</sup> - Rigat Sidi Mohamed «*Les pratiques de Financement des entreprises marocaines* » Collection de la FSJES, Marrakech, Série Thèses et mémoires n° 11, Marrakech, 2003

<sup>56</sup> Voir à ce propos : M.S. Saadi « *Les groupes financiers au Maroc* ». Edition okad, Casablanca 1989, p : 50 et suivantes.

<sup>57</sup> Pour plus de détails, Cf : M. S. SAADI op cité.

<sup>58</sup> M.GHALI. BERRADA « l'entrepreneur marocain, une élite de transmission » Bordeaux 1968.

Oukassi<sup>59</sup> (1998) distingue entre trois catégories de dirigeants marocains :

- Une partie considérable de dirigeants sont hostiles à tout partage de pouvoir avec les subordonnés, ils assurent eux même la gestion de leurs affaires que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel.
- Une deuxième catégorie est relative aux dirigeants ayant procédé à une délégation limitée tout en conservant l'essentiel du pouvoir leur procurant le statut du dirigeant.
- Une faible part des dirigeants est favorable à la participation d'autres acteurs au processus de décision.

Ce style de management encore centralisé et paternaliste s'explique par de nombreux facteurs, en particulier : l'impact de la culture nationale ; la gestion archaïque ; le refus d'ingérence d'autrui dans la gestion; la non complémentarité des compétences des partenaires ou des conflits et désaccords entre eux.

On ne peut pas nier que la structure familiale de l'entreprise confère à cette dernière de nombreux avantages : le maintien du pouvoir, l'équilibre entre le pouvoir de prendre des décisions et du contrôle au sein de l'entreprise, la minimisation des dépenses rendue possibles grâce au travail assuré par la famille et non pas des experts <sup>60</sup>... Cependant, ces atouts sont souvent bloqués par un nombre important d'obstacles qui freinent le développement de l'entreprise surtout lorsque l'entreprise n'arrive pas à développer son potentiel financier par le recours aux capitaux externes.

Dans les entreprises où la délégation est pratiquée, le domaine d'intervention du délégataire est limité à des tâches fixées d'avance. La délégation est parachevée par des moyens de contrôle mis en place pour procéder régulièrement à des vérifications. En conséquence, on assiste à une rigidité aux changements de style de gestion personnel à un style plus professionnel<sup>61</sup>, une non préparation de la relève, corollaire d'un manque de planification et parfois d'un népotisme fort prononcé et une inadaptation à l'environnement qu'il soit technologique, politique ou social.

### **2.2.3. La structure organisationnelle**

L'organigramme permet de décrire l'entreprise au moyen d'un schéma global qui synthétise la division de travail entre les fonctions et les divisions, la répartition formelle de la responsabilité ainsi que la coordination nécessaire pour atteindre les objectifs tracés. Le choix d'une structure organisationnelle est dicté par plusieurs éléments : la taille de l'entreprise, l'évolution de son environnement, la technologie adoptée, la culture dominante et la stratégie poursuivie.

Au Maroc, on est encore loin d'avoir des structures bien organisées. Parmi, les arguments évoquées, il y a le niveau limité de l'encadrement (particulièrement dans les PME/PMI), la centralisation du pouvoir, la rétention de l'information, l'absence de formalisation, la volonté du dirigeant et sa veille à la réalisation de tout, le faible intérêt accordé à la qualité, au marketing, au contrôle de gestion, à l'information, etc. On peut imaginer l'absence de

---

<sup>59</sup> - OUKASSI, M., *Étude sur le mode de direction des entreprises marocaine*", mémoire de DES, Université Mohammed V, FSJES Rabat-Agdal, 1998, p. 95.

<sup>60</sup> O. GELINIER et A. GOULTIER « l'avenir des entreprises personnelles et familiales » 1979.

<sup>61</sup> - BENALI, D., *La petite et moyenne entreprise au Maroc*, Fédérico caffè centre research, rapport n° 6, 2001.

structures organisationnelles plus élaborées dans une grande majorité d'entreprises et en cas d'existence, le choix se fait sur des formes simples (fonctionnelle et hiérarchique). La structure organisationnelle la plus répondue dans les entreprises marocaines est fortement centralisée et personnalisée. Pour celles-ci, en général les services les plus répandus sont : finance, administration et production, par contre, les grandes structures disposent d'une structure étoffée.

Laval et al<sup>62</sup>. (2000) ont dévoilé l'existence d'une relation inverse entre le degré de structuration des entreprises sous-traitantes marocaines et leur perception des menaces de l'environnement. En effet, plus les entreprises sont fortement structurées en terme de standardisation, de formalisation, de planification, moins elles se considèrent menacées par l'environnement. Inversement, les entreprises qui se sentent vulnérables possèdent des structures internes moins développées. La présence de structures développées résulte d'une volonté managériale des entreprises de se pourvoir des capacités afin d'affronter les défis de l'environnement. Se dotant d'une organisation, elles réduisent ainsi les craintes quant aux menaces d'une concurrence plus vive. Elles se sentent plus armées pour affronter un environnement instable et complexe. La présence de structuration forte peut s'expliquer par le fait que l'entreprise sous-traitante est dans une relation forte de partenariat avec son donneur d'ordres.

La mise en œuvre opérationnelle des principes d'une bonne gouvernance ne peut qu'aider les entreprises marocaines de sortir de leur coquille familiale et adopter un mode managérial plus performant répondant à un enjeu de pouvoir et à un enjeu économique. Une gouvernance défectueuse a une incidence directe sur les performances financières de l'entreprise. Une étude réalisée par « *Wilshire Associates* » a démontré l'utilité économique de la participation active des actionnaires. Celle-ci se définit simplement par la mise en œuvre d'une politique de vigilance de la part de quelques fonds de pensions qui entraînent une appréciation de la valeur en bourse des sociétés cotées. On peut constater donc qu'il y a un lien entre gouvernance et performance financière.

### **3. LA « CORPORATE GOVERNANCE » ET L'EVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL AU MAROC**

Le mode de gouvernance d'entreprises est intimement lié au cadre réglementaire et juridique de chaque pays. Dans certains pays, l'intervention des actionnaires est omniprésente comme c'est le cas aux Etats-Unis. L'Allemagne et le Japon sont connus par la présence des banques dans leurs conseils d'administration et aussi par l'existence des participations croisées. Le cas français et marocain est tout à fait différent : une présence importante de l'Etat et une structure familiale régnante dans le capital des grandes sociétés cotées. Ceci donne la « Corporate Governance » un caractère strictement national. Ces caractéristiques sont communes à la majorité des pays du pourtour méditerranéen.

Aujourd'hui, avec la mondialisation des économies et l'internationalisation des marchés des capitaux, l'harmonisation des règles de gouvernance au niveau mondial tend à s'imposer de plus.

---

<sup>62</sup> - LAVAL. F., GUILLOUX. V., KALIKA. M., « *La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique* », Centre de recherche pure et appliquée, Université PARIS IX Dauphine et 2 Université de Printemps de l'IAS, Marrakech, mai 2000



Dans ce sillage, et à titre d'illustration, la nouvelle législation marocaine sur la S.A insiste sur la distinction entre les administrateurs dirigeants ou directoire (*executive directors*) et les administrateurs non dirigeants ou conseils de surveillance (*non-executive directors*), et sur la protection des actions minoritaires. Cette loi a rendu obligatoire aussi l'intervention des commissaires aux comptes dans toute opération impactant les intérêts des actionnaires. De plus le législateur a imposé et obligé, à travers les circulaires du CDVM, la diffusion de toute information nécessaire pertinente et fiable pour la participation des actionnaires à la vie de la société et le choix des investissements, la transparence des résultats financiers et comptables, et la déclaration de chaque franchissement de seuil.

### **3.1. La société anonyme (SA) et la corporate governance**

La loi qui régissait le fonctionnement de la S.A classique avec PDG et conseil d'administration datait de 1922 où les fonctions de direction et de représentation étaient confondues sur une même personne. Cette concentration des pouvoirs entre les mains du PDG est bien loin des principes de la « Corporate Governance ». Avec la loi 17/95, on assista à un démantèlement de ce pouvoir absolu et l'instauration d'une structure organisant à la fois la dualité<sup>63</sup> (distinction entre le conseil de surveillance et l'administrateur délégué) et la collégialité<sup>64</sup> du pouvoir (responsabilité collective). Par conséquent, seront édifiées les normes d'une bonne gouvernance fondée essentiellement sur la transparence et la fiabilité entre toutes les parties prenantes de la société. D'ailleurs, le législateur a exigé que la dénomination de SA soit précédée ou suivie des expressions « société anonyme à directoire et à conseil de surveillance »<sup>65</sup>.

Avec cette loi, le président occupe automatiquement un poste et engage en conséquence sa pleine responsabilité. Cette situation entraîne une meilleure protection du capital et des actionnaires :

❖ **Droits des actionnaires** : à travers cette loi, le législateur marocain a instauré de nouvelles règles visant à protéger les droits et pouvoirs des actionnaires minoritaires. Dorénavant, les droits de ces derniers sont acquis à partir de 2% du capital social (particulièrement dans les entreprises où le capital social excède 5 000 000 DH).

❖ **Publication des informations** : La loi 17/95 a prévu en faveur de l'actionnaire, quelque soit le nombre d'actions qu'il détient, un droit de l'information et de vote. Le conseil de surveillance ou d'administration doit donc veiller à l'élaboration, par la direction de l'entreprise, d'une politique de communication<sup>66</sup> qui devra être approuvée le plus rapidement possible par le conseil en vue de lui attribuer sa crédibilité.

❖ **Obligation d'intervention des commissaires aux comptes** : toute opération impactant directement ou indirectement les intérêts des actionnaires (majoritaires ou minoritaires) donnent lieu à une attestation d'équité émise par les commissaires aux comptes. La société anonyme à directoire et à conseil de surveillance a rendu l'intervention des commissaires aux

---

<sup>63</sup> - Il s'agit de la dualité du pouvoir entre pouvoir de contrôle de l'actionnaire confié au conseil de surveillance et pouvoir de gestion des dirigeants assuré par le directoire afin que chacun assume sa responsabilité.

<sup>64</sup> - Cette gestion collégiale au niveau du directoire vise à atténuer les risques de dérapages du directoire.

<sup>65</sup> - Article 77 de la loi 17/95 relative à la société anonyme

<sup>66</sup> - Deux types d'informations sont requises : *l'information des actionnaires* (ordre du jour, texte de projet de résolution, les états de synthèse, le rapport des commissaires aux comptes...), *l'information générale* (à publier dans les journaux spécialisés ou d'annonces légales contenant les informations annuelles des comptes, le chiffre d'affaire trimestriel et la situation financière ...)

comptes obligatoires dans l'entreprise en lui attribuant le droit de communication et le pouvoir d'investigation et de contrôle assez large<sup>67</sup>.

### **3.2. La réglementation boursière et bonne gouvernance**

La transparence et la diffusion de l'information, la protection des droits des actionnaires minoritaires et leur traitement équitable, la responsabilité du conseil de surveillance ou d'administration ; constituent, non seulement, une base solide et indispensable à l'instauration des techniques d'une bonne gouvernance, mais essentiellement, l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité économique.

Cependant, la mise en application des normes d'une bonne gouvernance de l'entreprise interpelle aussi les gouvernements à améliorer leur cadre juridique, institutionnel et réglementaire. En effet, lorsque les principes de la gouvernance d'entreprise sont respectés, ils peuvent contribuer utilement à améliorer les relations existantes entre dirigeants, actionnaires, propriétaires, clients, fournisseurs...

Sur le plan national, l'Etat, a instauré un cadre réglementaire souple afin de permettre au marché boursier de fonctionner efficacement et de répondre aux attentes des actionnaires, et ce au travers la création d'un Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM). Ce dernier a pour mission de veiller au bon fonctionnement, à la transparence, à l'intégrité et à la pérennité du marché boursier. La totalité des informations et documents destinée aux actionnaires et au public doivent être communiqués au CDVM et visés par ce dernier avant toute diffusion.

Les principales règles édictées par les circulaires du CDVM se conjuguent avec les normes d'une bonne gouvernance de l'entreprise notamment au travers :

- ❖ Le traitement équitable des actionnaires tant majoritaires que minoritaires, et déclaration de franchissement de seuil de participation ;
- ❖ La transparence en matière de distribution des dividendes, et la publication collective des rémunérations des dirigeants (et non individuelle comme l'édicte la loi de la SA 17/95) ;
- ❖ La transparence et la publication d'information avant et après cotation boursière afin que les actionnaires puissent évaluer leur patrimoine exact à travers la situation financière nette.
- ❖ Le contrôle et la surveillance de la gestion par le conseil d'administration ou de surveillance si l'entreprise n'opte pas pour une structure duale du pouvoir. En effet, les circulaires du CDVM n'imposent pas, pour les sociétés cotées, la répartition des fonctions au sein du conseil d'administration.

Cet ensemble de réglementations aide les actionnaires des sociétés à être traité de manière égale et légale devant les autres. Les actionnaires minoritaires reçoivent toutes les informations nécessaires et exactes dans le temps opportun pour mieux apprécier leur portefeuille. De plus, il instaure la confiance au sein des investisseurs nationaux et attire les investisseurs internationaux pour s'intégrer de plus en plus dans la capitalisation boursière en toute sûreté.

### **3.3. Les caractéristiques réelles des sociétés cotées et les principes de gouvernance d'entreprise.**

---

<sup>67</sup> - Article 166 et 167 de la loi 17/95.

À première vue, on peut constater que la société marocaine est peu concernée par le débat sur la « Corporate Governance ». C'est un pays à économie de banque, non orientée vers le marché boursier et où les entreprises sont dans leur majorité de petite taille et à prédominance familiale. Il suffit de voir le nombre réduit de sociétés cotées et la capitalisation boursière pour s'en convaincre<sup>68</sup>.

Les entreprises qui ont pris l'initiative de s'introduire en bourse sont aussi pour la plupart des sociétés familiales ou des sociétés à participation croisée. De ce fait, elles sont peu concernées par un conflit d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. En plus, la bourse de Casablanca est envahie par les investisseurs étrangers et méconnue par les fonds de pensions américains, principaux initiateurs de la « Corporate governance ».

Selon l'enquête du ministère de l'industrie, du commerce et de l'artisanat du juin 1998, les entreprises marocaines choisissent rarement le marché financier, la crainte de la transparence et le risque de perte du contrôle justifient fréquemment cette attitude. Celles qui ont choisi la désintermédiation ne dépassent même pas les soixantaines. La majeure partie de ces sociétés est contrôlée à plus de 50% par d'autres sociétés, par exemple :

- Lesieur et Cosumar par ONA
- Crédit du Maroc par Groupe Crédit lyonnais
- Fertima par l'OCP ;
- Maroc Leasing par ex-BNDE (absorbé dernièrement par le crédit agricole) ;
- Brasserie du Maroc par SNI.

D'autres sociétés sont contrôlées par des familles, telles que Balima, la Marocaine Vie. En plus de cette concentration, la place boursière se caractérise aussi par des participations croisées et surtout par l'importance des Holdings.

Ces caractéristiques influenceront négativement sur le mode de gouvernance des entreprises cotées. En effet, le fonctionnement du conseil d'administration, l'efficacité de la communication et le droit des actionnaires minoritaires seront touchés par la concentration du capital et l'étroitesse du marché, et ce malgré l'existence d'un cadre juridique (la loi sur la société anonyme 17/95 et les circulaires du CDVM) considéré comme adéquat avec les principes de base de la « Corporate Governance ».

Par ailleurs, la société anonyme à directoire et à conseil de surveillance connaît peu de succès dans la pratique. En effet, celle-ci exige transparence et dualité du pouvoir. Par définition, cette formule respecte les principes de bonne gouvernance, les membres du conseil de surveillance sont plus neutres (administrateurs indépendants), détachés de la technocratie, disponibles et disposent de moyens pour contrôler effectivement le directoire. Par ailleurs, l'existence des participations croisées implique souvent la détention réciproque de mandats d'administrateurs. Cette situation de cumul des fonctions provoque une neutralisation du rôle des administrateurs. Ajouter à cela que la plupart des sociétés sont contrôlées par les mêmes actionnaires.

On enregistre aussi l'absence d'administrateurs indépendants qui jouent un rôle important et actif dans la composition du conseil. La présence de ces derniers constitue une garantie de l'efficacité et du contrôle. Pour les comités et selon les rapports annuels, ni le comité d'audit

---

<sup>68</sup> - le nombre des sociétés inscrites à la cote a atteint 54, deux sociétés ayant été radiées en 2005.

ni celui des rémunérations, ni celui de nomination ne font partie des conseils des sociétés cotées.

Le cumul des fonctions, l'absence d'administrateurs indépendants et l'absence des comités nous permettent de conclure que les conseils d'administration ne jouent pas le rôle qui leur est assigné.

Une autre constatation concerne le fait que la majorité des conseils approuvent à l'unanimité et sans exceptions et toujours l'ensemble des décisions prises par la direction générale à cause de la concentration du capital et la nature des actionnaires (participations croisées.). Les administrateurs responsables dans les conseils, leur nomination par les actionnaires est jugée fiable, puisque lors des assemblées générales, les actionnaires ne disposent pas d'informations utiles pour choisir le meilleur.

Le développement de la « Corporate Governance » a modifié la donne de la communication financière en la plaçant dans le cadre essentiel de la relation entre dirigeants et actionnaires. Dans le contexte marocain, la communication financière est souvent réduite à l'obligation de publier des informations comptables, souvent dépassées. Les informations nécessaires telles que les stratégies de l'entreprise, les évolutions et prévisions des cours, les rémunérations individuelles des dirigeants et la répartition du capital apparaissent que rarement.

Le seul rapport annuel à la disposition des actionnaires se transforme dans la plupart des cas en un support publicitaire de la société. L'actionnaire et l'analyste financier attendent une information saine, précise exacte et rapide pour ne pas rester à la merci des rumeurs et des informations officieuses qui ne font qu'aggraver la réticence envers le placement boursier.

La dernière remarque à soulever, est relative à la déclaration des rémunérations des dirigeants. Généralement, peu d'informations filtrent lorsque les performances de l'entreprise sont de moins en moins bonnes alors que les salaires du Président et/ou des dirigeants sont de plus en plus élevés. Les règles de bonne gouvernance soulignent, entre autres, que les actionnaires doivent connaître combien coûtent réellement leurs dirigeants. Cette information, et en absence d'obligation légale, n'est pas délivrée aux actionnaires. Certes, on mentionne le montant des jetons de présence comme rémunération du conseil, mais rien sur les rémunérations personnelles des dirigeants.

## **CONCLUSION**

De prime à bord, le code juridique marocain des sociétés cotées s'avère adéquat avec les principes de la bonne gouvernance. Néanmoins, des limites persistent au niveau de leur adoption par les sociétés. Les causes ne manquent pas ; elles sont soit liées à la structure du capital ou à sa répartition, mais aussi à d'autres facteurs socioculturels comme le pouvoir excessif des PDG, le manque d'informations fiables et difficilement accessibles. Il règne souvent une certaine culture de fraude encouragée par une créativité comptable rendant la lecture des comptes difficile. La complexité de certains commissaires aux comptes et le non respect des règles déontologiques par certains experts comptables qui manquent à leur devoir relative à l'indépendance, à la certification sincère des comptes dans l'objectif de livrer la vraie image financière et comptable de la société, sont autant d'handicaps dont souffre encore l'application des règles de bonne conduite en matière de gouvernance d'entreprise.

L'exploration de certaines réalités de non respect des codes de conduite de la gouvernance d'entreprise suscitera sûrement des axes de recherche susceptibles d'élargir le débat sur un éventuel rééquilibrage de la « Corporate Governance » dans l'entreprise marocaine. Celles-ci peuvent concerner entre autres :

❖ La Publication de l'information : trucage ou transparence : Parmi les éléments fondamentaux sur lesquels s'adosse le rééquilibrage est l'information fournie tant aux actionnaires qu'aux autres parties prenantes et sa correspondance avec la réalité financière de l'entreprise. Ceci est d'autant vrai que ce soit aussi bien pour les partenaires de la firme que pour ses besoins internes en vue de la conduite de sa stratégie à court, moyen et long terme. La créativité comptable, « *creative accounting* », en vigueur actuellement au sein de la majorité d'entreprises marocaines rend la lecture des comptes extrêmement difficile. Comment naviguer, piloter, quand les instruments de bord sont trafiqués.

❖ Le Rôle du conseil d'administration. Au Maroc, le conseil d'administration est habituellement dominé par l'oligarchie. Il ne joue pas son rôle actif demandé. La cause principale est l'existence d'un nombre élevé d'entreprises familiales et des participations croisées rendant, par conséquent ce conseil inactif et improductif.

❖ Droits et pouvoirs des actionnaires minoritaires. Certes la loi 17/95 et le CDVM ont instauré un ensemble de règles et lois visant la protection des actionnaires minoritaires comme celles décrétant les seuils de participations. Quoique, il reste encore des terrains à défricher comme les codes des OPA et des OPV.

❖ La nature du contrôle et des alliances au sein du capitalisme marocain : Les transferts de certaines sociétés déjà privatisables privilégient, apparemment, la formation de noyaux durs, composés soit de groupes d'actionnaires stables (SNI, CTM-LN), soit d'un opérateur industriel unique (cas de la CIOR). Cette situation de contrôle absolu ou effectif des noyaux durs n'est pas de nature à favoriser la défense des intérêts des actionnaires minoritaires. Au contraire, elle encourage plutôt des abus de majorité. Signalons enfin, que notre travail s'est limité à répertorier quelques lacunes de ces droits sans trop intégrer le problème de la présence d'actionnaires minoritaires sur la place de Casablanca avec des cas précis. Une recherche approfondie sur ce thème ne peut qu'élargir le champ d'analyse de la gouvernance d'entreprise au Maroc et permettre une meilleure compréhension des handicaps qui limitent une mise en œuvre des règles de bonne conduite au sein de ces entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN et DEMSETZ : « Production, information costs and economic organisation ». In American Economic Review vol.62 1987.
- ALLOUCH J.: « Le retour triomphant du capitalisme familial » <http://asso.nordnet.fr/>.
- BARMAKI, L. : « Analyse théorique et application pratique de la défaillance des entreprises : diagnostic, prédiction et prévention », thèse de Doctorat au sein de l'UFR «Ecole Doctorale de gestion», Université Mohammed V des Sciences Juridiques, Economiques et Sociale de Rabat- Agdal, juillet 2005.
- BARYALA, B. : « L'entreprise marocaine : les exigences de l'ouverture économique et l'impératif de la mise à niveau », Thèse de Doctorat National, UFR «Stratégie économique et économie de l'entreprise», Université Mohammed V des Sciences Juridiques, Économiques et Sociale de Rabat - Agdal, 2003.
- BENALI, D. : « *La petite et moyenne entreprise au Maroc* », Fédérico caffè centre research, rapport n° 6, 2001.
- BERLE A et MEANS G.: “the modern corporation and private property”, Harvest Book. 4<sup>ème</sup> Edition. 1967.
- CHARREAUX G. : « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » Université de Bourgogne FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO Janvier 2004.
- CHARREAUX G.: « Michael Jensen-la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations » FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations. Cahier du FARGO Décembre 2004.
- COASE R.: « *The nature of the firm* » Economica Vol 4 1937.
- DIZEL, M. : « La prévention de la défaillance des entreprises : conciliation ou divorce entre droit et gestion ? » Edition Vuibert gestion, 1993.
- FAMA E.F et M.C. JENSEN: “Agency problem and residual claims”. Journal of law and economics n°26 1983.
- FIRSTENBERG P. et B. MALKIEL: «comment assurer un vrai pouvoir de contrôle» Sloan management review Automne 1994.
- GELINIER. O et A. GOULTIER : « l'avenir des entreprises personnelles et familiales » 1979.
- GHALI BERRADA M « l'entrepreneur marocain, une élite de transmission » Bordeaux 1968.
- GODINO R. : « La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise ou la nouvelle forme du compris social » Janvier 2002 [www.convictions.org](http://www.convictions.org)

- GROSSMAN et HART : « Offres publiques d'achat, la théorie gestionnaire du problème de passager ferme et clandestin » avec, 1980, en Currie et W. Peters, rédacteurs, *analyse économique contemporaine*.
- JENSEN M., MECKLING W., « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, octobre 1976.
- JENSEN M.C: « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system » In the journal of finance vol 48.
- L'HELLIAS S. : « Le retour de l'actionnaire : pratique du corporate governance en France, Grande Bretagne » Edition Economica 1997.
- LAVAL. F., GUILLOUX. V., KALIKA. M., *La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique*, Centre de recherche pure et appliquée, Université Paris IX Dauphine et 2 Université de Printemps de l'IAS, Marrakech, mai 2000.
- LEVEQUE F. et G. LE BLANC : « Le gouvernement d'entreprise » CERNA, Centre d'économie industrielle. Cours d'Economie Industrielle 2003-2004.
- LOBEZ F.: «Banques et marchés du crédit» ed. PUF 1997 Ross S., « The determination of financial structure : incentive signalling approach », *The Bell Journal of Economics*, été 1977, pages 23 à 40.
- LOISELET E. : « Gouvernement d'entreprise » Banque stratégique n°171 mai 2002.
- LUDOVIC FROBERT : « la maîtrise sociale de l'économie » Paris. Michalon 2003.
- Modigliani. F et M. Miller.: « The cost of capital, corporation finance and the theory of investment » American economic review, vol 48, n°3 1958.
- OUKASSI, M., *Étude sur le mode de direction des entreprises marocaine*", mémoire de DES, Université Mohammed V, FSJES Rabat-Agdal, 1998, p. 95.
- REBERIOUX A.: « évolution de la gouvernance d'entreprise et financiarisation du rapport salarial : étude sur données françaises et interprétation conventionnaliste »ATER, Université Paris X – Nanterre, FORUM.
- RIGAR M. : «Les pratiques de Financement des entreprises marocaines » Collection de la FSJES, Marrakech, Série Thèses et mémoires n° 11, Marrakech, 2003.
- SAADI M. Said « Les groupes financiers au Maroc. Edition okad, Casablanca 1989.
- VISHNY, RW (1992): 'The structure and performance of the money management industry' JS Lakonishok - Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics.
- WEYNAND W. & O. LEMAIRE : « Gouvernance d'entreprise : l'importance des administrateurs indépendants au sein du conseil et de ses sous-comités » Ernst & Young Luxembourg. May 2004.

WIRTZ P. : « Meilleures pratiques » de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite » Université Lumière (Lyon 2) FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n° 1040401 Avril 2004.

Enquête du ministère de l'industrie, du commerce et de l'artisanat du juin 1998.

La loi 17/95 sur la société anonyme au Maroc.

Les circulaires du CDVM : 1/95, 5/96, 5/97, 6/97, 7/97, 1/98,2/00, 5/00, 25/00, 8/01, 11/01.



# **LA SYMBOLIQUE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : ANALYSE LEXICALE DES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITES DU GROUPE ONA**

---

**Mahamane HARO WADAH**

Doctorant en Gestion

**Ahmed GRAR**

Professeur en Gestion

GREFSO

Université Cadi Ayyad

## **RESUME**

Le rapport annuel d'activités a gagné en lisibilité ces dernières années sous la pression du gouvernement d'entreprise. Ce papier s'interroge sur le contenu des rapports d'activités en matière de gouvernement d'entreprise, concept qui est martelé volontairement dans le discours des dirigeants. Comment les dirigeants abordent-ils le gouvernement d'entreprise dans leur discours ? Tendance lourde ou simple effervescence rhétorique ?

C'est le message présidentiel édité dans le rapport annuel qui a mobilisé notre attention au moyen des analyses de contenu et lexicale. Les dirigeants ont dans leur langage une forte propension à vendre des concepts novateurs.

Notre étude sur sept années d'un grand Groupe marocain nous permet de soutenir que le gouvernement d'entreprise pourrait être considéré comme une tendance de fond ; parce que le changement de dirigeant n'a pas modifié la ligne du discours se rapportant au concept.

**Mots-Clés :** communication financière, analyse lexicale, message présidentiel.

## **ABSTRACT**

The annual report gained in legibility these last years under the pressure of the corporate governance. This paper wonders about the contents of the management reports regarding corporate governance, which is hammered voluntarily in the speech of leaders. How the Chief Officer executives to approach the government of company in their speech? Heavy tendency or simple effervescence rhetoric?

It is the presidential message published in the annual report which mobilized our attention by means of the content analyses and lexical.

The Chief Officer executives have in their language a strong propensity to sell innovative concepts. Our study over seven years on the annual reports of a great Moroccan group enables us to show that the government of company can be considered as a heavy tendency because, the changing of leader did not have as consequence the change of speech.

**Keys-words:** Financial communication, analyze lexical, presidential message.

## **INTRODUCTION**

La communication financière des entreprises est l'objet des interrogations soupçonneuses sur les marchés du fait des graves irrégularités relevées aux Etats-Unis.

La faillite spectaculaire d'Enron a ébranlé les règles ultralibérales qui régissaient jusqu'alors les grandes entreprises et inauguré un climat de défiance (Juvénat, 2005) entre les entreprises et les investisseurs. Cette affaire n'a fait qu'accélérer un phénomène peu perceptible depuis la fin des années 90, le monde économique est régulièrement secoué par des scandales qui ternissent sérieusement l'image des entreprises : polémique sur la rémunération des dirigeants, détournement des fonds, non respect du droit des actionnaires, informations financières ambiguës, etc. A la décharge des entreprises, le développement des échanges internationaux a eu comme conséquence une augmentation de la complexité des comptes et des opérations et donc une perte de leur transparence. En outre, les nouvelles technologies de l'information et de communication ont accéléré les flux de transaction, en les automatisant, et elles ont accompagné l'éclatement de la bulle financière. La vie des sociétés se « financiarise ». Des publics non initiés prennent conscience des opportunités, les publics touchés (les actionnaires, la communauté financière...) font preuve d'une extrême vigilance sur le discours des entreprises et les risques créés par la sphère financière. De plus en plus, les rapports annuels d'activités sont enregistrés comme document de référence. Des informations importantes y sont portées comme l'analyse de la stratégie et des métiers de l'entreprise, l'analyse des risques, le gouvernement d'entreprise (KPMG Audit, 2006), de l'intérêt d'un contenu.

Nous décrivons la tendance évolutionniste du gouvernement d'entreprise d'un grand groupe marocain dans une première partie au travers ses rapports annuels d'activité et, analyserons la portée symbolique du discours en deuxième lieu.

### **1. LA COMMUNICATION FINANCIERE DES ENTREPRISES SE METAMORPHOSE**

La vague des scandales dans les domaines économiques a été portée au summum par l'affaire ENRON. C'est dans ces mouvements que des nouvelles dispositions dans le champ économique des affaires ont vu le jour, popularisant ainsi le gouvernement d'entreprise. Ces nouvelles dispositions s'appuient sur le concept de la transparence, et dont la finalité est de rendre plus lisible et compréhensible les structures économiques (Parrat, 2003). Parallèlement à ces exigences de clarté, les entreprises sont soumises aux impératifs du court terme.

Dans un tel contexte, la communication institutionnelle et la communication financière évoluent. Les représentations financières de l'entreprise structurent de plus en plus son image globale, comme en témoigne la place importante qu'occupe dans les médias l'actualité financière des sociétés.

Les stratégies de communication des entreprises doivent être adaptées dans leur globalité à ce nouveau filtre. La communication interne, la communication commerciale, les relations publiques, la communication de crise, etc. : la séparation traditionnelle entre ces différents types de communication semble désormais obsolète. Les frontières deviennent poreuses.

Toutes convergent vers un même objectif : manager les stratégies d'opinion ou tout simplement la communication *corporate*<sup>69</sup>.

La communication financière se distingue donc d'autres formes de communication telles que la communication institutionnelle, commerciale ou interne, par un objectif distinct et bien précis : répondre à des obligations légales ou réglementaires. Elle s'adresse par définition avant tout aux actionnaires qui sont les seuls à avoir un tel droit d'information. Mais en même temps, la communication financière sert également à informer les différents acteurs du marché financier (investisseurs institutionnels, analystes, journalistes spécialisés, ...) et finalement aussi à séduire un public large et très varié (*stakeholders* et/ou actionnaires potentiels).

Les entreprises sont davantage observées, jugées et voire sanctionnées (Juvin, 2005) et c'est de plus en plus souvent sur la base de la communication financière. A ce titre les publics financiers dont le spectre s'élargit, représentent des enjeux particulièrement stratégiques dans un contexte de popularisation de l'actionnariat. L'information financière doit enrichir son contenu : elle a pour mission d'informer régulièrement les publics clés des résultats de l'entreprise. Mais elle doit s'intégrer dans la politique globale de communication de l'entreprise et servir ses objectifs. Le rapport annuel d'activités est certainement le document qui a reçu le plus de soin de la part des entreprises cotées ces dernières années. Il tend à devenir un genre littéraire particulier (Igalens, 2006).

### **1.1. Le rapport annuel d'activités**

Le rapport annuel d'activités (T. Jacquot et S. Point, 2000) est un texte écrit et donc un discours de l'entreprise qui doit être considéré comme un élément stratégique. Il fait partie du capital stratégique de l'entreprise de l'entreprise dans un double sens :

- il doit mobiliser au plan interne (susciter l'adhésion autour des valeurs et paroles clés) ;
- il doit valoriser l'entreprise et son image sociale sur le plan externe (proposer une représentation positive et crédible qui favorise la réputation de l'entreprise).

Les rapports annuels d'activité constituent un support d'investigation privilégié pour analyser le contenu et les ressorts du discours managérial. Il constitue la carte de visite de l'entreprise (Westaphalen, 2004). « *C'est un support homogène et représentatif des perceptions et préoccupations des dirigeants destiné directement ou non à l'ensemble des acteurs stratégiques de l'entreprise* » au sens de Thierry Jacquot et Sébastien Point. Le discours est aussi formalisé et sujet à diverses interprétations. Même si, investisseurs et actionnaires constituent les principaux destinataires de ce document, les autres parties prenantes de l'entreprise y prennent connaissance parce que le seul support de communication le plus accessible. Cette hétérogénéité des lecteurs complique le choix des informations à divulguer en priorité face à des exigences souvent perçues comme contradictoires (attentes de rentabilité financière pour les actionnaires, attentes sociales pour les salariés...).

Le message présidentiel contenu dans un rapport d'activités est une sorte d'introduction au texte général et une présentation des lignes de force du rapport. Avant de soumettre ces textes

---

<sup>69</sup> Communication que l'entreprise (ou institution) entretient avec ses différents publics : collaborateurs actuels ou futurs, leaders d'opinion, partenaires sociaux, actionnaires ou grand public.

à l'analyse lexicale, il est judicieux d'en faire une lecture soutenue pour dégager un premier sens sur lequel seront ensuite confronté avec les résultats du traitement lexical.

Nous présentons brièvement le sens des messages présidentiels.

### **1.1.1. Rôles symboliques du discours des dirigeants**

Depuis nombre d'années, le discours a pris une importance croissante dans l'activité des dirigeants. Jadis absent, le discours managérial est devenu exubérant même si davantage de rationalité et de rigueur sont escomptés en ce qui concerne son contenu. Désormais, les entreprises et leurs dirigeants ont la nécessité de « gérer » leur discours (Jacquot et Point, 2000) érigé en variable stratégique. Il est devenu un stéréotype du langage managérial illustrant à la fois la polysémie du concept et la polyphonie des pratiques.

Quatre grandes tendances ou logiques fondamentales traversent la pensée managériale au sens d'Alain Charles Martinet repris par Jacquot et Point :

- Les aspects téléo logiques fondamentaux (approches dites rationalistes) ;
- Les aspects éco logiques (approches centrées sur l'adaptation par le « milieu ») ;
- Les aspects socio logiques (les processus sociaux) ;
- Et les aspects idéologiques (approches cognitives et critiques).

Ces quatre approches renvoient à différentes conceptions de l'entreprise, mais constituent également de « attracteurs ».

Nous retiendrons le référentiel idéo-logique pour mettre en valeur les processus langagiers, véritables leviers pour annoncer des stratégies que les dirigeants souhaitent faire accepter aux lecteurs. Le dirigeant est également devenu un homme politique devant satisfaire ceux qui lui confèrent sa légitimité institutionnelle (les actionnaires) et sa crédibilité sociale (les parties prenantes, au premier rang desquels les salariés).

### **1.1.2. Un rôle performatif**

Le discours est en premier lieu un outil du management, un instrument d'action et de réflexion sur l'action (il annonce l'action ou émerge de sa mise en œuvre) ; il n'y aurait pas d'action sans discours sur celle-ci. Parler c'est agir, mais c'est aussi faire agir, animer et créer la décision. Il s'agit d'une parole performative qui vise à convaincre et modifier les appréciations et les comportements au travers des processus de justifications et de persuasion. Ces techniques « manipulatrices » sont largement utilisées au sein des rapports d'activités pour justifier des performances ou des décisions stratégiques. On joue plus sur le registre affectif que sur le registre autoritaire.

### **1.1.3. Rôle normatif**

Les discours des dirigeants sont non seulement des instruments destinés à partager la vision stratégique avec les parties prenantes amies, et également des instruments « psychologiques » générateurs et optimisateurs d'images. Si parler c'est faire, c'est aussi être et paraître (projeter un état d'esprit, une vocation, des valeurs, une culture). Le discours managérial n'a pas seulement pour objet d'informer ou d'influencer, c'est également un instrument de légitimité (pour l'entreprise comme pour ses dirigeants) qui participe à la création de l'identité de l'entreprise. Il apparaît également comme un instrument de pouvoir et d'opinion. Ainsi, ce discours de puissance et de confiance revêt une dimension existentielle pour les dirigeants.

#### **1.1.4. Fonction rituelle**

Dire c'est aussi simplement parler. Discours et du pouvoir conventionnel, riche en « effets de mode » mais également vide de contenu (excellence, progrès, esprit, philosophie...). Paraître moderne, créer un climat émotionnel par l'expression de valeurs humaines ou spirituelles et « bien parler » l'emportent. La dimension symbolique peut être alors accentuée par l'utilisation de slogans et son caractère magique par un style incantatoire par l'envoûtement créé par le pouvoir attribué aux mots, la puissance ou le vide du langage. Le lyrisme peut parfois faire place à un style du management patriarcal emprunt de fausse naïveté. Le discours est un véhicule de valeurs et d'intentions comme il est le support du pouvoir et de la légitimité.

#### **1.2. L'analyse de contenu au centre du processus méthodologique**

Les recherches (Corinne Grenier et Emmanuel Josserand, 1999) sur le contenu proposent une analyse en termes de « stock ». Elles cherchent à appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir « de quoi » il est composé.

On attribue généralement à la recherche sur le contenu, l'objectif de décrire de manière statique l'objet de la recherche tel qu'il se présente à un moment donné. Le temps n'est donc pas pris en compte, ou du moins, il y est très implicitement. Il faudrait remarquer que la recherche sur le contenu s'intéresse également à l'évolution de l'objet dans le temps.

L'analyse de contenu porte sur un objet existant. Elle est une quête de sens à travers un «existant ».

Pour Roger Mucchielli<sup>70</sup>, analyser le contenu (d'un document ou d'une communication), c'est, par « méthodes sûres », rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que « contient » ce document ou cette communication. Mucchielli ajoute que *«tout document, parlé, écrit, ou sensoriel, contient potentiellement une quantité d'informations sur la personne qui en est l'auteur, sur le groupe auquel elle appartient, sur les faits et les événements qui y sont relatés, sur les effets recherchés par la présentation de l'information, sur le monde ou le secteur réel dont il est question »*.

**L'analyse de contenu se veut une méthode capable d'effectuer l'exploitation totale et objective des données informationnelles.**

L'analyse de contenu est un ensemble disparate de techniques (L. Bardin, 1987), une méthode d'analyse de communications. Il semble par conséquent difficile de définir l'analyse de contenu à partir de son territoire puisque, à première vue, tout ce qui est communication (voir signification) paraît susceptible d'analyse, concède Laurence Bardin.

L'analyse de contenu est une méthode très empirique, dépendante du type de « parole » à laquelle on s'attaque et du type d'interprétation que l'on vise. Il n'y a pas de prêt – à – porter en analyse de contenu, simplement quelques patrons de base, parfois difficilement transposables. Ensembles de techniques d'analyse de communication, l'analyse de contenu n'est pas un instrument, mais un éventail d'outils, plus précisément d'un même outil marqué

---

<sup>70</sup> Roger Mucchielli (1998), in « L'analyse de contenu des documents et communications », Paris, ESF, p. 23

par une grande disparité dans les formes et adaptables à un champ d'application très étendu : les communications.

### **1.3. Résultats de l'analyse de contenu**

Le contenu du message du président édité dans le rapport annuel a été analysé en essayant de dégager les items en résonance avec le gouvernement d'entreprise.

Nous avons retenu les rapports annuels d'activité du Groupe ONA de la période 1999-2005 qui traduite une dynamique dans la conception du gouvernement d'entreprise. L'Omnium Nord Africain (ONA) est le premier groupe industriel et financier privé marocain. Fondé en 1919, ONA est fort d'une position structurante au sein de filières industrielles stratégiques. Le groupe opère aujourd'hui dans cinq métiers stratégiques : Mines, Agroalimentaire, Pêche hauturière, Distribution et Activités financières. De nouveaux métiers sont également en cours d'émergence, dans les Technologies de l'information le Tourisme, l'Aménagement et l'Immobilier, les métiers de l'Energie et de l'Environnement. Au niveau du groupe, on fait une distinction entre le gouvernement d'entreprise (annexe 2) composé des administrateurs et le management est lui composé du PDG et du comité de direction. Le comité de direction est organisé en quatre directions ci-après : Affaires générales et Relations institutionnelles ; contrôle général ; développement et synergie de participation ainsi que la stratégie financière.

Aujourd'hui les dirigeants réclament une autre étiquette pour le groupe, ainsi Saâd Bendidi PDG du Groupe a affirmé lors de la présentation des résultats du Groupe le 27 mars 2006 que *« L'ONA est un Groupe industriel à logique d'opérateur multi-polaire, centré sur des positions de leadership dans des métiers dont la croissance accompagne le développement économique du Maroc et de la région »*.

Le choix du Groupe ONA se justifie par d'abord sa dimension de plus en plus internationale. Par ailleurs, les documents de communication font référence aux principes de gouvernance. Nous présentons les résultats par période (1.3.2 ; 1.3.3 ; 1.3.4) chaque période correspondant à un mandat. Cependant, notre analyse ne porte pas sur les dirigeants, nous formulons l'hypothèse que la lettre du président éditée dans le rapport annuel d'activités est un texte symbolisant les dires du groupe.

#### **1.3.1. Structure du rapport d'activités**

Nous proposons un inventaire des thèmes abordés avant de se pencher sur les messages (KPMG Audit, 2006). Les thèmes abordés dans les rapports d'activité du Groupe se structurent comme suit en trois volets :

- Instances dirigeantes on trouve le conseil d'administration, le management, le mot du président ;
- Le rapport de gestion qui regroupe le carnet de l'actionnaire, la présentation des métiers et portefeuille d'activités et les faits marquants, on trouve également les rubriques relatives au gouvernement d'entreprise ;
- Enfin le rapport financier qui fait étalage des chiffres et comptes...

#### **1.3.2. Messages présidentiels 1999-2000 : discours portés par les valeurs du Groupe**

Le message du président Mourad Chérif est porté plus par les valeurs du Groupe. Il y a une sorte d'affirmation répétée des valeurs et spécificités du groupe mais aussi sa force, ses

potentiels, ce qui traduit de l'attachement, une identité certaine. Cette année coïncide avec la prise de contrôle de la Société Nationale d'Investissement (SNI), information clé dont le président a soulignée l'importance et surtout les possibilités qu'elle offre. C'est un signal clair envoyé aux investisseurs, en les rassurant que désormais le groupe pourra encore mieux faire en termes de développements interne et externe.

Les résultats financiers étaient globalement satisfaisants ce qui permet de dégager les perspectives : *« en conciliant croissance et rentabilité et en maintenant les grands équilibres financiers du Groupe, dans une démarche de création de valeur »*. La création de valeur apparaît dans ce texte comme conséquence des bons résultats récoltés, mais création de valeur pour qui ? On est tenté de penser qu'on fait référence aux actionnaires. Pour terminer, le président rappelle que les résultats sont l'œuvre de la mobilisation des équipes du groupe et de ses filiales et aussi de l'actionnaire de référence qu'est la SNI. En leur décernant symboliquement son *« certificat de reconnaissance »*, le président Mourad Chérif notifie que la fidélité de ces dernières constituera l'atout pour les défis à venir.

Le message présidentiel en 2000 se démarque du précédent par l'ordre des rubriques abordées. On parle de croissance, de dynamique, il y a comme une volonté de dire par nous, donc que l'entreprise est gouvernée. Il met en exergue toujours l'ouverture du groupe et surtout les efforts de partenariat de certaines filiales au plan international. Ces notifications relatives aux partenariats sont essentielles pour les dirigeants puisque les partenariats s'opèrent sous la coupe de holding ONA.SA qui a une mission de gouvernement d'entreprise. Ainsi, on porte à la connaissance des lecteurs du rapport d'activités, les efforts de ceux qui dirigent. La création de valeur mais cette fois avec précision pour les actionnaires et l'environnement qu'on peut interpréter comme les parties prenantes : *« .... pour créer plus de richesses pour nos actionnaires et pour notre environnement, constitue aujourd'hui notre principal objectif. »*

On relèvera dans ce discours comme variante, les actionnaires, les équipes et les valeurs qui font gagner.

### **1.3.3. Période 2001 – 2003 : Organisation et bonne gouvernance**

L'année 2001 qui marque le début du président Bassim Hokimi à la tête du groupe semble être un message d'un ton modeste. Le message commence sur l'énumération des postes des résultats obtenus. Le holding minier du groupe Managem, a retenu l'attention du président pour ses modestes performances. C'est une sorte d'appel à l'attention des investisseurs pour soutenir Managem dans ses efforts. Les événements majeurs dans tous les secteurs sont rappelés. Les partenariats avec les groupes sont abordés en justifiant les stratégies d'alliance avec les groupes de renom comme un levier de croissance et de développement. Le président Hokimi note que les équilibres financiers se consolident, ce qui ouvre des voies à des nouvelles opportunités. En félicitant le président sortant et les collaborateurs, il s'inscrit dans la rhétorique précédente. Pour la fin, il ajoute que *« Le soutien permanent de nos actionnaires nous stimule dans cette dynamique et dans la conviction que le Groupe ONA, par sa position et les métiers qu'il exerce, se doit de jouer un rôle moteur et exemplaire au service du développement économique et social du Royaume »*, comme pour dire que le groupe est plus que jamais sur la route du succès.

Ce message est dans sa symbolique inscrit dans la continuité des précédents discours.

Le message présidentiel en 2003 débute par les mutations que connaît le groupe : réorganisation et restructuration du holding pour avoir une réelle vocation de gouvernance. Le président soutient que ceci a pour effet de favoriser une meilleure lisibilité de la situation du groupe pour les actionnaires. Le président présente les projets à venir, les projets dont les contributions sont lisibles aux résultats du groupe. La ligne de force du dit message est : *«ONA entend, ainsi, se positionner comme un bâtisseur de champions nationaux et un modèle de bonne gouvernance... »*. Le président qualifie les collaborateurs et sociétés du groupe de *premier actif du groupe* et les remercie pour leur mobilisation et leur engagement. La note de fin est réservée aux actionnaires à qui le président exprime la confiance du groupe à faire face aux défis pour saisir les opportunités. C'est une adresse à la création des richesses pour ces actionnaires. Le message en 2002 est porté sur un registre financier symbolisant l'adresse aux actionnaires avec création de valeur comme lame de fond.

A la différence des messages précédents, en 2003 on note un destinataire du message : *« Cher actionnaire »* donc, à l'attention des actionnaires. Il y a beaucoup de référence à la finance et des chiffres qui occupent le haut du discours. Et le président d'ajouter que *« le holding, pour sa part, retrouve sa vocation première d'organe de contrôle, de gouvernance et d'orientation »*, ce qui fait une case de plus à cocher dans le puzzle du gouvernement d'entreprise.

#### **1.3.4. Messages 2004 – 2005 : le gouvernement d'entreprise...**

Comme en 2001 avec le début du président Hokimi, le message de 2004, première année de Saâd Bendidi à la tête du groupe, il commence par un tableau financier expliquant les mauvaises performances de certains secteurs comme les mines. Sans déroger à la règle, il adresse ses félicitations aux collaborateurs pour leur mobilisation. En rappelant les atouts du groupe, Saâd Bendidi dévoile sa vision des activités du groupe, des stratégies pour consolider ses avantages compétitifs par la maîtrise des coûts et la gestion des risques entre autres. Selon Bendidi, *« il est important de souligner que cette dynamique de progrès se construira essentiellement sur les principes de bonne gouvernance, en veillant à de bonnes pratiques de gestion qui respectent l'éthique de chacun de nos métiers »*, une façon de soutenir ses propositions. Le ton est donné au gouvernement d'entreprise. Dans toutes ses déclarations, Bendidi se réfère à la gouvernance d'entreprise. C'est en 2004, que le rapport du groupe a comporté une rubrique intitulée tableau de bord de la gouvernance. Pour lui, le groupe doit la création des richesses aux actionnaires.

Dans ce message, les éléments récurrents se concentrent autour du gouvernement d'entreprise. Le groupe revendique le gouvernement d'entreprise comme une de ses valeurs et non des pratiques.

Le message en 2005 commence par les résultats et réaffirme que l'ONA est le premier opérateur économique marocain privé. Les résultats sont sobrement présentés avec quelques rappels des événements majeurs dans la vie du groupe. Ensuite, c'est à la stratégie nouvellement définie qu'est réservée l'essentiel du discours. Dans cette stratégie, déclinée par secteur, il est recherché toutes les portes de l'ouverture à l'international et de création de valeur. Le credo est perceptible dans ces termes du discours : *« La stratégie du Groupe ONA, soutenue par une génération de cash-flow récurrent et par les compétences et le savoir-faire avérés de ses équipes associés à un niveau d'endettement contrôlé, lui permettra de réaliser une croissance profitable et de maintenir une politique stable de distribution de dividende. »*.



Pour finir son message, le président Bendidi laisse entendre que c'est autour des objectifs de la stratégie que s'inscrit l'avenir du groupe. C'est une façon de solliciter l'attention et le soutien de tous les *partenaires avec les investisseurs au premier plan*.

#### **1.4. Des discours sur le gouvernement d'entreprise en évolution**

Dans les messages qui précèdent, on peut noter une certaine continuité dans les logiques du discours. Cependant, l'actionnaire s'accapare de l'attention sur la thématique du gouvernement d'entreprise. Souvent, il est fait référence aux partenaires sans précision, il est difficile de soutenir qu'on parle de parties prenantes au sens global du terme. L'an 2003 consacre une dimension nouvelle dans la rhétorique du groupe avec l'autonomisation progressive des filiales pour *conférer* au holding un rôle de *gouvernance*. Le tableau de bord de gouvernance élaboré en 2004 matérialise ce changement d'orientation qui est une institutionnalisation de la gouvernance au sein du groupe, serait-on tenté d'avancer. Le groupe donne sa définition du gouvernement d'entreprise : « Le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques et de renforcement de la confiance des investisseurs. Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus ». Cette définition est conforme à nos observations sur l'orientation rhétorique des dirigeants quant aux parties prenantes ; il est bien précisé d'autres parties prenantes.

Le rapport annuel 2004 du Groupe ONA cite certains grands textes sur le gouvernement d'entreprise (Sarbanes-Oxley, Principes du gouvernement d'entreprise de l'OCDE, IFRS...). Il y a une volonté de se hisser au niveau des standards internationaux.

## **2. STYLE OU POLITIQUE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

L'ONA dans sa communication financière s'attache à souligner les éléments relatifs au gouvernement d'entreprise. Ces éléments relatifs au gouvernement d'entreprise, qui reviennent dans les discours méritent analyse pour jauger de leur cohérence. Il s'agira de répondre à la question : Style de gouvernement d'entreprise ou politique de gouvernement d'entreprise ?

Autrement, parle-t-on du gouvernement d'entreprise par effet mimétique ou on parle de politique en profondeur, c'est dire une tendance lourde ?

Nous abordons cette partie en exposant le discours dans le langage managérial et la théorie des processus de communication qui s'y rapporte.

Le discours sur la gouvernance traduit par extension les ressorts du discours stratégique : discours de puissance, de confiance et d'efficacité mais aussi discours de rationalisation *a posteriori* des décisions (T. Jacquot et J. Koehl., 1998). Discours qui se distingue de ce fait, du discours stratégique interne qui est informel, discontinu et reflète des processus décisionnels au sens de GHERTMAN repris par Jacquot. Ces discours relèvent des phénomènes cognitifs qui ont pour buts d'informer, de convaincre, d'établir la relation, de mobiliser afin de gagner l'adhésion à tel ou tel projet du locuteur avec une forte mise sur la

séduction par la rhétorique. Sur le gouvernement d'entreprise, la transparence est gérée, le mythe de la communication objective, rationnelle qui fédérerait les intérêts des acteurs (parties prenantes) sur un but collectif. Marketing politique qui contient ses limites : celles de la distance constatée par les acteurs entre les discours et les pratiques mais qui participe au processus des actions.

Ce détour a pour principal intérêt d'apporter une grille de lecture du comportement «stratégique» des dirigeants dans le cadre d'une communication sur le gouvernement d'entreprise. Il ne s'agira pas là de tenter de décrypter les messages mais d'identifier les arguments qui y sont développés et les ressorts des actions engagées sachant que : 1) ces messages sont destinés à attirer l'attention des acteurs (internes, externes et actionnaires) sur ce qui est considéré comme important par l'organisation, 2) elles ne sont pas sans rapport avec le réel (les discours sont toujours vraisemblables) même si n'est pas absente la rhétorique (de l'explication, de l'information efficace, de la volonté...). Les rapports d'activités sont appréhendés à travers un ensemble de données textuelles extraites des messages présidentiels (mot du président) qui viennent en introduction du document. Ce corpus est analysé par le logiciel Sphinx Lexica dont la méthodologie et les concepts sous-jacents seront exposés ci-après. Il s'agit de l'analyse lexicale et nous avons retenu une approche un peu réductrice. En effet, il n'a pas été abordé la lemmatisation qui consiste à présenter les mots sous leur forme racine pour soulever les ambiguïtés. Pour cette étude, il a été fait recours au logiciel Sphinx Lexica.

## **2.1. Théorie de processus de communication (TPC) et langage managérial**

La TPC est une proposition intellectuelle (A. Mucchielli et *al.*, 2001) capable de permettre une compréhension des phénomènes de sens liés aux communications. Pour ces auteurs, la communication est toute « production » humaine qui peut être « lue » - c'est-à-dire trouver un sens - dans la situation. Les sciences de communication considèrent que toutes les communications sont porteuses d'une intentionnalité analysable du point de vue d'un observateur - lecteur avisé, donc quelqu'un qui est capable de comprendre le sens dans un contexte pertinent pour les acteurs concernés. Le positionnement intellectuel de la tpc est soutenu par une valeur fondamentale : l'humanisme, c'est-à-dire la foi dans le potentiel humain. Cette théorie postule que les faits humains ou sociaux sont des fait porteurs de significations véhiculées par les acteurs (hommes, groupes, institutions...), parties prenantes d'une situation interhumaine. Il y a donc interdépendance de l'objet et du sujet. C'est simplement convenir qu'il n'y a de « réalité » que du point de vue d'acteurs. Les phénomènes de communication permettent une intersubjectivité qui fait émerger un sens partagé. Le processus se différencie du « produit » comme le chemin se différencie de l'étape. Ce qui fait sens aujourd'hui, pourra se voir attribuer un sens différent de celui qu'il a au moment de l'étude.

### **2.1.1. Contextes de communication**

L'école de Palo Alto insiste sur l'idée que le sens d'une communication dépend fondamentalement du cadre dans lequel, on la considère. Ceci souligne l'importance du contexte. Le sens de la communication est lié au sens qu'elle prend en **référence globale de l'acteur**. Le phénomène d'apparition du sens est très général par la mise en relation. Cela est aussi perceptible dans la connaissance scientifique puisque l'intelligibilité scientifique est faite du sens partagé.

Toutefois le contexte selon Watwlawick (Mucchielli., 2001) est souvent hors d'atteinte « réelle », c'est-à-dire hors d'une capacité d'intervention sur ses constituants objectifs. Pour la théorie des processus de communication, la « donnée » ou la « communication » à moins d'importance que le contexte (ou dimension de toute situation). La même donnée peut avoir différentes significations selon les préoccupations et intentions des acteurs. Le rapport d'activités obéit à cette logique puisqu'il s'agit de raconter une même histoire à des lecteurs différents.

L'information en tant que sens de quelque chose (un discours, un texte, une image, une conduite...) n'existe donc que par sa contextualisation pour des acteurs. Ainsi, la tpc propose de faire porter l'attention, non pas sur l'information et ses diffusions, transports ou métamorphoses, mais sur les opérations communicationnelles qui ont mené à cette prise de sens. On retiendra que la multiplication des contextes change le sens.

### **2.1.2. Processus de construction des normes dans le discours argumentatif**

Breton (A. Mucchielli et *alii* 2001) constate que toute communication argumentée se déroule toujours en deux étapes. Dans la première, l'orateur s'efforce de modifier le contexte de réception de l'auditoire afin de le préparer à recevoir l'opinion proposée, dans la seconde, il relie l'opinion qu'il propose au contexte précédemment introduit.

## **2.2. Analyse lexicale**

L'analyse des données textuelles et notamment l'analyse lexicale est une méthodologie encore originale en stratégie et en finance. Il nous est important de la présenter avant de l'utiliser sur les messages présidentiels (Mot du Président) des rapports d'activités. Nous verrons successivement l'analyse textuelle comme un exercice de légitimité morale, son intérêt avant de présenter les détails de la méthodologie retenue dans notre cas.

### **2.2.1. L'analyse textuelle : un exercice de légitimité morale**

L'analyse de données textuelles permet de mesurer les efforts entrepris par le noyau stratégique en termes de légitimité morale (Moscarola, 2001). Pour construire de la confiance et pérenniser les activités et partant le pouvoir, le noyau stratégique attire l'attention de tous les partenaires essentiels à la réalisation du projet économique par une communication aussi fluide que possible. Cette approche s'inspire largement de la théorie des parties prenantes. Dans le même temps, face à des sollicitations nouvelles et de plus en plus variées de la part des partenaires anciens, financiers et socio-économiques, et plus récents, environnementaux, les dirigeants tentent de développer leur légitimité pragmatique, cognitive et morale (Moscarola et *alii*). Le noyau stratégique est amené à amplifier sa communication à destination des acteurs impliqués ou concernés par l'activité de la firme. Ainsi, en développant la communication avec les marchés financiers, et en particulier en développant son écoute des attentes exprimées par les acteurs de la finance, le noyau stratégique est amené à exprimer sa vision globale du projet stratégique, à délivrer sa définition et sa représentation de la gouvernance respectueuse des intérêts de tous les acteurs majeurs liés à l'organisation en créant de la valeur actionnariale et en permettant aux acteurs non actionnaires de capter la valeur partenariale et citoyenne. L'entreprise cherche à assurer la conformité de ses comportements aux standards fixés (telles les normes IFRS, RSE...). Il n'est plus question de forme ou d'information « exacte, précise et sincère », mais de fond, de sens, c'est-à-dire de conformation effective ou intentionnelle à des valeurs morales par la réalisation d'une activité socialement utile et souhaitable pour le genre humain dans son ensemble. L'exercice renvoie

au déploiement de la légitimité morale du dirigeant et des « *contrôlares* » auprès d'une partie de la communauté financière au moins.

Le traitement automatisé des données textuelles donne accès à la représentation du sens porté par le discours des dirigeants. Il met en évidence les attentes que développe le noyau stratégique sous peine d'incompréhension par une frange des parties prenantes, des risques de contagion.

### 2.2.2. Interprétation du texte

En se focalisant sur les actes de langage, l'analyse lexicale se focalise offre une alternative pour l'analyse des textes pour leur contenu. Dans ce qui précède, l'analyse de contenu a été utilisée pour analyser l'énoncé, c'est à dire ce que les acteurs ont voulu donner comme représentation de leur action dans l'organisation. Même si le dispositif empirique a été organisé pour permettre l'expression sincère des acteurs et le croisement des représentations, celui-ci n'est pas exempt des limites habituelles d'une recherche (R. Mucchielli, 1998) largement fondée sur des discours. Par ailleurs, comme nous l'avons soulevé ci-dessus, les discours sur les rôles d'encadrement sont particulièrement sujets à ce type de distorsion. Les discours se font donc largement le relais des présupposés sur ce que devrait être un « bon cadre », véhiculés par les approches managériales. Le risque est alors que le cadre serve au chercheur le discours qu'il attend, en lien avec sa propre connaissance des dernières tendances managériales. Ce biais est donc susceptible de prendre une ampleur particulière, dans le cadre du thème de notre recherche.

Pour contenir cette difficulté, nous avons utilisé l'apport de l'analyse lexicale. Celle-ci permet d'éclairer les différents aspects du langage susceptibles de fournir des indices sur la pensée, les sentiments ou les représentations du locuteur. Cela suppose un plus grand avancement sur la voie de l'interprétation, à travers l'analyse des adaptations personnelles que les individus font subir, consciemment ou non à l'outil linguistique. Le chercheur analyse les modalités du dire.

Ceci passe par la **distinction entre énoncé et énonciation** qui explique les usages différenciés que nous avons attribués à l'analyse de contenu (post-codages sémantiques) et aux analyses lexicales. Alors que le travail de post-codage prend peu de recul par rapport au caractère littéral de l'énoncé et aux présupposés du chercheur, les analyses lexicales peuvent être utilisées pour prendre de la distance par rapport au texte et rechercher, dans les traits de l'énonciation, les représentations portées par les catégories d'acteurs.

### 2.2.3. L'approche exploratoire

L'avantage de l'analyse lexicale, telle qu'elle est très couramment pratiquée, est tout d'abord de faire l'économie d'une réflexion formalisée à priori. En cela, elle s'apparente à la tradition du commentaire. Elle ne s'en distingue que par le fait de remplacer la lecture du texte par ses substituts lexicaux dérivés des procédés de la statistique lexicale. En tirant parti de la redondance de la langue pour examiner les termes les plus fréquemment employés, on se fait beaucoup plus rapidement une idée. L'utilisation d'analyseurs syntaxiques et la lemmatisation perfectionnent l'analyse. La lemmatisation est une opération qui permet de regrouper dans de mêmes unités des formes graphiques qui correspondent aux différentes flexions d'un même lemme. Examiner alors les substantifs, les verbes, les adjectifs les plus fréquents permet une approche très efficace du corpus et donne une idée de son contenu (l'énoncé).

## 2.2.4 Le corpus analysé

Le corpus est l'ensemble des données dont on veut prendre connaissance. Dans un texte, nous avons deux niveaux :

- l'énoncé qui est le contenu du message ou le sens de surface ;
- l'énonciation qui est le comportement ou le sens caché.

Le rapport d'activités duquel est extrait le corpus, a une structuration forte, document technique et non répétitif définissant le texte et son contexte.

Le texte est pris comme objet d'observation pour mesurer des comportements ou opinion dont il porte la trace. Puisque le texte est une organisation implicite, il a une linéarité textuelle. Ainsi, la propension à utiliser un vocabulaire de la performance est une indication de l'importance accordée à la performance.

Nous avons conduit l'analyse en deux étapes :

- Une première analyse des énoncés du corpus, donc du premier sens ou sens de surface par une lecture soutenue du texte (lecture et relectures) où ressort un premier sens, il s'agit de l'analyse de contenu ;
- La deuxième étape est l'analyse de l'énonciation par le logiciel sphinx Lexica, par l'atelier lexical. Ainsi, nous avons une compréhension relativement débarrassée de l'arbitraire, et des impressions personnelles qui ressortent dans l'analyse des énoncés.

Il s'agit d'interroger le passage selon la démarche suivante :

1. repérage des références au gouvernement d'entreprise présentes dans chacun des messages et textes retenus ;
2. en répertorier la liste des mots pour chacun des cas ;
3. reporter cela en un tableau montrant le recours plus ou moins important en termes quantitatifs de références dans l'ensemble du passage; dégager, si possible, un tableau particulièrement significatif de certaines références tout au long du même passage.

Pour chaque message, nous avons analysé le verbatim qui est une plate forme d'extrait sous forme de liste tout ou partie des textes, des listes, des tableaux proposés. L'extrait des verbatim présente l'ensemble des mots avec les occurrences et les observations.

## 2.3. Résultats de l'analyse lexicale

Les résultats de l'analyse lexicale seront présentés par période pour permettre la comparaison au plan méthodologique des conclusions de l'analyse de contenu. Notre travail est segmenté en trois périodes : la période 1999-2000 (2.3.1), 2001-2003 (2.3.2) et la période 2004-2005 (2.3.3).

### 2.3.1. Messages présidentiels 1999-2001

Le champ lexical que nous relevons est le suivant : *prise de contrôle, performance, création de valeur, développements, acquisition, amélioration, synergie, opportunités, résultats, financiers, leader, groupe, environnement, rôle majeur, équipe, dimension, fidélité...* l'un des mots les plus cités est groupe (5 fois) en dehors des mots outils, ce qui traduit un attachement à l'entreprise. On fait référence aussi à des valeurs du groupe ; le groupe se renouvelle sans se renier (occurrence n°4). Ce message a un champ lexical relativement pauvre sur le

gouvernement d'entreprise. Le message apparaît comme un discours rassurant l'ensemble des acteurs de l'entreprise quant à l'avenir soutenu par les occurrences de *partenariats et acteur majeur de développement*.

Les partitions textuelles figurant au verbatim ont toutes un faible taux de banalité, ce qui accroît considérablement la richesse du texte. L'environnement des mots relatifs à la gouvernance se décline comme suit : *partenariats, développement, lancement, réussite, croissance, actionnaire, environnement, équipe, entreprise, leader, progression, rentable, ouverture...* le mot groupe est toujours le plus cité (7 fois) confirmant la première conclusion. Le message en 2000 change de thématique et se tourne de manière prononcée vers l'actionnaire en multipliant les références aux résultats financiers, la croissance rentable et autres partenariats. Nous faisons abstraction des auteurs du message à savoir les dirigeants. Le groupe enregistre de performances et le rapport annuel est plutôt tourné vers la présentation du groupe, les résultats et moins sur les pratiques en gestion. La gouvernance n'est pas particulièrement sur le registre des dirigeants de par le champ lexical dont nous disposons.

### **2.3.2. Messages présidentiels 2001-2003**

Le champ lexical de la gouvernance reprend le précédent. Ce discours est marqué par une forte symbolique mobilisatrice pour les équipes et collaborateurs du groupe.

En 2002, le message contient une forte symbolique du gouvernement d'entreprise avec comme leitmotiv l'actionnaire. Le discours est clairement spécifié à l'attention de l'actionnaire. Les mesures lexicales ainsi que l'extrait de verbatim confirment la tendance avec des banalités élevées (supérieur à 5) qui signifient qu'on peut dégager plusieurs champs lexicaux. On relève dans le tableau lexical de la gouvernance, *la concrétisation, des capacités, opportunités, projets, rentable*. Ces vocables ont pour effet de rassurer (A. Mucchielli et alii) les fournisseurs de capitaux pour conforter la confiance des dirigeants.

Dans le rapport 2003, le message ne se démarque pas des deux précédents de Hokimi. Il est cependant plus généreux en termes de cibles, puisqu'il en appelle à la mobilisation des équipes et de leur fidélité. On note des évolutions au niveau de l'ensemble du rapport où les rubriques communication financière ont vu le jour. La partie narrative du rapport expose les principes qui sous-tendent l'organisation du groupe. Le champ lexical de la gouvernance s'enrichit avec : *bâtitteur, champions nationaux, retraitement, renforcement, consolidation, lisibilité des comptes, opération ambitieuse, actionnaire, gouvernance*.

### **2.3.3 Messages présidentiels 2004-2005**

Pour la première fois, un référentiel est construit pour exposer ses pratiques de gouvernement d'entreprise pour le groupe. L'extrait des verbatim renseigne tant au niveau du corpus que des mesures lexicales. Le verbatim nous donne le champ lexical de la gouvernance suivant : *actionnaire, création de richesses, synergie, partenaires, international, bonne gouvernance, concurrentiels, expertise, écoute, confiance, dynamique, pratiques de gestion, marchés, gérer les risques, avantages stratégiques, évolution, croissance, performance...* Les mesures lexicales avec des partitions moyennes supérieures à 20 mots et des taux de banalité au dessus de 5 montrent une structure lexicale densifiée. L'analyse de l'environnement relatif de la gouvernance nous apprend que les occurrences sont nombreuses et marquent une évolution dans la conception du discours de l'entreprise. En matière du gouvernement d'entreprise, il y a des pratiques que le Groupe approprie et il convient de les porter à la connaissance du

public estiment le président du groupe. Convaincu que la Groupe a le potentiel de gagner les compétitions dans lesquelles il s'engage, ce sont les pratiques de gouvernement d'entreprise qui traduiront ce potentiel en résultats. La symbolique du rapport annuel 2004 est édifiante sur la *corporate governance*.

Une année après l'élaboration du référentiel cadre du gouvernement d'entreprise, l'an 2005 le voit plus fourni. Environ 16 pages sont consacrés à l'objet du gouvernement d'entreprise et tel qu'il est conçu au Groupe ONA. C'est une sorte de *naturalisation* du gouvernement d'entreprise dans le discours. Les références y sont plus vives et renseignent de la symbolique qu'occupe cette donne managériale dans le discours. Le champ lexical rattaché à la gouvernance d'entreprise se décline comme suit : *prévisions, conformes, stratégie, « valeur sûre », distribution de dividende, génération de cash flow, création de valeur, croissance profitable, ambition régionale, endettement contrôlé, recherches d'opportunités, progression...* Les mesures lexicales sont dans la même proportion que le message de 2004. Le rapport annuel 2005 du Groupe ONA est un document où une grande partie des pratiques de groupe sont présentées, la lisibilité sur le gouvernement d'entreprise est meilleure plus que par le passé.

## CONCLUSION

Les rapports annuels d'activités sont devenus un genre littéraire (Igalens, 2006), mais surtout un précieux outil d'investigation à la disposition des chercheurs. Ces sont des textes ambitieux dont l'objectif consiste à créer ou à renforcer la légitimité même de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes et ainsi légitimer ses pratiques comme ses choix. C'est qui témoigne l'inscription des problématiques du gouvernement d'entreprise dans les rapports d'activités. Ces textes instaurent un pacte de lecture entre l'auteur et le lecteur : ce dernier est censé savoir à quel type d'émotions s'attendre, à quels principes, on fait appel.

La rhétorique des rapports d'activités révèle la coexistence de plusieurs logiques (Attarça, 2000). Les participants observent un principe très général appelé principe de coopération : le propos du locuteur doit être conforme à l'attente qui est exprimée. Toutefois, ces discours sur le gouvernement d'entreprise nous renseignent au-delà de leur portée symbolique, sur les préoccupations des dirigeants et les intentions comme nous le prouve la fréquence d'apparition des concepts connexes au gouvernement d'entreprise dans l'analyse lexicale.

Activité réglée au sens Levis, les discours sont toujours en avance sur les pratiques (Lordon, 2000). Les discours finissent par avoir des effets performatifs (Jacquot et Point, 2000), parfois au corps défendant de ceux qui les tiennent. Dans cette vague de gouvernement d'entreprise, il est tentant de penser que ces discours n'ont de contrepartie qu'une instrumentation à des fins de légitimations. Le profil cognitif des dirigeants combinés à l'analyse lexicale constituerait à cet égard une approche méthodologique opportune pour aller au fond du saut.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALINE G. et PHILEMON R., in « L'envoi systématique du rapport annuel global aux actionnaires : une pratique en voie de disparition », *Revue internationale de gestion*, vol 30, automne 2005
- AMMOR F. M., in « Les modes de gouvernance de l'entreprise marocaine : une grille de lecture », *Critique économique* N° 13, 2004, pp.129-136
- ATTARÇA M. et JACQUOT T., « Les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise : entre visions théoriques et managériales », *Cahier de recherche n°2006-12, GEFIGE*, 2006
- BARDIN L., « L'analyse de contenu », PUF, Paris, 1977.
- JACQUOT T. et POINT S., in « Le management symbolique des Ressources Humaines : une analyse du langage des dirigeants », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* N°38 Novembre 2000 pp.116-130
- JACQUOT T. et KOEHL J., « Les stratégies de coopération : aspects idéologiques sur la valeur actionnariale », *Cahier de recherche*, n°1998-12, GREFIGE, Université de Nancy, 1998
- CHARREAUX G. et al. « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica, Paris, 1987.
- GERALDINE E. H., in “Annual reports: a tools for businesses, investors and educators”, *Education Review of Business Communication, Senate Hall Academic Publishing*, 2004, pp.81-96
- IGALENS J., “L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports de développement durable d'entreprise françaises du CAC 40 », *Actes de la 1<sup>ère</sup> journée du CERMAD*, Cahier de recherche n°8, septembre 2006, Tours - Poitiers
- HANS-JÖRG S., in « Transparence de l'information : du fantasme aux réalités », *Dossier MCS*, Hiver, EMLyon 2002.
- JUVIN H., in « La gouvernance, piège pour les organisations ? », *l'Expansion Management Review*, mars 2005, pp. 63-69
- LORDON F., « Création de valeur comme rhétorique et comme pratique : généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », 2000, *L'Année de la Régulation*, vol. 4,
- KPMG audit, « Etude de la stratégie de communication financière des grands groupes du secteur de l'énergie », *Etude* 2006
- MINTZBERG H., « Pouvoir et Gouvernement d'entreprise », Les Editions d'Organisation, Paris, 2004.



- MOSCAROLA J., PAPTSIBA V. et BAULAC Y., « Exploration sans a priori ou recherche orientée par un modèle : Contributions et limites de l'analyse lexicale pour l'étude de corpus documentaires. », *VIIème congrès International ARIC*, Genève 2001
- MOSCAROLA J., « Contributions des méthodes de l'analyse qualitative à la recherche en psychologie interculturelle. Sphinx et MCA », *VIIème congrès International ARIC*, Genève 2001
- MUCCHIELLI A. et *alii*, « La théorie des processus de communication », Armand Colin, Paris, 2001
- MUCCHIELLI R., « L'analyse de contenu des contenus de documents et des communications », ESF, Paris, 1998.
- PARRAT F., « Le gouvernement d'entreprise », Dunod, Paris, 2003.
- RAPPORT ANNUEL GROUPE ONA (1999 ; 2000 ; 2001 ; 2002 ; 2003 ; 2004 et 2005)
- WESTPHALEN M-H., « Communicator », Dunod, Paris, 2004

# LA POLITIQUE DE FINANCEMENT ET DE DIVIDENDES DES ENTREPRISES PATRIMONIALES ET FAMILIALES COTEES : UN TEST DE LA THEORIE DU *FREE CASH FLOW*

---

**Thierry POULAIN-RHEM**

Maître de conférences à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV  
Centre de Recherche sur l'Entreprise Familiale et Financière  
Université Montesquieu-Bordeaux IV

## RESUME

L'étude proposée s'intéresse à la validation empirique de la théorie du *free cash flow* de Jensen (1986), en appliquant ce cadre conceptuel à une catégorie particulière d'entreprises cotées, celles dont l'actionnariat est de nature patrimoniale et familiale. Les résultats montrent que l'affectation du *cash flow* en excès, soit sous forme de remboursement de la dette, soit sous forme de distribution de dividendes, est influencée, à des niveaux variables, sur certaines des années d'investigation, par la structure d'actionnariat. Ces conclusions confirmeraient ainsi partiellement les implications de la théorie de Jensen, qui postule que le contrôle des coûts d'agence du *free cash flow*, notamment par l'endettement, est moindre dans les firmes qui, par nature, à l'instar des entreprises patrimoniales et familiales, supportent des coûts d'agence plus faibles que les autres.

**Mots-clés :** *free cash flow*, coûts d'agence, endettement, dividendes, entreprises patrimoniales et familiales.

## ABSTRACT

This study presents new evidence on the empirical validation of Jensen's (1986) free cash flow theory by applying this conceptual framework to a particular category of quoted companies, those whose shareholding is managerial and family nature. The results show that the assignment of the cash flow in excess, either in the form of the debt, or in the form of dividends, is, on variable levels, different according to the structure of shareholding. These conclusions would thus confirm partially the implications of Jensen's hypothesis, which would like that the control of agency costs by debt is less in the firms which, by nature, like managed owned and family companies, have agency costs weaker than the others.

**Key Words :** free cash flow, agency costs, debt, dividends, managed owned and family firms.

## INTRODUCTION

Les entreprises patrimoniales et familiales représentent plus des deux tiers du tissu entrepreneurial des pays occidentaux et enregistrent des performances supérieures à celles des autres formes d'organisation privées<sup>71</sup>. La politique financière de ces entreprises, au sein desquelles une ou plusieurs personnes physiques, appartenant à une même famille ou non<sup>72</sup>, possèdent une part significative du capital et exercent une influence sur le pouvoir de direction, constitue d'ailleurs une voie de recherche de plus en plus explorée. Un volet de l'analyse reste toutefois assez largement méconnu : le mode d'affectation du *free cash flow* en leur sein.

Le *free cash flow*<sup>73</sup> peut se définir comme le *cash flow* en excès qui reste disponible dans une firme une fois que tous les projets à valeur actuelle nette positive ont été financés (Jensen, 1986)<sup>74</sup>. La théorie affirme que les dirigeants des entreprises à niveau de croissance faible et dégageant des fonds discrétionnaires substantiels sont supposés investir dans des activités qui ne tendent pas vers la maximisation de la richesse des actionnaires.

L'hypothèse de *free cash flow* doit s'interpréter à la lumière de la structure d'actionnariat des firmes. Si la problématique de l'affectation des fonds discrétionnaires revêt, par définition, une acuité particulière dans les entreprises managériales, dont la dispersion de l'actionnariat entraîne une dissociation nette des fonctions de propriétaires et de dirigeants, elle se pose aussi au sein des entreprises patrimoniales et familiales ou, tout du moins, de certaines d'entre elles. Ce type d'entreprises se caractérise en effet par une grande diversité et pluralité de profils. Si l'entreprise patrimoniale et familiale type est celle dont les dirigeants détiennent l'intégralité du capital social, ce contrôle peut évoluer dans le temps, en passant par l'ouverture à des partenaires minoritaires, l'introduction en Bourse avec contrôle majoritaire du capital, la perte du contrôle majoritaire par les dirigeants-actionnaires, la vente en bloc ou par effritement en Bourse et la fin éventuelle de l'influence patrimoniale et familiale (Gélinier, 1996). Simultanément, le développement de l'entreprise patrimoniale et familiale induit, souvent, la nomination à sa tête d'un ou plusieurs dirigeants extérieurs, avec ou sans perte de contrôle du capital par les actionnaires initiaux. Ainsi, le phénomène de séparation entre la propriété et la gestion peut aussi exister, à des degrés divers, dans ce type d'entreprises, et particulièrement dans celles qui sont cotées en bourse, tout en étant atténué par rapport aux entreprises managériales et contrôlées<sup>75</sup>. C'est précisément ce caractère qui fait de ces firmes un terrain d'expérimentation original pour la mise à l'épreuve de la théorie de Jensen (1986). La question est celle de savoir si le contrôle des coûts d'agence du *free cash flow* par les instruments disciplinaires préconisés par Jensen (1986), en particulier l'endettement, est moindre dans les firmes qui, par nature, à l'instar des entreprises patrimoniales et familiales, supportent des coûts d'agence plus faibles que les autres.

L'objectif de cette recherche est par conséquent d'appréhender l'affectation du *free cash flow* des entreprises patrimoniales et familiales cotées, en France. Son intérêt réside dans

---

<sup>71</sup> Voir le dossier consacré à l'entreprise familiale, sous la direction des Professeurs Allouche et Hirigoyen, dans la revue *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n°1, mars 2000.

<sup>72</sup> Comme le note Yvon Gattaz, président de l'Association des moyennes entreprises patrimoniales (ASMEP), les entreprises patrimoniales regroupent, outre les entreprises familiales, les entreprises unipersonnelles, dont le créateur est aussi le dirigeant, ainsi que les entreprises d'associés.

<sup>73</sup> Appelé aussi *cash* en excès ou fonds discrétionnaires.

<sup>74</sup> Sur la théorie du *free cash flow*, voir aussi Jensen (1989).

<sup>75</sup> Pour reprendre une typologie proposée par Charreaux (1991).

l'originalité de la méthodologie mise en œuvre, qui consiste à tester directement la théorie de Jensen (1986), et dans les éléments de réponse apportés à une problématique assez faiblement explorée tant dans les pays anglo-saxons qu'en France.

La présentation du cadre théorique et empirique permettra tout d'abord d'énoncer les hypothèses de l'étude (1.). La méthodologie mise en œuvre sera ensuite précisée (2.), avant que les résultats empiriques ne soient exposés (3.).

## **1. CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE**

C'est la théorie du *free cash flow* développée par Jensen (1986), confortée au moins partiellement par un certain nombre de travaux empiriques, qui, en suggérant l'établissement d'un lien entre les coûts d'agence du *free cash flow* et la structure de propriété des firmes, a inspiré la formulation des hypothèses de la recherche.

### **1.1. Revue de la littérature théorique**

#### **1.1.1. L'hypothèse de *free cash flow***

L'affectation du *free cash flow* est au cœur de la problématique des relations d'agence et de la création de valeur actionnariale. La théorie avancée par Jensen (1986) postule qu'il existe une source de conflits entre les actionnaires et les dirigeants liée à la présence de *free cash flows* élevés dans les firmes à faibles opportunités de croissance. Le risque est celui d'une gestion inefficace de cette ressource, qui prend en particulier la forme du surinvestissement et entraîne une destruction de valeur pour les actionnaires. Le *cash* en excès incite les managers à accroître la taille de leur firme au-delà du niveau optimal pour plusieurs raisons : d'une part, cela leur permet d'augmenter les ressources sous leur contrôle et, par répercussion, d'augmenter leur pouvoir discrétionnaire et leur prestige (Mueller, 1969 ; Charreaux, 1997 ; Paquerot, 1997) ; d'autre part, cela leur permet d'accroître le niveau de leur rémunération personnelle, dans la mesure où les hausses de rémunération sont liées à celles du chiffre d'affaires et à la croissance de l'entreprise (Murphy, 1985 ; Schmidt et Fowler, 1990 ; Lambert et alii, 1991). Autant d'actions qui peuvent venir diminuer la valeur globale de la firme, alors que l'objectif de maximisation de la valeur impliquerait au contraire une distribution des fonds discrétionnaires aux actionnaires.

Face à ce risque, Jensen (1986) souligne le rôle majeur de l'endettement pour réduire le *cash* en excès. Des distributions externes permettent certes de réduire la présence de ces fonds, tout comme le rachat d'actions, qui entraîne une amélioration des prévisions de bénéfices par action, de manière significative dans les deux cas, ce qui est cohérent avec l'hypothèse de signalisation, mais également avec celle de *free cash flow*, dans la mesure où cela limite, de fait, l'investissement dans des projets destructeurs de valeur. Mais la discipline exercée par l'endettement est plus efficace, selon Jensen (1986). Elle contraint les managers à affecter cette ressource au service de son remboursement, sous peine de voir la société placée en règlement judiciaire, réduisant ainsi leur propension à investir dans des projets destructeurs de valeur. Cet effet disciplinaire, précise Jensen (1986), outre le fait qu'il peut venir se substituer à celui exercé par la distribution de dividendes, prend tout son sens dans les entreprises disposant de niveaux de *free cash flows* substantiels et présentant de faibles opportunités de croissance ou, *a fortiori*, dans les firmes en phase de déclin. Sans nier les coûts -de faillite- liés à une augmentation de l'endettement, Jensen (1986) note qu'il existe un ratio d'endettement optimal qui maximise la valeur de la firme, au point d'équilibre où coût

marginal et bénéfice marginal de la dette se compensent. Alors que l'accumulation de fonds discrétionnaires présente, compte tenu des coûts d'agence afférents, un risque d'utilisation sous-optimale et de transfert de richesses des actionnaires vers les créanciers, la distribution de dividendes et le rachat d'actions, mais surtout l'endettement, sont censés favoriser, au contraire, la maximisation de la valeur.

Au-delà, cette théorie est susceptible de trouver un terrain d'application singulier avec la politique financière des entreprises patrimoniales et familiales cotées.

### **1.1.2. Coûts d'agence du *free cash flow* et structure de propriété**

Les coûts d'agence du *free cash flow* résultent de la séparation des fonctions de propriétaires et de dirigeants, telle qu'elle fut analysée, notamment, par Jensen et Meckling (1976), à la suite des travaux précurseurs de Berle et Means (1932) et des théoriciens des droits de propriété. C'est la multiplicité des agents participant à la vie de l'organisation qui est à l'origine de conflits d'intérêts, de divergences de vues et d'actions, les dirigeants n'agissant pas toujours conformément aux intérêts des actionnaires dans la mesure où ces deux catégories d'acteurs possèdent des fonctions d'utilité différentes (Ross, 1973).

Le nœud du problème d'agence réside dans l'écart de valeur entre la firme qui supporte des coûts d'agence et celle qui n'en supporte pas. La théorie postule que les divergences sont maximales dans les entreprises managériales, dont le capital est dispersé et n'est pas contrôlé par les dirigeants, alors qu'elles sont atténuées dans les entreprises patrimoniales et familiales, une structure d'actionnariat patrimoniale réduisant les coûts d'agence et favorisant l'alignement des intérêts actionnaires/dirigeants (Jensen et Meckling, 1976).

Certes, plusieurs arguments viennent relativiser cette hypothèse de convergence des intérêts. D'une part, lorsqu'un dirigeant ne possède qu'une faible part du capital de son entreprise, le marché du travail des cadres (Fama, 1980), le marché de production (Hart, 1983) et le marché du contrôle financier (Jensen et Ruback, 1983) peuvent jouer un rôle plus significatif dans la recherche de la maximisation actionnariale. D'autre part, les dirigeants qui, à l'inverse, possèdent une part très significative du capital peuvent avoir suffisamment d'influence, à la fois de droit et de fait, pour mettre en œuvre des actions discrétionnaires contraires à l'objectif de maximisation de la valeur, dans une logique d'enracinement (Morck et *alii*, 1988).

Mais l'argument de l'atténuation des coûts d'agence dans les entreprises patrimoniales et familiales cotées, qui fournissent le cadre d'un modèle d'agence particulier compte tenu de leur cotation en bourse, semble l'emporter. Cette atténuation résulte de plusieurs facteurs. Comme le soulignent Gomez-Mejia et *alii* (2001) au sujet, spécifiquement, des entreprises familiales, chacune des parties en leur sein attache de la valeur à une relation qui va au-delà de la seule valeur économique créée par la transaction, du fait des liens noués entre l'agent et le principal. Les conflits d'agence sont également atténués par la volonté de transmission de l'entreprise et de préservation de sa réputation (Anderson et *alii*, 2002).

Il est ainsi possible de supposer que la structure d'actionnariat des entreprises patrimoniales et familiales, en influençant le niveau des coûts d'agence, va déterminer l'affectation du *cash* en excès, soit sous forme de dettes, soit sous forme de dividendes ou de rachat d'actions.

## 1.2. Revue de la littérature empirique

La relation empirique entre la propriété managériale et les décisions financières des dirigeants, envisagée sous l'angle de la théorie du *free cash flow*, n'est pas dénuée d'ambiguïté.

Certains travaux viennent, si ce n'est contredire, du moins nuancer les implications de cette théorie. Chaplinsky et Niehaus (1993) constatent en prenant en compte, outre les coûts d'agence des dettes et des fonds propres, l'avantage fiscal de l'endettement, la fonction de partage du risque des actionnaires internes et l'influence de l'appartenance sectorielle, que le ratio d'endettement et le niveau de propriété managériale des firmes partagent des déterminants communs limités -la taille des actifs-. Ils observent que l'endettement est relié négativement -et fortement- au *free cash flow*, résultat en contradiction avec l'hypothèse de Jensen (1986), mais conforme à l'hypothèse du financement hiérarchique de Myers (1984). Ces auteurs montrent en outre que les firmes ayant des fonds discrétionnaires substantiels ne résolvent pas le problème d'agence posé par des niveaux élevés de participation managériale au capital.

D'autres travaux, en revanche, vont dans le sens d'une validation de la théorie de Jensen (1986), d'une manière plus ou moins affirmée. Agrawal et Jayaraman (1994) observent, sur un échantillon d'entreprises se finançant exclusivement par fonds propres, que celles présentant des niveaux de participation managériale faibles ont des taux de distribution de dividendes plus élevés, ce résultat étant obtenu après contrôle des effets du *free cash flow* et du taux de croissance. Ce qui suggère que les dividendes et la propriété managériale sont des mécanismes de substitution pour réduire les coûts d'agence, du moins dans les firmes qui se financent uniquement par fonds propres. Crutchley et Jensen (1996) constatent que les variations de *free cash flows* sont positivement reliées, de manière statistiquement significative, à l'endettement, tout en notant cependant qu'il n'y a pas de relation entre cette variable et la propriété managériale. Poincelot (1999), pour sa part, tout en estimant que l'endettement est plus une variable manipulée par les dirigeants qu'une variable de contrôle, observe une relation négative entre le contrôle interne et l'endettement, de sorte qu'il existerait un effet de substitution plutôt que de complémentarité entre le contrôle par les actionnaires et le contrôle par les créanciers financiers. Enfin, Brush et alii (2000), en examinant l'argument d'agence qui voudrait que la croissance du chiffre d'affaires dans les firmes dégagant du *free cash flow* (et sans gouvernance forte) génère moins de profit que les autres, constatent que des niveaux de propriété managériale significatifs conditionnent l'influence des fonds discrétionnaires sur la performance, alors qu'à l'inverse la participation au capital de fonds d'investissement réduit significativement la croissance des ventes et ne contribue pas à l'amélioration de la performance résultant de la croissance du chiffre d'affaires.

## 1.3. Hypothèses de la recherche

L'hypothèse majeure de cette recherche est que la structure de propriété affecte les coûts d'agence, ce qui influence l'affectation du *free cash flow*.

En l'occurrence, il est possible de supposer que les dirigeants des entreprises patrimoniales et familiales sont moins enclins à réinvestir la *cash flow* en excès dans des activités destructrices de valeur et, notamment, dans des projets à valeur actuelle nette négative, puisque Jensen (1986, 1989) souligne précisément l'intérêt d'une participation au capital des dirigeants pour

réduire les risques liés au *cash* en excès. Dans la mesure où les coûts d'agence du *free cash flow* sont une fonction décroissante de la propriété managériale (Agrawal et Jayaraman, 1994), le recours à l'endettement, instrument disciplinaire privilégié par Jensen (1986), apparaît moins justifié dans les firmes patrimoniales et familiales que dans les autres catégories d'entreprises.

En conséquence, il est possible, à titre principal, de poser l'hypothèse suivante :

H.1. Les firmes patrimoniales et familiales cotées ont une incitation à affecter le *free cash flow* au service de la dette plus faible que les firmes non patrimoniales et non familiales cotées

Cette hypothèse est cohérente avec les développements fondamentaux de la théorie de l'agence, qui postule que l'émission de dettes constitue l'un des modes de résolution des conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Selon Jensen et Meckling (1976), en effet, un dirigeant qui émet de la dette a une incitation au travail et à ne pas consommer sur place au détriment des actionnaires beaucoup plus forte : il est astreint à une discipline plus stricte, et doit en particulier faire face aux échéances imposées par le service de l'emprunt, tant au niveau de son remboursement en capital que du paiement de ses intérêts. Il est évident que la justification et l'intérêt de cette incitation diminuent en même temps que les coûts d'agence liés à la dissociation des fonctions entre propriétaires et dirigeants, qui est atténuée, par nature, dans les entreprises patrimoniales et familiales par rapport aux autres catégories d'entreprises.

Certes, l'ensemble des facteurs déterminants de l'endettement ne sont pas pris en compte ici. Les évolutions les plus récentes de la théorie financière, notamment, fournissent des interprétations diverses sur le rôle et la place de l'endettement dans la structure financière, certains courants soulignant l'existence d'un ordre de préférence dans le choix des moyens de financement -financement interne, endettement, émission d'actions nouvelles-, dans le cadre de la théorie du Pecking-Order (Myers, 1984), ou celle d'un taux d'endettement cible dépendant des branches d'activité des entreprises, de l'évolution de leur avantage fiscal et de leur risque de défaillance, dans le cadre de la théorie du Trade-Off, élargie -en cas de prise en compte des coûts d'agence- ou non (Harris et Raviv, 1991 ; Smith et Watts, 1992 ; Gaver et Gaver, 1993). Mais, toutes choses égales par ailleurs, compte tenu des prescriptions précédemment énoncées de la théorie du *free cash flow*, l'hypothèse posée apparaît recevable.

D'un autre point de vue, bien que l'endettement soit l'instrument disciplinaire préconisé par Jensen (1986), il semble opportun de ne pas négliger le rôle joué par la distribution de dividendes<sup>76</sup> dans l'affectation des fonds discrétionnaires, et d'apprécier son influence relative dans les entreprises patrimoniales et familiales. A cet égard, dans le même esprit que précédemment, l'hypothèse suivante peut être posée :

---

<sup>76</sup> Une troisième hypothèse, relative au rachat d'actions, avait été initialement posée. Malheureusement, l'absence de sources d'informations publiques (après vérification et demande formulée auprès de l'Autorité des marchés financiers) sur les montants de rachats d'actions opérés par les sociétés françaises cotées a contrarié les projets d'investigation empirique de la recherche à ce niveau.

H.2. Les firmes patrimoniales et familiales cotées ont une incitation à affecter le *free cash flow* à la distribution de dividendes plus faible que les firmes non patrimoniales et non familiales cotées

Cette hypothèse rejoint les prescriptions traditionnelles de la théorie de l'agence, qui explique que la politique de dividendes est un instrument de résolution des conflits d'agence dirigeants/actionnaires. Rozeff (1982) et Easterbrook (1984) estiment en effet que le versement de dividendes se justifie par les coûts d'agence entre dirigeants et actionnaires. Dans le cadre d'une politique d'investissement donnée, le paiement de dividendes élevés, rendant les flux financiers internes insuffisants pour couvrir les besoins d'investissement, contraint les managers à recourir à des financements externes -émission d'emprunts ou émission d'actions- pour satisfaire la mise en œuvre de la politique d'investissement. La multiplication du recours à ce type de financement soumet par conséquent de manière plus régulière les firmes à la discipline du marché financier. Les dividendes représentent ainsi un mécanisme implicite pour contrôler les actions des dirigeants, qui doit être d'autant plus utilisé que les coûts d'agence sont élevés. Alors que le taux de « payout » doit être, toutes choses égales par ailleurs, une fonction croissante du volume des coûts d'agence (Cobbaut, 1997), il est par conséquent cohérent de postuler que la structure d'actionnariat des entreprises patrimoniales et familiales, en réduisant ces coûts, devrait entraîner une diminution du taux de versement de dividendes, en l'absence d'autres arguments pouvant justifier son augmentation (comme, par exemple, l'impact de la fiscalité<sup>77</sup> ou un effet de signalisation attendu).

## **2. METHODOLOGIE**

La méthodologie développée consiste à mettre en perspective l'affectation du *free cash flow* au service de la dette et à la distribution de dividendes au sein des entreprises patrimoniales et familiales, par rapport à celle observée dans les entreprises non patrimoniales et non familiales, à partir d'un échantillon de 209 entreprises françaises cotées, sur une période de cinq ans, de 1997 à 2001. Une méthodologie statistique explicative est mise en œuvre à cette fin.

### **2.1. Echantillonnage et collecte des données**

L'échantillonnage s'est appuyé sur l'ensemble des entreprises françaises cotées sur Euronext au 31 décembre 2001, sur le premier, le second et le nouveau marché.

Ont été ensuite éliminées :

- les sociétés n'ayant pas fait l'objet d'une cotation permanente sur les cinq années retenues comme champ temporel d'investigation empirique, soit de 1997 à 2001 (entreprises introduites en bourse ou, à l'inverse, radiées de la cote en cours de période ; entreprises ayant fait l'objet d'une fusion ou d'une fusion-absorption ; entreprises en situation de cessation de paiement ou placées en redressement judiciaire) ;

- les banques, établissements de crédit, sociétés de financement, compagnies d'assurances, sociétés de portefeuille et sociétés immobilières, compte tenu de leurs caractéristiques financières spécifiques.

---

<sup>77</sup> L'hypothèse posée s'inscrit délibérément dans le cadre conceptuel de l'agence. Elle n'intègre pas les considérations fiscales susceptibles d'influencer les comportements de distribution de dividendes.



Toujours dans le but d'assurer la cohérence de l'échantillon sur la durée, l'étape de sélection suivante a consisté à retirer de l'analyse les firmes ayant connu une évolution de leur structure d'actionnariat entre 1997 et 2001 et celles pour lesquelles le montant de *free cash flow*, ou de remboursement de la dette ou de distribution de dividendes, était indisponible dans les différentes bases de données utilisées pour au moins trois des cinq années du champ temporel d'investigation, ce qui a permis d'aboutir à un échantillon final de 209 sociétés.

Enfin, il convient de préciser que la totalité de ces firmes n'a pas été sollicitée, systématiquement, pour chacune des années d'analyse. La part de l'échantillon mobilisée pour la réalisation des tests statistiques a été variable d'une année sur l'autre. En dehors de la persistance de données manquantes résiduelles, les sociétés pour lesquelles le *free cash flow* était négatif durant l'année faisant l'objet du test ont été éliminées, puisque Jensen (1986) souligne que les problèmes liés à la présence de fonds discrétionnaires se posent lorsque ceux-ci sont substantiels. Et pour ce qui est des tests concernant l'affectation des *free cash flows* sous forme de dividendes, ont été retirées, le cas échéant, les firmes ayant réalisé un résultat net négatif sur la période considérée afin de ne pas biaiser l'analyse.

Les données, de nature consolidée, ont été collectées à partir d'une pluralité de sources d'informations. C'est ainsi qu'ont été sollicitées des bases de données financières sous CD-ROM ou accès Internet, comme Diane et OSIRIS (BVDEP), ainsi que l'Atlas des groupes et des liens financiers (SCRL), de même que les différentes éditions des guides des sociétés françaises cotées à Paris (Cofisem - *La Vie Française*, puis *Le Revenu*) ou encore les rapports d'activité des sociétés. Le recoupement des sources s'est révélé particulièrement utile pour distinguer les entreprises patrimoniales et familiales des autres, compte tenu de la difficulté - fréquente - à catégoriser les firmes du point de vue de leur structure d'actionnariat, l'existence éventuelle de cascades de holdings rendant *ipso facto* délicate l'identification des actionnaires personnes physiques.

## 2.2. Choix et opérationnalisation des variables

### 2.2.1. Le *free cash flow*

La littérature diverge sur la façon de mesurer le *free cash flow* tel que conceptualisé par Jensen (1986). En général, toutefois, il est défini comme le revenu opérationnel avant les amortissements, les charges d'intérêt et les impôts et taxes, mais aussi les dividendes versés (Lehn et Poulsen, 1989 ; Gul et Tsui, 1998 ; Jaggi et Gul, 1999), divisé par la valeur comptable de l'actif total pour tenir compte des effets liés à la taille (Lang et *alii*, 1991).

Plus proche dans son esprit de la conception défendue par Jensen (1986), le *free cash flow* retenu dans cette étude est issu de la base de données OSIRIS, qui le calcule de la manière suivante :

Bénéfices avant charges d'intérêt, impôts, amortissements et provisions<sup>78</sup>  
-impôts et taxes (y compris variation des taxes différées sur l'exercice)  
-investissements bruts  
-investissement en survaleur  
= *free cash flow*

---

<sup>78</sup> Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA).

Le montant de *free cash flow* ainsi obtenu, considéré comme une variable explicative de son mode d'affectation, n'est pas intégré à l'analyse en valeur absolue. Afin de neutraliser l'effet taille des entreprises, le *cash* en excès est exprimé sous forme de ratio : il est rapporté à la valeur comptable du total des actifs.

### **2.2.2. L'affectation du *free cash flow***

Le réinvestissement du *free cash flow*, soit sous forme de dettes, soit sous forme de dividendes, est à la fois une variable dépendante et indépendante. Dépendante tout d'abord, lorsqu'il s'agit d'apprécier l'impact des coûts d'agence sur l'affectation des fonds discrétionnaires en fonction de la structure d'actionnariat. Mais indépendante également, dans la mesure où il convient de vérifier si, alternativement, affectation sous forme de dettes et affectation sous forme de dividendes sont négativement reliées, autrement dit, s'il existe un effet de substitution entre l'endettement et la distribution de dividendes, comme cela est suggéré par la théorie.

Pour apprécier la nature de l'affectation du *free cash flow*, deux variables sont prises en compte, conformément aux hypothèses posées :

- s'agissant de l'affectation au service de la dette : est rapporté au montant de *free cash flow* (en N) le remboursement en capital de la dette financière totale (moyen et long terme, mais aussi court terme) ainsi que les charges d'intérêt (de l'exercice N).

- s'agissant de l'affectation sous forme de distribution de dividendes : est rapporté au montant de *free cash flow* (en N) le versement total de dividendes effectué lors de l'exercice faisant l'objet de l'analyse (versé en N, mais effectué, en fait, au titre de l'exercice précédent N-1).

### **2.2.3. La structure d'actionnariat**

La variable « structure d'actionnariat » est représentative de la nature patrimoniale et familiale, ou non, des entreprises étudiées. Deux niveaux de seuils ont été retenus :

- mobilisant un seuil généralement considéré comme celui à partir duquel l'influence notable sur la gestion et la politique financière d'une entreprise est présumée<sup>79</sup>, a été considérée, dans une perspective opérationnelle, comme entreprise patrimoniale et familiale toute entreprise dont 20 % au moins du capital est contrôlé directement ou indirectement par une ou plusieurs personnes physiques, appartenant à une même famille ou non<sup>80</sup> ;

- par exception, a également été classée comme patrimoniale et familiale toute firme dont 10 % du capital au moins est contrôlé directement ou indirectement par une ou plusieurs personnes physiques, appartenant à une même famille ou non, à la condition que cet actionnariat patrimonial et familial soit majoritaire, en relatif.

---

<sup>79</sup> Voir, par exemple, l'article 357-1 de la loi du 24 juillet 1966, résultant de la loi n°85-11 du 3 janvier 1985 sur les comptes consolidés : « L'influence notable sur la gestion et la politique financière d'une entreprise est présumée lorsqu'une société dispose, directement ou indirectement, d'une fraction au moins égale au cinquième des droits de vote de cette entreprise ».

<sup>80</sup> Ce seuil est utilisé dans quelques-unes des études consacrées à la structure d'actionnariat des entreprises, par exemple celle de La Porta et alii (1999).

Il convient de préciser qu'ont été aussi présumées patrimoniales et familiales les sociétés contrôlées par ces firmes, ce qui a eu pour effet d'accroître assez sensiblement la proportion de cette catégorie d'entreprises dans l'échantillon final. Les entreprises non patrimoniales et non familiales ont été considérées, de manière résiduelle, comme des entreprises managériales ou contrôlées.

Les critères quantitatifs de détention du capital souffrent évidemment de plusieurs limites, la première d'entre elles concernant la relativité de la notion de contrôle du capital, la deuxième portant sur l'absence de prise en compte de facteurs qualitatifs, comme, par exemple, l'exercice de fonctions de dirigeants par les actionnaires ou l'intention de transmission à la génération suivante. En l'absence de critères alternatifs fiables, ces critères ont malgré tout été mis en œuvre.

#### **2.2.4. Les opportunités de croissance**

La théorie de Jensen (1986) impose d'intégrer à part entière la variable « opportunités de croissance » dans l'analyse empirique. L'efficacité des instruments disciplinaires qu'elle propose de mettre en œuvre est contingente de la situation particulière de chaque firme. Comme indiqué plus haut, la dette ou, par défaut, la distribution de dividendes ne sont efficaces que dans les firmes dégagant des *free cash flows* substantiels et disposant de faibles opportunités de croissance.

La mesure des opportunités de croissance fait l'objet de débats dans la littérature. Différentes mesures alternatives existent<sup>81</sup>. Si les opportunités d'investissement sont liées aux dépenses en recherche et développement, alors ces dernières peuvent en constituer une mesure approximative. Une autre façon d'appréhender les opportunités de croissance est de les considérer au regard de la création de valeur perçue par le marché, la valeur des titres étant supposée refléter les anticipations du marché sur la capacité des firmes à créer de la valeur, à la condition évidemment que l'hypothèse d'efficience des marchés soit respectée. Ainsi, le Q de Tobin, qui rapporte la valeur de marché d'une firme à la valeur de remplacement de ses actifs, est fréquemment utilisé. C'est une approximation du Q de Tobin, rapportant la valeur de marché des capitaux propres à la valeur comptable de ces mêmes capitaux, qui a été utilisée dans le cadre de cette recherche<sup>82</sup>.

#### **2.2.5. Autres variables de contrôle**

La prise en compte des effets « taille » et « secteur d'activité » s'impose lorsqu'on cherche à avoir une vision comparative de la politique financière des entreprises. L'intégration de la variable « taille », en particulier, s'avère essentielle. En effet, une taille réduite peut se traduire par un contrôle plus important des actionnaires. Les entreprises de faible taille, y compris celles qui présentent des niveaux de *free cash flow* élevés, sont supposées présenter des problèmes d'agence moins importants que les autres, dans la mesure où le contrôle de l'action des dirigeants apparaît plus aisé. La variable « taille » a été opérationnalisée par le logarithme du total des actifs. La variable « secteur d'activité », quant à elle, a pris la forme

---

<sup>81</sup> Cf., par exemple, Smith et Watts (1992), Gaver et Gaver (1993), Skinner (1993), mais aussi Gul et Tsui (1998) pour une application à la problématique du *free cash flow*.

<sup>82</sup> Le calcul du Q de Tobin nécessite l'obtention d'informations spécifiques comme la valeur de marché de la dette et la valeur de remplacement de l'actif, qui sont difficiles à évaluer. L'approximation proposée, qui correspond en fait au ratio de Marris, est fréquemment utilisée dans la littérature empirique en finance.

d'un regroupement des firmes de l'échantillon en deux catégories, celles appartenant au secteur industriel et celles appartenant au secteur commercial et des services.

Le tableau n°1 propose un récapitulatif de l'ensemble des variables rentrant dans le champ de l'étude<sup>83</sup>.

Tableau n°1

### Présentation synthétique des variables de l'étude

	Variables à expliquer : l'affectation du <i>free cash flow</i>
<b>FCFDE</b>	<i>Affectation du free cash flow au service de la dette :</i> remboursement dettes financières en capital+charges financières/ <i>free cash flow</i>
<b>FCFDI</b>	<i>Affectation du free cash flow à la distribution de dividendes :</i> dividendes versés/ <i>free cash flow</i>
	Variables explicatives et de contrôle
<b>PROP</b>	<b>Variables d'actionnariat</b> , 0=entreprise non patrimoniale et non familiale, 1=entreprise patrimoniale et familiale Entreprise patrimoniale et familiale : détention par une ou plusieurs personnes physiques, unies par des liens familiaux ou non, de plus de 20% (ou 10%) du capital (sur la période 1997-2001) Entreprise non patrimoniale et non familiale : absence de détention de plus de 20% (ou 10%) du capital par une ou plusieurs personnes physiques (sur la période 1997-2001)
<b>FCF</b>	<i>Niveau du free cash flow</i> : <i>free cash flow</i> /total des actifs <i>Affectation alternative du free cash flow (dettes et dividendes)</i> : cf. supra
<b>FCFDI/FCFDE</b>	<i>Opportunités de croissance</i> : valeur boursière des capitaux propres/valeur comptable des capitaux propres <i>Taille</i> : logarithme total des actifs <i>Secteur d'activité</i> : 0=industrie, 1=commerce+services
<b>OPPCROISS</b>	
<b>TAILLE</b>	
<b>SECTEUR</b>	

<sup>83</sup> D'autres variables, comme la rentabilité économique et le risque d'exploitation, avaient été initialement intégrées dans les équations de régression. La faiblesse de la rentabilité économique est en effet censée renforcer la nécessité d'un meilleur contrôle des fonds discrétionnaires dégagés par la firme. Par ailleurs, une plus grande incertitude sur les résultats économiques peut inciter les firmes à limiter le réinvestissement du *free cash flow* dans un souci de prudence. Ces deux variables ont été retirées de l'analyse dans la mesure où leur présence entraînait des problèmes de colinéarité (mesurée par les indicateurs Variance Inflation Index [VIF]) avec les autres variables dans les régressions mises en œuvre.

### 2.3. Méthodologie statistique et spécification des modèles

Afin de répondre aux exigences explicatives de la méthodologie, ce sont des régressions linéaires par les moindres carrés qui ont été mises en œuvre. Sur la base des différentes hypothèses formulées, et des variables explicatives et de contrôle afférentes, les modèles testés ont été les suivants.

S'agissant du modèle explicatif du réinvestissement du *free cash flow* sous forme de dettes :

$$FCFDE = b_0 + b_1 PROP + b_2 FCF + b_3 FCFDI + b_4 OPPCROISS + b_5 TAILLE + b_6 SECTEUR$$

où *FCFDE* est la part du *free cash flow* affectée au service de la dette.

S'agissant du modèle explicatif du réinvestissement du *free cash flow* sous forme de dividendes :

$$FCFDI = b_0 + b_1 PROP + b_2 FCF + b_3 FCFDE + b_4 OPPCROISS + b_5 TAILLE + b_6 SECTEUR$$

où *FCFDI* est la part du *free cash flow* affectée à la distribution de dividendes.

Dans la première équation de régression comme dans la seconde, dans la mesure où la part du *free cash flow* affectée soit au service de la dette, soit au versement de dividendes, devrait être inférieure dans les entreprises patrimoniales et familiales, conformément aux hypothèses posées, le coefficient  $b_1$  devrait prendre un signe négatif. Dans la mesure où les firmes à *cash flow* élevé ont davantage de marges de manœuvre financière, ce qui justifie un contrôle plus vigilant, le signe de  $b_2$  devrait être positif. Dans la mesure également où Jensen (1986) considère que l'endettement et la distribution de dividendes sont des mécanismes de substitution pour réduire les coûts d'agence du *free cash flow*, le coefficient  $b_3$  devrait être négatif. Dans la mesure où les firmes à faibles opportunités de croissance présentent des coûts d'agence liés au *free cash flow* plus forts que les autres, le signe de  $b_4$  devrait être négatif. Enfin, dans la mesure où le contrôle de l'affectation des fonds discrétionnaires devrait être plus difficile dans les entreprises de dimension plus importante, le signe de  $b_5$  devrait être positif<sup>84</sup>.

Chacune des deux équations est mise en œuvre, successivement, sur deux sous-échantillons : celui des firmes ayant le niveau d'opportunités de croissance le plus faible (c'est-à-dire inférieur au niveau médian) et celui des entreprises ayant le niveau d'opportunités le plus élevé (c'est-à-dire supérieur au niveau médian)<sup>85</sup>, ce deuxième sous-échantillon jouant le rôle d'échantillon de contrôle<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup> S'agissant de  $b_6$ , aucun signe n'est en revanche postulé.

<sup>85</sup> Il aurait été souhaitable de distinguer, d'une part, les entreprises ayant le niveau d'opportunités de croissance le plus faible (1<sup>er</sup> quartile) et, d'autre part, celles ayant le niveau d'opportunités de croissance le plus élevé (dernier quartile). Cette restriction aurait malheureusement eu pour conséquence de réduire très significativement le nombre d'entreprises soumises aux tests, compromettant par là-même la mise en œuvre d'une méthodologie de type explicatif. La distinction « en-dessous de la médiane »/« au-dessus de la médiane » s'est par conséquent imposée.

<sup>86</sup> Il aurait été également envisageable, dans une vision stricte de la mesure des opportunités de croissance, d'appliquer les modèles successivement, sur le sous-échantillon des entreprises ayant un ratio de Marris inférieur à 1, puis sur celui des firmes ayant un ratio supérieur à 1. Une observation en amont des valeurs prises par cette variable a montré que la très grande majorité des entreprises avaient un ratio supérieur à 1, empêchant la mise en

### 3. RESULTATS EMPIRIQUES

A la présentation de l'échantillon succédera celle des analyses multivariées sur l'affectation du *free cash flow*.

#### 3.1. Présentation de l'échantillon

Les 209 sociétés de l'échantillon sont cotées sur le premier (127), le second (79) et le nouveau marché (3). Parmi elles, 139 sont patrimoniales et familiales et 70 ne le sont pas<sup>87</sup>, proportion qui reflète la prédominance des entreprises de la première catégorie, déjà soulignée dans d'autres études, y compris parmi les entreprises cotées (Allouche et Amann, 1995 et 2000 ; La Porta et *alii*, 1999 ; Burkart et *alii*, 2002 ; Faccio et Lang, 2002).

L'échantillon est composé de firmes de création récente (huit ans au minimum) et de firmes plus anciennes (183 ans au maximum), à la pérennité affirmée, avec un âge moyen de 55 ans.

Il comprend majoritairement des firmes du secteur industriel (un peu plus de 64%), puis, secondairement, et de manière équivalente, des entreprises exerçant dans le secteur du commerce et des services (approximativement 18% dans l'un et l'autre cas). Les secteurs les plus représentés sont l'industrie alimentaire, l'industrie chimique, la fabrication de machines et équipements, la fabrication d'instruments de précision et les industries diverses, le commerce de gros et de détail, mais aussi les activités informatiques. Les sous-échantillons des entreprises patrimoniales et familiales, d'une part, des entreprises non patrimoniales et non familiales, d'autre part, ne présentent pas de différences majeures du point de vue des secteurs représentés.

Tableau n°2 Secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon

Secteurs activité	Echantillon global	%	Entreprises patrimoniales et familiales	%	Entreprises non patrimoniales et non familiales	%
Industrie	134	64,10%	87	62,60%	47	67,10%
Commerce	37	17,70%	27	19,40%	10	14,30%
Services	38	18,20%	25	18%	13	18,60%
Total	209	100%	139	100%	70	100%

La distribution de l'échantillon apparaît relativement équilibrée du point de vue de la taille, même si l'on observe une tendance à la sur-représentation des entreprises de grande dimension. L'effectif est compris entre 40 et 358.501 salariés. Près de 26% emploient moins de 1.000 salariés, un peu plus de 35% entre 1.000 et 5.000, près de 8% entre 5.000 et 10.000 et enfin un peu plus de 31% plus de 10.000. La répartition entre entreprises patrimoniales et entreprises non patrimoniales est sensiblement équivalente, à la nuance près que les firmes les plus importantes en taille (plus de 10.000 salariés) sont sur-représentées dans l'échantillon des

---

œuvre d'une méthodologie explicative sur l'échantillon -trop faible- des firmes ayant une valeur boursière inférieure à la valeur comptable de leurs capitaux propres.

<sup>87</sup> Le déséquilibre constaté dans la répartition entre firmes patrimoniales et firmes non patrimoniales apparaît comme la résultante directe de la procédure d'échantillonnage, contrainte par la non-disponibilité de certaines données. Une voie alternative d'échantillonnage, dans des travaux de recherche futurs, pourrait consister à opérer un pairage entre firmes patrimoniales et firmes non patrimoniales.

entreprises non patrimoniales et non familiales, au détriment des entreprises employant entre 5.000 et 10.000 personnes.

Tableau n°3 Taille des entreprises expérimentales

Salariés	Echantillon global	%	Entreprises patrimoniales et familiales	%	Entreprises non patrimoniales et non familiales	%
Moins de 1000	54	25,80%	37	26,60%	17	24,30%
Entre 1000 et 5000	74	35,40%	53	38,10%	21	30%
Entre 5000 et 10000	16	7,70%	15	10,80%	1	1,4%
Plus de 10000 salariés	65	31,10%	34	24,50%	31	44,3%
Total	209	100%	139	100%	70	100%

Le tableau n°4 fournit quelques statistiques descriptives sur les variables mobilisées dans les équations de régression. Sur l'ensemble de la période 1997-2001, et pour ce qui est de l'échantillon global, les différences entre les entreprises patrimoniales et familiales, d'une part, et les entreprises non patrimoniales et non familiales, d'autre part, apparaissent assez faibles. Le niveau de *free cash flow* représente entre 11% (dans les entreprises patrimoniales et familiales) et 13% (dans les autres) du total des actifs, en valeurs médianes, sur l'ensemble de la période. Le service de la dette absorbe un peu moins de 30% des fonds discrétionnaires, de manière équivalente dans les deux sous-échantillons. Les dividendes consomment 6,97% des fonds en excès des entreprises patrimoniales et familiales, contre 7,67% dans les firmes non patrimoniales et non familiales.

**Tableau n°4 :** Statistiques descriptives des principales variables dépendantes et indépendantes de l'étude

(valeurs médianes sur la période 1997-2001)

Echantillon global<sup>88</sup>

	Entreprises patrimoniales et familiales			Entreprises non patrimoniales et non familiales		
	Médiane	Minimum	Maximum	Médiane	Minimum	Maximum
FCF	0,1134	-0,7677	19,256	0,1311	-0,1425	1,6967
FCFDE	0,2949	-0,1626	73,649	0,2965	-0,5356	6,2622
FCFDI	0,0697	-0,6193	13,508	0,0767	-0,4623	0,9317
OPPCROISS	3,1205	0,64	19,55	3,1350	1,15	76,73

<sup>88</sup> Avant élimination des entreprises dégageant du *free cash flow* négatif.

### 3.2. L'affectation du *free cash flow* dans les entreprises patrimoniales/familiales et les entreprises non patrimoniales/non familiales

#### 3.2.1. L'affectation du *free cash flow* au service de la dette

Le premier modèle de régression examine s'il existe une relation linéaire entre la structure de propriété des entreprises et la part de *free cash flow* investie dans le service de la dette, compte tenu du niveau des fonds discrétionnaires, de la part qui est consacrée à la distribution de dividendes, des opportunités de croissance, ainsi que des variables de contrôle taille et secteur d'activité. Les résultats sont présentés année après année, et successivement pour les firmes qui présentent le niveau d'opportunités de croissance le plus faible (inférieur à la médiane) dans le tableau n°5, et celles qui présentent le niveau le plus élevé (supérieur à la médiane) dans le tableau n°6.

Les modèles mis en œuvre sont de qualité variable. Les coefficients  $R^2$  ajustés varient en effet, pour les firmes à faibles opportunités de croissance, entre -0,005 et 0,370, et trois des modèles appliqués, en 1999, 2000 et 2001, ont une qualité d'ajustement très faible. Celle des modèles appliqués aux entreprises à fortes opportunités de croissance est en revanche supérieure. Les coefficients  $R^2$  ajustés sont compris entre 0,040 et 0,424. La signification statistique des modèles pour les années 1999, 2000 et 2001 est forte (seuil supérieur à 5%, voire 1%, en 1999 et 2000), mais limitée en 1997 (seuil de 10%), *a fortiori* en 1998.

Parmi les firmes à faibles opportunités de croissance, les coefficients de la variable « propriété » présentent le signe négatif escompté. Ils apparaissent statistiquement significatifs, notamment sur les années où la qualité d'ajustement des modèles est satisfaisante (au seuil de 5% en 1997 et 1998). Il est particulièrement intéressant de souligner la symétrie des résultats constatés sur l'échantillon des entreprises à fortes opportunités de croissance. En effet, les coefficients de la variable « propriété » y présentent un signe positif, sauf pour l'année 1998. Les coefficients sont statistiquement significatifs en 1999 et 2000 (au seuil de 5%). Il ressort de ces différentes observations que, dans les firmes en situation de faibles opportunités de croissance et dégageant du *free cash flow*, la nature patrimoniale et familiale de l'entreprise semble exercer, au moins partiellement, et par comparaison avec les entreprises en situation de fortes opportunités de croissance, une influence négative sur l'affectation des fonds discrétionnaires au service de la dette. Le contrôle par l'endettement des coûts d'agence liés à la présence de fonds en excès apparaît plus faible dans cette catégorie d'entreprises que dans les sociétés managériales et contrôlées. **En conséquence, il semble possible de ne pas rejeter totalement l'hypothèse H1.**

En revanche, les résultats semblent infirmer une autre hypothèse de la théorie de Jensen (1986). La variable « niveau des *free cash flows* » exerce un impact négatif sur l'affectation sous forme d'endettement, et ce aussi bien dans les firmes à faibles opportunités de croissance que dans les autres. Les coefficients sont statistiquement significatifs en 1997 et 1998 (au seuil de 1%) dans les premières (cf. tableau n°5), tandis qu'ils sont tous statistiquement significatifs au seuil de 1%, notamment sur les années où la qualité d'ajustement des modèles est satisfaisante, dans les secondes (cf. tableau n°6). Ainsi, plus le niveau des fonds discrétionnaires est important et plus les sommes affectées au service de la dette sont faibles. Il est possible d'interpréter ce résultat en considérant qu'un *free cash flow* limité, donc rare, nécessite un contrôle disciplinaire d'autant plus élevé.



L'influence des autres variables dans les équations de régression apparaît nettement plus limitée.

Les coefficients apparaissent faiblement significatifs s'agissant de la variable « part du *free cash flow* investie dans la distribution de dividendes », sauf en 1997 (au seuil de 5%), dans les entreprises à faibles opportunités de croissance, et uniquement dans cette catégorie d'entreprises. Si le signe du coefficient est conforme à l'hypothèse de Jensen (1986) en 1997, il est, dans les deux autres cas, contraire à celui prédit par la théorie. Ce résultat semble contredire l'hypothèse selon laquelle les dividendes et la dette sont des mécanismes alternatifs pour le contrôle des coûts d'agence du *free cash flow*.

Quelques éléments de signification statistiques apparaissent avec la variable « opportunités de croissance », s'agissant des firmes à faibles opportunités pour deux des cinq années d'observation, en 1997 et 1998 (au seuil de 5%), et s'agissant des firmes à fortes opportunités pour une seule année, en 2000 (au seuil de 1%). Dans les deux cas, le signe des coefficients est contraire à celui annoncé par la théorie. L'importance des opportunités de croissance affecterait positivement le niveau de *free cash flow* consacré au service de la dette.

Parmi les autres variables de contrôle, l'influence de la taille et du secteur d'activité apparaît marginale. Pour ce qui est de la variable « taille », l'hypothèse selon laquelle le réinvestissement du *free cash flow* dans l'endettement serait plus prononcé dans les grandes entreprises se trouve partiellement contredite. Les coefficients de la variable sont négatifs et statistiquement significatifs (au seuil de 10% et 5%) en 1997 et 1998 dans l'échantillon des entreprises à faibles opportunités. La variable « secteur d'activité », pour sa part, n'est significative que pour les firmes à faibles opportunités de croissance, en 1997 (au seuil de 1%).

**Tableau n° 5 :** Tests de régression de l'affectation du *free cash flow* au service de la dette (firmes à faibles opportunités de croissance)

	1997	1998	1999	2000	2001
Variables indépendantes	N=62	N=69	N=67	N=71	N=80
Constante	1,054*** (3,188)	1,463*** (2,767)	1,293 (1,547)	2,397 (1,045)	0,421 (0,789)
PROP	-0,271** (-2,366)	-0,228** (-2,051)	-0,181* (-1,437)	-0,220** (-1,759)	-0,203* (-1,658)
FCF	-0,362*** (-3,209)	-0,460*** (-3,988)	-0,083 (-0,559)	-0,085 (-0,553)	-0,116 (-1,004)
FCFDI	-0,251** (-2,299)	0,145 (1,368)	0,221* (1,757)	-0,141 (-1,103)	0,12- (0,983)
OPPCROISS	0,265** (2,219)	0,427*** (3,427)	-0,069 (-0,473)	0,016 (0,132)	0,166 (1,343)
TAILLE	-0,229* (-1,828)	-0,320** (-2,457)	-0,109 (-0,761)	-0,041 (-0,323)	-0,051 (-0,381)
SECTEUR	0,421*** (3,912)	0,027 (0,239)	0,003 (0,024)	0,042 (0,279)	-0,079 (-0,599)
F	6,961***	5,821***	1,193	0,942	1,113
R <sup>2</sup>	0,432	0,360	0,107	0,081	0,084
R <sup>2</sup> ajusté	0,370	0,298	0,017	-0,005	0,009
*p<0,10    **p<0,05    ***p<0,01 (tests bilatéraux pour l'ensemble des variables, à l'exception de la variable propriété) Les valeurs entre parenthèses correspondent au t de student.					

Tableau n°6 Tests de régression de l'affectation du *free cash flow* au service de la dette (firmes à fortes opportunités de croissance)<sup>89</sup>

	1997	1998	1999	2000	2001
Variables indépendantes	N=57	N=75	N=63	N=68	N=80
Constante	1,060* (1,972)	2,887** (2,557)	0,666 (0,942)	0,490 (0,776)	0,119 (0,127)
PROP	0,022 (0,160)	-0,169* (-1,360)	0,244** (1,931)	0,175** (1,686)	0,082 (0,693)
FCF	-0,507*** (-2,733)	-0,400*** (-2,714)	-0,497*** (-3,770)	-0,547*** (-5,100)	-0,338*** (-2,972)
FCFDI	0,111 (0,767)	-0,018 (-0,155)	-0,151 (-1,210)	-0,157 (-1,470)	0,076 (0,696)
OPPCROISS	0,127 (0,897)	0,071 (0,591)	0,056 (0,446)	0,486*** (4,200)	-0,156 (-1,404)
TAILLE	-0,200 (-1,200)	-0,273* (-1,820)	0,006 (0,046)	0,023 (0,196)	0,162 (1,276)
SECTEUR	0,049 (0,358)	-0,049 (-0,411)	0,108 (0,851)	0,000 (-0,003)	0,169 (1,528)
F	2,038*	1,516	3,705***	9,234***	2,734**
R <sup>2</sup>	0,197	0,118	0,284	0,476	0,183
R <sup>2</sup> ajusté	0,100	0,040	0,207	0,424	0,116
*p<0,10    **p<0,05    ***p<0,01 (tests bilatéraux pour l'ensemble des variables, à l'exception de la variable propriété) Les valeurs entre parenthèses correspondent au t de student.					

En tout état de cause, les conclusions dégagées relativement à la variable centrale de l'étude, à savoir la structure d'actionnariat, semblent confirmer partiellement, sur certaines des années d'investigation, l'hypothèse de *free cash flow* de Jensen (1986). L'endettement exercerait une contrainte disciplinaire d'autant plus faible que les coûts liés à la dissociation des fonctions actionnaires/dirigeants sont limités. Sur certaines années, les entreprises patrimoniales et familiales, en présentant des coûts d'agence moins élevés que leurs consœurs, enlèveraient à l'endettement une part de ses vertus disciplinaires. Il existerait ainsi un effet de substitution entre les systèmes de contrôle internes (impliquant les actionnaires, en l'occurrence patrimoniaux et familiaux) et les systèmes de contrôle externes (impliquant les créanciers), ce qui confirmerait, de ce point de vue, les conclusions de Poincelot (1999). Cependant, ce résultat doit être mis en relation avec les comportements financiers spécifiques des entreprises patrimoniales et familiales, qui, par nature, dans un souci de prudence, sont incitées à privilégier les ressources internes -en particulier l'autofinancement- plus que les ressources externes pour financer leur développement (Allouche et Amann, 1995 et 2000 ; Mahéault, 1998 ; Gallo et Vilaseca, 2001 ; McConaughy et alii, 2001).

### 3.2.2. L'affectation du *free cash flow* à la distribution de dividendes

Le second modèle de régression étudie la relation entre la structure d'actionnariat des entreprises et la part de *free cash flow* investie dans la distribution de dividendes, en prenant en compte, là encore, le niveau de fonds discrétionnaires, la part affectée au service de la dette, les opportunités de croissance, ainsi que la taille et le secteur d'activité. Les résultats sont présentés, à nouveau, année après année, successivement pour les entreprises à faibles opportunités de croissance dans le tableau n°7, puis pour celles à fortes opportunités dans le tableau n°8. Sur l'échantillon des entreprises de la première catégorie, les coefficients de

<sup>89</sup> Bien que répartis en deux sous-ensembles (en-dessous et au-dessus de la médiane des opportunités de croissance), les effectifs d'entreprises par années sont différents des précédents en raison de certaines données manquantes.

détermination ajustés varient entre 0,038 et 0,334, avec des modèles statistiquement significatifs au minimum au seuil de 5% pour l'ensemble des années d'observation, à l'exception de l'année 2000 qui se caractérise par une absence de signification. Sur l'échantillon des entreprises de la seconde catégorie, les coefficients de détermination sont compris entre 0,065 (en 1998) et 0,213 (en 1999). Les modèles sont tous statistiquement significatifs au minimum au seuil de 5%, à l'exception de l'année 1998.

Les conclusions dégagées se rapprochent des précédentes, tout en les nuancant.

La variable « propriété » présente, au sein de l'échantillon des firmes à faibles opportunités de croissance, un coefficient négatif statistiquement significatif, conformément aux prescriptions théoriques, uniquement en 1997 (au seuil de 1%). En revanche, l'observation des résultats sur l'échantillon des entreprises à fortes opportunités de croissance montre, à l'inverse de ce qui avait été constaté précédemment pour l'endettement, que la nature patrimoniale et familiale des firmes exerce sur le réinvestissement du *free cash flow* sous forme de dividendes une influence négative et statistiquement significative (au seuil de 1%) en 1999, 2000, 2001 (pour s'en tenir aux modèles ayant une qualité d'ajustement satisfaisante). Ainsi, dans les firmes à opportunités élevées, la nature patrimoniale et familiale de l'entreprise entraînerait un contrôle des fonds discrétionnaires par l'endettement, comme l'ont montré les résultats précédents, tout en réduisant le taux de distribution de dividendes. En dépit du caractère très partiel des résultats constatés sur l'échantillon des firmes à faibles opportunités de croissance, qui se trouvent contrebalancés par la robustesse de ceux constatés sur les firmes à fortes opportunités de croissance, **il semble possible de ne pas rejeter totalement l'hypothèse H2 de l'étude.**

L'influence du niveau de *free cash flow* apparaît, comme précédemment au sujet de l'endettement, comme un facteur explicatif négatif de la distribution de dividendes, et ce aussi bien dans les firmes à faibles qu'à fortes opportunités de croissance. Pour les premières, l'incidence négative est significative, en particulier, en 1997 et 1998 (aux seuils de 5% et 1%). Pour les secondes, l'impact négatif est significatif statistiquement en 1997 (au seuil de 1%) et en 1999 (au seuil de 5%). Ces résultats, bien que partiels et infirmant les prescriptions théoriques, laissent penser que plus les marges de manœuvre financière de l'entreprise sont faibles, meilleur doit être le contrôle de l'affectation des fonds discrétionnaires.

A l'instar du premier modèle de régression, symétriquement, le réinvestissement du *free cash flow* dans le remboursement de la dette affecte le niveau des dividendes pour les firmes à faibles opportunités en 1999 (au seuil de 1%). Au demeurant, les coefficients de la variable étant positifs, aucun effet de substitution entre l'investissement du *cash flow* en excès sous forme de dividendes et d'endettement ne peut être mis en lumière, contrairement là encore à ce que suggère la théorie de Jensen (1986).

Le rôle des opportunités de croissance n'apparaît significatif qu'en 1997 pour les firmes de la première catégorie (au seuil de 1%) et qu'en 2000 pour les autres (au seuil de 10%), au demeurant dans un sens contraire à celui annoncé par les prescriptions théoriques.

A l'inverse de l'analyse de régression portant sur l'affectation du *free cash flow* au service de la dette, la taille semble exercer un effet plus marqué. L'influence sur l'affectation des fonds discrétionnaires dans la distribution des dividendes est négative pour les firmes à faibles opportunités de croissance en 1997 et 1998 (aux seuils de 1% et 5%), de même que pour les

firmes à fortes opportunités en 1999, 2000 et 2001 (au seuil de 1% pour chacune de ces années). Ce qui tend une nouvelle fois à contredire les postulats théoriques. En revanche, l'influence du secteur d'activité demeure incertain, puisque son impact n'est significatif que pour les firmes à faibles opportunités, en 2001 (au seuil de 1%).

**Tableau n° 7** : Tests de régression de l'affectation du *free cash flow* à la distribution de dividendes

Variables indépendantes	(firmes à faibles opportunités de croissance)				
	1997 N=57	1998 N=64	1999 N=63	2000 N=63	2001 N=63
Constante	0,918*** (5,203)	0,371*** (3,781)	0,164* (1,752)	0,221** (2,211)	0,282*** (2,666)
PROP	-0,437*** (-3,519)	-0,104 (-0,827)	0,024 (0,224)	0,154 (1,211)	-0,107 (-0,858)
FCF	-0,267** (-2,187)	-0,474*** (-3,520)	-0,183 (-1,406)	-0,372** (-2,309)	-0,165 (-1,423)
FCFDE	-0,200 (-1,380)	0,051 (0,403)	0,563*** (5,308)	-0,132 (-1,041)	0,158 (1,369)
OPPCROISS	0,387*** (3,222)	0,123 (0,881)	-0,174 (-1,381)	-0,047 (-0,326)	-0,106 (-0,820)
TAILLE	-0,656*** (-4,955)	-0,322** (-2,201)	-0,052 (-0,417)	-0,152 (-1,063)	-0,166 (-1,230)
SECTEUR	0,165 (1,150)	-0,135 (-1,051)	0,053 (0,424)	0,232 (1,505)	0,540*** (4,525)
F	5,690***	2,690**	6,152***	1,405	4,089***
R <sup>2</sup>	0,406	0,221	0,397	0,131	0,305
R <sup>2</sup> ajusté	0,334	0,139	0,333	0,038	0,230
*p<0,10    **p<0,05    ***p<0,01 (tests bilatéraux pour l'ensemble des variables, à l'exception de la variable propriété) Les valeurs entre parenthèses correspondent au t de student.					

**Tableau n°8** Tests de régression de l'affectation du *free cash flow* à la distribution de dividendes

(firmes à fortes opportunités de croissance) <sup>90</sup>					
	1997	1998	1999	2000	2001
Variables indépendantes	N=54	N=74	N=60	N=67	N=76
Constante	0,135 (0,995)	0,515* (1,899)	0,737*** (4,182)	0,610*** (3,729)	0,491*** (4,586)
PROP	-0,126 (-0,937)	-0,212** (-1,677)	-0,425*** (-3,311)	-0,404*** (-3,212)	-0,320*** (-2,665)
FCF	-0,457*** (-2,671)	-0,189 (-1,219)	-0,359** (-2,549)	-0,237 (-1,565)	-0,161 (-1,309)
FCFDE	0,083 (0,599)	0,276** (2,115)	-0,041 (-0,304)	-0,090 (-0,604)	0,044 (0,374)
OPPCROISS	0,132 (0,972)	0,035 (0,291)	0,167 (1,258)	0,282* (1,992)	0,173 (1,481)
TAILLE	0,052 (0,331)	-0,212 (-1,384)	-0,405*** (-2,954)	-0,392*** (-2,833)	-0,467*** (-3,700)
SECTEUR	0,091 (0,706)	-0,092 (-0,773)	-0,087 (-0,649)	-0,110 (-0,837)	-0,045 (-0,378)
F	2,853**	1,841	3,657***	3,293***	2,683**
R <sup>2</sup>	0,267	0,142	0,293	0,248	0,189
R <sup>2</sup> ajusté	0,173	0,065	0,213	0,172	0,119
*p<0,10    **p<0,05    ***p<0,01 (tests bilatéraux pour l'ensemble des variables, à l'exception de la variable propriété) Les valeurs entre parenthèses correspondent au t de student.					

Ces résultats viennent, de manière partielle, conforter ceux mis en lumière dans d'autres études, qui révèlent un taux de distribution de dividendes inférieur dans les firmes patrimoniales et familiales ou, tout du moins, un impact négatif du pourcentage de capital interne sur les niveaux de distribution, tant en France (Hirigoyen, 1984 ; Mahérault, 1998) qu'à l'étranger (Kamerschen, 1970 ; Rozeff, 1982 ; Dempsey et Laber, 1992 ; Jensen et *alii*, 1992 ; Alli et *alii*, 1993 ; Noronha et *alii*, 1996 ; McConaughy et *alii*, 2001). Le parallèle établi est d'autant plus intéressant à souligner que nombre de ces recherches ont été conduites sur des échantillons d'entreprises non cotées, ce qui montrerait l'homogénéité de comportement des firmes patrimoniales et familiales, quelle que soit leur structure de coûts d'agence.

## CONCLUSION

L'étude réalisée revêt une double originalité, d'une part en s'intéressant aux prolongements empiriques de la théorie du *free cash flow*, d'autre part en appliquant ce cadre conceptuel à une catégorie particulière d'entreprises, celles dont l'actionnariat est de nature patrimoniale et familiale. Elle affine ainsi les résultats des recherches précédemment conduites sur la politique de financement et de dividendes des firmes familiales. L'affectation du *cash flow* en excès, soit au service de la dette, soit sous forme de distribution de dividendes, semble influencée, mais de manière très variable selon les années d'étude, par la structure d'actionnariat des entreprises. Ces conclusions tendraient à confirmer les implications de la

<sup>90</sup> Bien que répartis en deux sous-ensembles (en-dessous et au-dessus de la médiane des opportunités de croissance), les effectifs d'entreprises par années sont différents des précédents en raison de certaines données manquantes.

théorie, qui voudraient que le contrôle des coûts d'agence des fonds discrétionnaires soit moindre dans les firmes supportant, par nature, à l'instar des entreprises patrimoniales et familiales, des coûts d'agence plus faibles que les autres. Il existerait un effet de substitution entre le contrôle exercé par les actionnaires, au travers de leur participation au capital, et les mécanismes disciplinaires externes. Il semblerait aussi que cet effet de substitution s'exerce, dans certains cas, dans les firmes à fortes opportunités de croissance. Les résultats mis en lumière ici, en soulignant les divergences de comportements financiers en fonction de la structure de propriété, présentent ainsi un intérêt empirique non négligeable et s'inscrivent plutôt dans la continuité des études ayant validé empiriquement la théorie du *free cash flow* du point de vue des politiques de financement et de dividendes (Agrawal et Jayaraman, 1994), tout en entrant en contradiction avec d'autres (Crutchley et Jensen, 1996). Les résultats ne sont toutefois pas dénués d'ambiguïtés puisqu'ils viennent dans le même temps infirmer certaines des hypothèses de Jensen (1986), en particulier pour ce qui est de la relation supposée positive entre le niveau de *free cash flow* et l'utilisation des leviers disciplinaires - rejoignant en cela les conclusions de Chaplinsky et Niehaus (1993)-, en particulier aussi pour ce qui est de l'effet de substitution postulé entre les deux instruments disciplinaires que sont l'endettement et la distribution de dividendes -s'inscrivant en faux par rapport aux conclusions de Agrawal et Jayaraman (1994)-.

La recherche trouve également ses limites dans le caractère ponctuel de certains résultats et dans la signification statistique des tests effectués (avec, parfois, des significations au seuil de 10% seulement et dans le cadre de modèles dont la qualité d'ajustement est faible). Les résultats doivent en outre être relativisés au regard d'éventuels biais méthodologiques dont l'incidence est difficile à apprécier : les critères -relativement larges- de définition de l'entreprise patrimoniale et familiale retenus ou la présence importante de sociétés patrimoniales et familiales de grande taille au sein de l'échantillon (facteur supposé atténuer la spécificité de ce type de firmes), notamment, peuvent contribuer à expliquer la faiblesse de l'hétérogénéité de certaines observations.

Enfin, l'étude proposée doit trouver d'utiles et nécessaires prolongements dans la mesure de l'impact du contrôle des coûts d'agence du *free cash flow* (par la politique de financement et la politique de dividendes) sur la création de valeur actionnariale, dimension qui n'est pas appréhendée ici. Après plus de quinze ans d'existence, la théorie défendue par Jensen (1986) laisse la voie ouverte à de nouvelles tentatives de validation empirique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal A. et Jayaraman N., « The Dividend Policies of All Equity Firms : A Direct Test of the Free Cash Flow Theory », *Managerial and Decision Economics*, 1994, 15, p. 139-148.
- Alli K.L, Khan A.Q. et Ramirez G.G., « Determinants of Corporate Dividend Policy, A Factorial Analysis », *Financial Review*, 1993, vol. 28, n°4, p. 523-547.
- Allouche J. et Amann B., « Le retour triomphant du capitalisme familial », in *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.
- Allouche J. et Amann B., « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, mars 2000, vol. 3, n°1, p. 33-79.
- Anderson R., Mansi S. et Reeb D., « Founding Family Ownership and the Cost of Debt », Working Paper, Rawls School of Business, 2002.
- Berle A. et Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, London : Mac Millan , 1932.
- Brush T.H., Bromiley P. et Hendrickx M., « The Free Cash Flow Hypothesis for Sales Growth and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, April 2000, vol. 21, n°4, p. 455-472.
- Burkart M., Panunzi F. et Shleifer A., « Family Firms », Discussion Paper n°1944, Harvard Institute for Economic Research, 2002.
- Caby J. et Hirigoyen G., « Management : les constructeurs – Michael C. Jensen », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, p. 60-68.
- Calvi-Reveyron M., « Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat ? », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, mars 2000, vol. 3, n°1, p. 81-116.
- Chaplinsky S., Niehaus G., « Do inside ownership and leverage share common determinants ? », *Quarterly Journal of Business and Economics*, 1993, vol. 32, n°4, p. 51-66.
- Charreaux G., « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue économique*, 1991, vol. 42, n°3, p. 521-552.
- Charreaux G. (Ed.), *Le gouvernement des entreprises, corporate governance – Théories et faits*, Economica, 1997.**
- Charreaux G., « Michael C. Jensen », in M. Albouy (Ed.), *Les grands auteurs en finance*, EMS, 2003.

- Cobbaut R., *Théorie financière*, 1997, Economica.
- Crutchley C.E. et Jensen M.R.H., « Changes in Corporate Debt Policy : Information Asymmetry and Agency Factors », *Managerial Finance*, 1996, vol. 22, n°2, p. 1-16.
- Dempsey S.J. et Laber G., « Effects of Agency and Transaction Costs on Dividends Payout Ratios, Further Evidence of the Agency-Transaction Cost Hypothesis », *Journal of Financial Research*, 1992, vol. 15, n°4, p. 317-321.
- Demsetz H., « The Structure of Ownership and the Theory of the Firm », *Journal of Law and Economics*, June 1983, vol. 26, p. 375-390.
- Easterbrook F.H., « Two Agency-Cost Explanations of Dividends », *American Economic Review*, 1984, vol. 74, p. 650-659.
- Faccio M. et Lang L., « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, September 2002, vol. 65, n°3, p. 365-395.
- Fama E.F., « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, April 1980, vol. 88, n°2, p. 288-307.
- Fama E.F. et Jensen M.C., « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, June 1983, vol. 26, p. 301-326.
- Gallo M.A. et Vilaseca A., « Finance in Family Business », *Family Business Review*, 1996, vol. 9, n°4, p. 387-401.
- Gaver J.J. et Gaver K.M., « Additional Evidence on the Association between the Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividend, and Compensation Policies », *Journal of Accounting and Economics*, 1993, 16, p. 125-160.
- Gélinier O., *La réussite des entreprises familiales*, Paris : Maxima, 1996.
- Gomez-Mejia L., Nunez-Nickel L. et Gutierrez L., « The Role of Family Ties in Agency Contracts », *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44, p. 81-95.
- Gul F.A. et Tsui J.S.L., « A Test of the Free Cash Flow and Debt Monitoring Hypotheses : Evidence from Audit Pricing », *Journal of Accounting and Economics*, 1998, vol. 24, p. 219-237.
- Harris M. et Raviv A., « The Theory of Capital Structure », *Journal of Finance*, March 1991, vol. 46, n°1, p. 297-356.
- Hart O.D., « The Market Mechanism as an Incentive Scheme », *The Rand Journal of Economics*, Autumn 1983, vol. 14, n°2, p. 366-383.
- Hirigoyen G., « Peut-on parler d'une politique des dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ? », *Analyse financière*, février 1984, n°436, p. 207-210.



- Jaggi B. et Gul F.A., « An Analysis of Joint Effects of Investment Opportunity Set, Free Cash Flows and Size on Corporate Debt Policy », *Review of Quantitative Finance and Accounting*, June 1999, 12, 4, p. 371-381.
- Jensen M.C., « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers », *American Economic Review*, May 1986, vol. 76, n°2, p. 323-329.
- Jensen M.C., « Eclipse of the Public Corporation », *Harvard Business Review*, 1989, 5, p. 61-74.
- Jensen M.C. et Meckling W.H., « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 1976, vol. 3, p. 305-360.
- Jensen M.C. et Ruback R., « The Market for Corporate Control : The Scientific Evidence », *Journal of Financial Economics*, vol. 11, n°1, 1983, p. 5-50.
- Jensen G.R., Solberg D.P. et Zorn T.S., « Simultaneous Determination of Insider Ownership, Debt and Dividend Policies », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1992, vol. 27, n°2, p. 247-263.
- Kamerschen D.R., « A Theory of Conglomerate Mergers, Comments », *Quarterly Journal of Economics*, November 1970, p. 668-673.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F. et Shleifer A., « Corporate Ownership around the World », *Journal of Finance*, 1999, vol. 54, p. 471-517.
- Lambert R.A., Larcker D. et Weigelt K., « How Sensitive is Executive Compensation to Organizational Size ? », *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, p. 395-402.
- Lang L.H.P., Stulz R.M. et Walking R.A., « A Test of the Free Cash Flow Hypothesis, the Case of Bidder Returns », *Journal of Financial Economics*, 1991, 29, p. 315-335.
- Lehn K. et Poulsen A., « Free Cash Flow and Stockholder Gains in Going Private Transactions », *Journal of Finance*, 1989, 44, p. 771-787.
- McConaughy D.L., Matthews C.H. et Fialko A.S., « Founding Family Controlled Firms : Performance, Risk, and Value », *Journal of Small Business Management*, 2001, vol. 39, n°1, p. 31-49.
- Maherault L., « Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées », *Revue du financier*, 1998, n°114, p. 59-75.
- Morck R., Shleifer A. et Vishny R.W., « Management Ownership and Market Valuation : An Empirical Analysis », *Journal of Financial Economics*, 1988, vol. 20, n°1-2, p. 293-315.
- Mueller D.C., « A Theory of Conglomerate Mergers », *Quarterly Journal of Economics*, November 1969, p. 643-659.

- Murphy K., « Corporate Performance and Managerial Remuneration : an Empirical Analysis », *Journal of Accounting and Economics*, April 1985, vol. 7, p. 11-42.
- Myers S.C., « Determinants of Corporate Borrowing », *Journal of Finance*, July 1984, vol. 39, n°3, p. 575-593.
- Noronha G.M., Shome D.K et Morgan G.E., « The Monitoring Rationale for Dividends and the Interaction of Capital Structure and Dividend Decisions », *Journal of Banking and Finance*, 1996, vol. 20, p. 439-454.
- Paquerot M., « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle », in G. Charreaux (Ed), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.
- Poincelot E., « Le rôle de l'endettement dans le contrôle du comportement managérial : le cas des firmes dégageant du free cash-flow », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, mars 1999, vol. 2, n°1, p. 75-89.
- Ross S., « The Economic Theory of Agency : the Principal's Problem », *American Economic Review*, vol. 63, n°2, 1973, p. 134-139.
- Rozeff M., « Growth, Beta and Agency Costs as Determinants of Dividend Payout Ratios », *Journal of Financial Research*, 1982, vol. 5, p. 249-259.
- Schmidt D.R. et Fowler K.L., « Post-Acquisition Financial Performance and Executive Compensation », *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, p. 559-569.
- Skinner D., « The Investment Opportunity Set and Accounting Procedure Choice : Preliminary Evidence », *Journal of Accounting and Economics*, 1993, 16, p. 407-445.
- Smith C.W. et Watts R.L., « The Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividend, and Compensation Policies », *Journal of Financial Economics*, 1992, 32, p. 263-292.

### **Séance plénière 3 : Les groupements d'entreprises familiales et la transmission**

Introduction.....	164
La transmission de l'entreprise familiale à Sfax : état des lieux et perspectives, <b>Lassaâd MEZGHANI</b> .....	165
Regroupement familial et transmission d'entreprises : entre famille et contexte tunisien, <b>Rym BOUDERBALA</b> .....	181
Biais comportementaux dans la succession de l'entreprise familiale, <b>Gérard HIRIGOYEN</b> .....	205
La SARL à associé unique, une forme adaptée à la gouvernance de la PME familiale, <b>Idriss FAIK</b> .....	214

La transmission et la succession dans l'entreprise familiale sont des préoccupations majeures pour les acteurs de cette organisation mais également les chercheurs qui tentent de comprendre les facteurs clés de succès liés au management de ces événements particuliers dans la vie de l'entreprise.

Longtemps complexe et onéreuse la transmission de l'entreprise familiale est aujourd'hui plus facilitée. Sur un plan pratique, la transmission, tantôt appelée succession, est porteuse de difficultés mesurables par les seuls intéressés. Parfois, se glisse la question de génération, autant de questions complexes que les contributions ci-après n'ont pas manqué d'éluder.

Pour Lassaâd Mezghani, la transmission est un processus dynamique, complexe et loin d'être simple. Ces difficultés sont souvent attribuables à l'absence d'un plan de succession. Il s'est intéressé à la situation particulière des entreprises familiales en matière de succession dans la région de Sfax en Tunisie. Il ressort qu'il n'existe pas une démarche unique de transmission et par ailleurs les difficultés jaillissent des conflits entre successeurs et aptitudes managériales des successeurs.

En partant sur la base d'une étude exploratoire qui montre l'importance de l'esprit entrepreneurial, la famille et le contexte dans le développement des entreprises, Rym Bouderbala souligne la prépondérance de la famille dans la transmission des regroupements d'entreprises familiales à travers leur cycle de développement. En revanche, l'indépendance par le contrôle familial absolu de la propriété et de la gestion, constitue une limite à leur croissance.

Dans la vie de l'entreprise familiale, la succession et de façon plus large la transition générationnelle est un instant clé pour sa pérennité nous précise Gérard Hirigoyen. Pour lui, appréhender la question de la succession exclusivement sous l'angle rationnel présente un intérêt mineur tant les facteurs psychologiques y occupent une place considérable et font d'elle une opération chargée d'émotions. Il convient donc de prendre explicitement en compte les préférences individuelles des différents acteurs afin de déceler les biais comportementaux qu'ils peuvent engendrer lors de la succession dans l'entreprise familiale.

En entreprise familiale, l'équilibre entre les droits des associés et les pouvoirs des dirigeants, ou d'égalité entre associés ne vont sans poser problèmes. Idris Faïk en fait lecture juridique de la question dans le contexte marocain et présente la SARL à associé unique comme une alternative à la gouvernance de l'entreprise familiale.

# **LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE A SFAX : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES**

---

**Lassaâd MEZGHANI**

Professeur Associé

Unité de Recherche en Gestion des Entreprises (URGE)

Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF)

FSEG Sfax

## **RESUME**

L'entreprise familiale est considérée comme étant la forme organisationnelle la plus ancienne et la plus répandue dans le monde. L'une des spécificités de ces entreprises est qu'elles sont confrontées au phénomène de la succession.

La succession, ce processus dynamique, reste complexe car il ne s'agit pas d'un simple événement. Il nécessite à la fois une préparation et une planification sérieuses.

Ceci nous interpelle et nous pousse à nous poser les questions suivantes : Quelle est la situation actuelle de ce type d'entreprises dans la région de Sfax ? Quelles sont les difficultés rencontrées ou perçues par les dirigeants de ces entreprises ? Comment peut-on éviter ces difficultés et risques d'échec de la transmission ?

Pour répondre à ces interrogations, une collaboration entre le Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF) et le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) d'entreprise à Sfax a été initiée et une enquête a été menée pour explorer le monde de ce type d'entreprise dans la région.

Cette étude a montré que les entreprises enquêtées sont en majorité des PME familiales qui se trouvent dans différentes phases du processus de la transmission. De même, il est conclut qu'il n'existe pas une démarche unique de la transmission et que les difficultés sont perçues différemment.

**Mots clés :** entreprise familiale, transmission, successeur, difficultés et risques

## **ABSTRACT**

The family business (EF) is regarded as the oldest and most widespread organizational form in the world. One of the particularities of these companies is that they face the phenomenon of succession. Succession, this dynamic process, remains complex because it is not a usual event. It requires both serious preparation and planning. This pushes us to ask ourselves the following questions: What is the current situation of this kind of enterprises in the region of Sfax? What are the difficulties encountered or received by the leaders of these companies? How can we avoid these difficulties and risks of failure in the transmission? To answer these questions, a collaboration between the Research Group of Family Businesses (GREF) and the Center of Youth Leaders (CJD) of businesses in Sfax has been initiated and a survey was conducted to explore this type of business in the region. This study showed that companies surveyed are mostly family run SMEs that are in various stages of transmission. Similarly, it concludes that there is not a single transmission and that the difficulties are perceived differently.

**Key words:** family business, transmission, successor, difficulties and risks

## INTRODUCTION

L'entreprise familiale (EF) est considérée comme étant la forme la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Aronoff et Ward, 1995 ; Cadieux, Hugron & Lorrain, 2000). En effet, selon la définition qui lui est accordée, entre 70% et 90% des entreprises sont « familiales » (Lorrain, 2005). Une des spécificités de ces entreprises est qu'elles sont confrontées au phénomène de la succession.

Les études menées sur ce type d'entreprises dans plusieurs pays concluent qu'un nombre réduit de celles-ci reste sous le contrôle de la famille fondatrice. En fait, lors du passage d'une génération à l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement déstabilisée (Lank, 1997). Suite à une étude américaine réalisée en 1973, il est stipulé que seulement 30% des entreprises familiales réussissent à leur transfert à la seconde génération et que moins de 10% survivent le passage à la troisième (Cadieux, 1999 ; Fattoum & Fayolle, 2004). Cette sensibilité aux transferts de générations est préoccupante surtout que les entreprises familiales ont un poids très important dans l'activité économique aussi bien des pays développés que de ceux en voie de développement.

Ce phénomène de succession, appelée aussi transmission, a reçu une attention particulière de la part de certains chercheurs (Longenecker & Schoen, 1978 ; Churchill & Hatten, 1987 ; Handler, 1989 ; Hugron & Dumas, 1993 ; Cadieux, 1999 ; Mouline, 2000 ; Cadieux & Lorrain, 2002 ; Lorrain, 2005).

Ce phénomène constitue en fait tout un processus dynamique composé de deux volets (Cadieux & Lorrain, 2002) :

- un volet managérial (transmission **managériale**) : transmission de la **direction** de l'entreprise
- un volet juridique (transmission **juridique**) : transmission de la **propriété**

La transmission, ce processus dynamique, est aussi complexe car il ne s'agit pas d'un simple événement. Plusieurs études ont montré que la succession ne se résume pas à un simple passage de générations. Elle nécessite préparation et planification sérieuses. En fait, selon Mouline (2000), les travaux effectués sur la transmission dans l'entreprise familiale confirment que c'est en raison de l'absence de plan de succession que la majorité d'entre elles subissent des difficultés, voire l'échec de la transmission.

Ceci nous interpelle et nous pousse à se poser les questions suivantes : Quelle est la situation actuelle de ce type d'entreprises dans la région de Sfax ? Quelles sont les difficultés rencontrées ou perçues par les dirigeants de ces entreprises ? Comment peut-on éviter ces difficultés et risques d'échec de la transmission ?

Pour répondre à ces interrogations, une collaboration entre le Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF) et le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) d'entreprise à Sfax a été initiée et une enquête a été menée pour explorer le monde de ce type d'entreprise dans la région. Plus précisément, cette enquête avait pour objectifs :

- d'initier la construction d'une base de données des entreprises familiales compte tenu de l'absence de données et de statistiques officielles ;
- d'explorer la situation de la transmission de l'entreprise familiale dans la région de Sfax et ce pour identifier le besoin en études spécifiques concernant ce processus.

## 1. L'ENTREPRISE FAMILIALE ET LA TRANSMISSION

Avant de décrire le processus de la transmission, nous allons tout d'abord spécifier les critères de définition de l'entreprise familiale puis nous allons définir ce que nous entendons par la

transmission. Ensuite, nous nous intéressons aux difficultés de la transmission et à ses facteurs de réussite

### 1.1. Définition de l'entreprise familiale

Dans la littérature, il n'y a pas de consensus quant à la définition de l'entreprise familiale (Allouche & Amann, 2000). En effet, plusieurs critères peuvent être employés. Certains auteurs ont opté pour des définitions monocritères en se limitant soit au critère de la propriété, soit à celui du contrôle ou encore au critère de l'interaction entre l'entreprise et la famille. Pour aboutir à des définitions plus adéquates et plus complètes de l'entreprise familiale, d'autres auteurs ont employé plus qu'un critère. Actuellement, la tendance dominante est une approche multicritères avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille (Mzid et Mezghani, 2004). Selon Cadieux (1999), une entreprise est familiale « si elle est sous **contrôle** individuel ou familial dont la majorité des dirigeants – il peut n'y avoir qu'un – sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la **gestion** effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de **transmettre** l'entreprise à la génération suivante ».

Pour définir l'entreprise familiale dans le cadre du présent travail de recherche, nous optons pour les quatre critères suivants :

- La propriété : la majorité du capital est détenue par une ou plusieurs familles liées.
- Le management : les membres de la (des) famille(s) propriétaire(s) sont impliqués dans la gestion stratégique et opérationnelle.
- La perception comme étant une entreprise familiale par des membres de l'entreprise et des partenaires.
- La volonté de transmettre l'entreprise à une autre génération.

La précision de ces critères est très importante pour pouvoir initier la constitution de notre base de données et pour étudier le processus de la transmission dans les entreprises familiales de la région, mais que signifie la transmission dans ce contexte ?

### 1.2. Définition de la transmission

La transmission d'entreprise peut avoir trois significations différentes (Richomme-Huet & De Freyman, 2005, p. 3) :

- la transmission familiale : où les individus concernés sont de même lignée, essayant par là même de conserver le patrimoine familial ;
- la transmission salariale : où le dirigeant cède son entreprise à un, voire plusieurs salariés de l'organisation qui se regroupent à l'occasion pour la racheter ;
- la transmission (cession) à un tiers : où pour des raisons spécifiques à son contexte immédiat, le chef de famille cherche un successeur issu d'une sphère étrangère.

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser uniquement à la transmission au sein de la famille (transmission familiale). En contexte d'entreprise familiale, la transmission est considérée par Toulouse (1980) comme étant : « *l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la **direction** et le **contrôle** de son entreprise* ». Cette vision suscite une confusion du fait qu'elle ne précise pas s'il s'agit d'un membre de la famille ou non (Cadieux, 1999).

Tandis que Hugron & Dumas (1993) considèrent que la transmission inclut le transfert des pouvoirs et le transfert de la propriété, Handler (1989) la définit comme un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété.

Malgré la disparité des définitions, l'essentiel est de retenir que la transmission est avant tout un processus qui comprend plusieurs étapes nécessaires à son achèvement (Longenecker & Schoen, 1978 ; Churchill & Hatten, 1987 ; Handler, 1989 ; Hugron & Dumas, 1993 ; Cadieux, 1999).

Ainsi, Cadieux & Lorrain (2002) définissent la transmission familiale comme « un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la **direction** de l'entreprise et, d'autre part, la **propriété** ».

D'après les définitions de Toulouse (1980) et de Cadieux & Lorrain (2002), il est possible de constater que la transmission comprend deux volets :

- un volet managérial (transmission **managériale**) : transmission de la **direction** de l'entreprise ;
- un volet juridique (transmission **juridique**) : transmission de la **propriété** et donc du **contrôle**.

Après la définition de la transmission avec ses deux volets (managérial et juridique), nous explorons ci-dessous le processus d'une telle transmission.

### **1.3. Le processus de la transmission de la théorie à la pratique**

Comme avancé plus haut, la transmission est un processus dynamique et complexe et que les travaux effectués sur la transmission dans l'entreprise familiale confirment que c'est en raison de l'absence de plan de transmission que la majorité d'entre elles subissent des difficultés, voire l'échec de la transmission (Mouline, 2000). En effet, la transmission de l'entreprise familiale nécessite préparation et planification car elle n'est pas un simple événement de passage de témoins entre générations.

Comme précisé précédemment, deux volets du processus de transmission sont identifiables : celui de la direction et celui de la propriété. En procédant à la synthèse des différentes recherches faites pour la compréhension du phénomène de la transmission, Cadieux & Lorrain (2002) ressortent que le second volet (propriété) décrit l'évolution de l'entreprise en général, tandis que le premier (direction) s'intéresse plus particulièrement à l'évolution et l'implication des principaux acteurs : le prédécesseur et le successeur. Les deux volets comportent au moins quatre étapes distinctes, évolutives et imbriquées.

Le processus de la transmission implique la participation de plusieurs acteurs, dont nécessairement le prédécesseur et le successeur qui ont des intérêts et des ambitions pouvant être en contradiction. Selon Cadieux (1999), ce processus est décomposé en quatre étapes : l'initiation, l'intégration du successeur, le règne conjoint, et enfin le désengagement du prédécesseur.

– L'initiation : pendant cette étape, le propriétaire dirigeant s'intéresse à la gestion des différentes responsabilités dans son entreprise. Bien qu'il ait l'intention de la part du père de céder un jour à ses enfants l'entreprise qu'il a fondée, le successeur a peu de chances qu'il soit impliqué dans l'organisation durant cette étape du processus. Mais, c'est durant cette période qu'il développe une perception positive de l'entreprise familiale.

– L'intégration : lors de cette étape, le fondateur va avoir besoin d'aide, il choisit d'intégrer un membre de sa famille dans l'entreprise. En occupant un poste à temps partiel ou en travaillant pendant les vacances le successeur potentiel est en période d'apprentissage. Il commence à développer son image de crédibilité auprès de ses pairs (Barach et al., 1988) ainsi que son savoir faire, ses responsabilités et ses capacités de gestion (Bayad & Barbot, 2002).



- Le règne conjoint : cette étape se caractérise par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise (Stravou, 1998). En effet, durant cette phase, le successeur a acquis des compétences managériales et administratives suffisantes pour être en mesure de prendre certaines décisions et devenir plus autonome (Churchill & Hatten, 1987). La continuité du processus dépend en grande partie de l'acceptation du fondateur à faire confiance à son successeur, à partager son pouvoir et à déléguer certaines de ses responsabilités (Handler, 1990).
- Le désengagement : cette étape est caractérisée par le retrait du prédécesseur des différentes responsabilités inhérentes à l'entreprise. Il y a donc transfert des pouvoirs et des responsabilités (Churchill & Hatten, 1987) et désengagement apparent du fondateur (Hugron & Dumas, 1993). Ce processus semble être linéaire mais il est en réalité, on le sait, dynamique et complexe et comprend diverses difficultés que nous exposons ci-dessous.

### **1.3.1. Les difficultés de la transmission**

En se basant sur l'analyse de la littérature, Handler & Kram (1988) ont développé un modèle qui illustre quatre grands groupes de facteurs de résistance : individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux. Selon les auteurs, le premier groupe de facteurs de résistance est lié directement au fondateur tandis que le second relève de la résistance provenant de la relation entre le prédécesseur et son successeur et avec les membres de la famille. Le troisième groupe inclut toute résistance provenant de l'environnement interne de l'entreprise. Enfin, le dernier groupe de facteurs, illustre les résistances provenant de l'environnement externe (Cadieux, 1999, p. 126).

Etant donné l'objectif exploratoire de cette étude, nous nous concentrons sur les difficultés inhérentes aux membres de la famille impliquées dans ce processus et aux difficultés liées à l'environnement juridique qui est évoqué, à tort ou à raison, comme un obstacle majeur par les personnes concernées.

#### **a) Difficultés liées à la résistance du prédécesseur**

Certains auteurs (Handler & Kram, 1988 ; Cunningham & Ho, 1994 ; Handler, 1994 ; Fox, Nilakant & Hamilton, 1996) démontrent que l'un des obstacles majeurs à la succession est la difficulté pour le fondateur de lâcher prise puisque, pour lui, son entreprise c'est son « bébé », sa « maîtresse » (Cadieux, 1999).

Selon les observations de Handler (1989), le fondateur centralise toutes ses énergies et tout son temps sur son entreprise. De ce fait, le détachement constitue une décision et un acte difficiles (Fattoum et Fayolle, 2004).

En outre, par peur de perdre son degré d'identification à l'entreprise, son besoin de contrôle, ainsi que ses peurs de vieillir, de mourir ou de se retirer, le fondateur exprime une sorte de résistance pour préparer la succession de son organisation (Cadieux, 1999).

#### **b) Difficultés liées à la résistance du (des) successeur(s)**

La non présence d'un successeur ayant le potentiel requis pour prendre la relève est une source de résistance à la succession. En plus, si un successeur se trouve obligé à assurer la relève contre sa volonté, ceci conduit généralement à un raccourcissement des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistante (Barbot & Richomme-Huet, 2003). Le successeur doit ainsi montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise (Fattoum & Fayolle, 2004).

#### **c) Difficultés liées aux aptitudes du successeur**

La présence d'un successeur mal préparé du point de vue de la formation académique et de l'expérience professionnelle décourage l'enclenchement du processus de la transmission.

En général, une fois intégré dans l'entreprise, le successeur se voit attribuer progressivement de nouvelles fonctions et responsabilités au fur et à mesure qu'il avance dans le processus. Cependant, cela semble dépendre, de ses capacités d'apprentissage, de son intérêt à développer les compétences requises, de son niveau d'engagement et de la confiance qu'il peut susciter chez son prédécesseur (Fattoum & Fayolle, 2004).

#### **d) Difficultés liées aux conflits entre successeurs**

Au sein de la famille, il est difficile de discuter à propos de la succession et sur celui ou celle qui va prendre la relève. En fait, ce sujet peut créer des conflits et des rivalités entre les éventuels successeurs puisque l'acte de planifier la transmission signifie choisir parmi les enfants. Une telle décision est souvent difficile à faire.

La dépendance de l'entreprise vis-à-vis des aléas familiaux peut se traduire par le fait que les conflits au niveau de l'entreprise trouvent souvent leur origine dans les problèmes familiaux et les rivalités inter et intra familiales. Ces conflits familiaux, surtout qui sont entre les successeurs, peuvent mettre en cause l'évolution du processus de transmission.

#### **e) Difficultés liées aux aspects juridiques et fiscaux**

Pour un chef d'entreprise, le désir de transmettre son affaire dans les meilleures conditions juridiques et fiscales n'est pas uniquement un problème d'ordre économique, c'est aussi une question d'ordre personnel et familial puisqu'il s'agit « d'assurer la pérennité de l'entreprise qu'il a créée, et pour laquelle il a sacrifié, bien souvent, une partie de son existence, au détriment de sa famille » (Mouline, 2000).

Après avoir passé en revue ces quelques difficultés et pour y faire face, nous présentons ci-dessous les principaux facteurs de réussite de la transmission.

### **1.3.2. Les facteurs de réussite de la transmission**

L'identification des facteurs de succès de la transmission a fait l'objet de plusieurs études dont notamment celles d'Ambrose (1983), Barach et al. (1988), Cunningham & Ho (1994), Barach & Ganitzky (1995), Fiegenger et al. (1996), Morris et al. (1996), Morris et al. (1997). Dans la littérature étudiée, certains de ces auteurs font allusion à la planification, d'autres évoquent la confiance, la communication et le partage des valeurs et bien d'autres facteurs encore. Mais le facteur le plus déterminant c'est la qualité de la relation interpersonnelle entre le prédécesseur, son successeur et les membres de la famille (Cadieux & Lorrain, 2002, p. 4).

Dans la présente étude, nous retenons les facteurs de réussite relatifs au processus de la transmission et plus particulièrement ceux concernant les membres de la famille.

#### **a) Planifier et gérer la transmission (en discuter assez tôt avec les éventuels successeurs)**

Les recherches effectuées sur la succession en entreprise familiale démontrent que l'absence de planification peut conduire à des difficultés voire à l'échec de la transmission (Handler & Kram, 1988 ; Fiegenger et al., 1996 ; Ambrose, 1997 ; Morris et al., 1997). Mais malgré l'importance prouvée de la planification, les prédécesseurs n'accordent pas assez de temps pour y réfléchir (Handler & Kram, 1988 ; Hugron, 1993 ; Cadieux, Hugron & Lorrain, 2000) et s'ils le font, ce sera d'une façon plutôt informelle. En effet, les résultats de l'enquête de Morris et al. (1996) montrent que « *les dirigeants d'entreprises familiales sont plus enclins à formaliser leurs activités de planification liées au transfert du patrimoine que celles concernant le transfert de la direction* » (Cadieux & Lorrain, 2002).

Les prédécesseurs doivent se rendre compte que la planification et la gestion de la transmission au bon moment constituent une action cruciale et déterminante pour garantir la survie de leurs organisations. Tout propriétaire-dirigeant doit alors avoir la volonté de préparer la passation et anticiper le changement inévitable surtout dans le cas où surviendront des événements subits et non souhaités tels que le décès ou la maladie du prédécesseur (Cliffe, 1998 ; Fenn, 1998).

### **b) Faire participer les membres de la famille assez tôt au management**

Un des principaux facteurs en faveur d'une transmission réussie est l'intégration rapide des enfants à des postes de responsabilités dès leur plus jeune âge (Ambrose, 1983). Il s'agit d'une entrée progressive des successeurs potentiels dans l'entreprise à travers des tâches simples ou des emplois d'été. En procédant ainsi, le successeur est exposé à l'environnement de l'entreprise ce qui lui permet d'établir graduellement une solide relation avec les employés et faciliter alors son acceptation par les autres et l'obtention d'une bonne crédibilité au sein de la firme (St-Cyr & Inoussa, 2000).

### **c) Partager le patrimoine familial**

Il existe un lien important entre un transfert de propriété correctement planifié sur le plan financier et le transfert de la direction. Une mauvaise planification du transfert financier créera des pressions sur le prédécesseur (qui aura encore besoin des revenus procurés par l'entreprise) et sur l'entreprise (qui pourra se retrouver dans une situation difficile). Dès lors, le prédécesseur aura des difficultés pour se dégager de la gestion, ce qui restreint la liberté d'action du successeur (Bayad & Barbot, 2002).

## **2. CHOIX METHODOLOGIQUES**

Afin d'explorer la situation de la transmission de l'entreprise familiale dans la région de Sfax, nous avons procédé par une enquête par questionnaire adressé par email ou administré en face à face auprès des membres des entreprises familiales. Les questions sont fermées et le répondant doit choisir parmi des alternatives préétablies. Nous avons alors pu collecter 110 questionnaires mais nous n'avons retenu que 101 entreprises enquêtées. En fait, il y avait cinq entreprises où deux membres ont répondu au même questionnaire et trois répondants pour deux cas d'entreprises.

Les personnes interrogées occupent les postes suivants :

**Tableau 1 : Les postes occupés par les répondants**

<i>Poste occupé</i>	<i>Nombre</i>
<i>PDG, Gérant</i>	<i>65</i>
<i>Cadre dirigeant membre de la famille</i>	<i>25</i>
<i>Autres</i>	<i>9</i>
<i><b>Total</b></i>	<i><b>99</b></i>

Pour le choix des entreprises enquêtées, aucun critère n'a été établi a priori. Un tri a posteriori selon la définition de l'entreprise familiale nous a permis de considérer que les 101 entreprises enquêtées sont bien familiales. En effet :

- Dans 82% des cas, le capital est contrôlé à 100% par la (les) famille(s).
- Dans 100 entreprises les membres de la famille assurent la direction juridique et/ou la direction au quotidien (tableau 2).

**Tableau 2 : Management des entreprises familiales**

		<i>Direction au quotidien</i>				
<i>Direction juridique</i>		<i>Fondateur/fondatrice</i>	<i>Fils/fille</i>	<i>Autre membre</i>	<i>Dirigeant salarié</i>	<i>Total</i>
	<i>Fondateur/fondatrice</i>	51	14	2	1	68
	<i>Fils/fille</i>		22		1	23
	<i>Autre membre</i>	1	3	5		9
	<i>Dirigeant salarié</i>				1	1
	<i>Total</i>	52	39	7	3	101

L'analyse de fréquence des données collectées nous a permis de tirer des résultats descriptifs. Ainsi, à part une seule d'entreprise, il y a toujours un membre de la famille, fondateur, fils, fille ou autre, qui est impliqué dans le management au quotidien ou à la direction juridique de l'entreprise. Ce résultat nous permet de confirmer que les entreprises enquêtées sont familiales suivant le critère de définition "le management".

Quant au critère de perception comme une entreprise familiale par ses membres, 93% des entreprises sont perçues par les répondants comme étant familiales tel que indiqué par le tableau suivant :

**Tableau 3 : Perception comme une entreprise familiale**

<i>Perception</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>
<i>Oui</i>	94	93%
<i>Non</i>	6	6%
<i>Néant</i>	1	1%
<i>Total</i>	101	100%

Par ailleurs, ces entreprises présentent les caractéristiques suivantes :

- forme juridique : 93% sont des SARL ou des SA ;
- âge : 61% ont moins de 20 ans d'existence ;
- effectif : 93% sont des PME avec un effectif moyen de 65 employés ;
- capital : 81% ont un capital inférieur ou égal à 1 000 000 dinars ;
- secteur : 78% sont dans l'industrie ou le commerce.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats relatifs au processus de la transmission, aux difficultés rencontrées ou perçues lors de la transmission et à l'importance perçue des facteurs de réussite du processus de transmission.

#### 3.1. Le processus de la transmission

Sur les 101 entreprises enquêtées, 33 ont expérimenté le processus de la transmission (réalisée ou entamée) avec ses deux volets (managérial et juridique), 35 n'ont entamé aucune réflexion sur le sujet et le reste, soit 33 entreprises, sont dans différentes phases de la réflexion à ce sujet (tableau 4).

**Tableau 4 : Qu'en est-il de la transmission ?**

		<i>Transmission managériale</i>						<i>Total</i>
		<i>Réalisé</i>	<i>Entamé</i>	<i>Pas entamé</i>	<i>Réflexio</i>	<i>Pas de réflexion</i>	<i>Pas de transmissio</i>	
		<i>e</i>	<i>e</i>	<i>e</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	
<i>Transmission juridique</i>	<i>Réalisée</i>	23			1	1		25
	<i>Entamée</i>	6	4	1		2		13
	<i>Pas entamée</i>	2	1	4				7
	<i>Réflexion</i>		4		6	2		12
	<i>Pas de réflexion</i>	2	5		1	35		44
	<i>Pas de transmissio</i>							0
	<i>Total</i>	33	14	5	8	40	0	101

La réalisation de la transmission peut être expliquée par l'âge des entreprises enquêtées. En effet, sur les 33 entreprises qui ont réalisé ou entamé le processus de transmission, 31 entreprises sont créées avant 1997. Le(s) fondateurs ont atteint un certain niveau d'âge qui leur impose de s'engager dans le processus de la transmission.

Quant aux entreprises qui n'ont pas encore de réflexion sur ce sujet, 15 parmi les 35 sont créées entre 1997 et 2005. Ces entreprises sont encore jeunes pour réfléchir à la transmission. Elles sont en phase de démarrage de l'activité. Cette incertitude par rapport à l'activité même n'autorise pas la réflexion au passage de relais.

Nous nous sommes intéressés ensuite aux entreprises déjà transmises afin d'identifier ceux qui les dirigent réellement (voir tableau 5). Il s'agit d'étudier la direction de ces entreprises. Il est à signaler que nous nous intéressons à distinguer les cas où la transmission de la direction se limite à une direction des affaires courantes (direction au quotidien) sans qu'elle soit accompagnée par un pouvoir de signature (direction juridique).

**Tableau 5 : Les dirigeants des entreprises transmises**

		<i>Direction au quotidien</i>				<i>Total</i>
		<i>Fondateur/fondatrice</i>	<i>Fils/fille</i>	<i>Autre membre</i>	<i>Dirigeant salarié</i>	
<i>Direction juridique</i>	<i>Fondateur/fondatrice</i>	7	5		1	13
	<i>Fils/fille</i>		15			15
	<i>Autre membre</i>		2	3		5
	<i>Dirigeant salarié</i>					
	<i>Total</i>	7	22	3	1	33

Parmi les 33 entreprises transmises, la relève est assurée par 15 successeurs en ce qui concerne la direction juridique et 22 successeurs en ce qui concerne la direction au quotidien. Toutefois, sept entreprises sont encore dirigées, juridiquement et au quotidien, par les

fondateurs. Six autres entreprises dont la direction au quotidien est assurée par le fils/filles (5) ou par un dirigeant salarié (1), la direction juridique est toujours assurée par les fondateurs. Ainsi, même si ces 33 entreprises affirment avoir réalisé le processus de transmission (avec ses deux volets), les résultats montrent que celui-ci n'est pas totalement accompli pour 13 entreprises.

Concernant les entreprises familiales où il n'y avait pas eu de réflexion à la transmission, autres membres que les fondateurs (fils, filles ou autres membres de la famille) sont impliqués dans la direction (tableau 6).

**Tableau 6 : Les dirigeants des entreprises sans réflexion sur la transmission**

		<i>Direction au quotidien</i>				<i>Total</i>
		<i>Fondateur/ fondatrice</i>	<i>Fils/fille</i>	<i>Autre membre</i>	<i>Dirigeant salarié</i>	
<i>Direction juridique</i>	<i>Fondateur/fondatrice</i>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>27</b>
	<i>Fils/fille</i>		<b>4</b>			<b>4</b>
	<i>Autre membre</i>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>
	<i>Dirigeant salarié</i>				<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

Ces résultats indiquent qu'implicitement il existe une volonté de transmission malgré l'affirmation de l'absence de réflexion sur ce sujet. Parmi les 35 entreprises, 23 n'ont pas réellement réfléchi à la transmission. Les autres ont intégré les membres de la famille, dont les fils/filles, à la direction des entreprises mais sans planification préalable de la transmission.

La question qui se pose à ce niveau est comment est ce que les dirigeants de la nouvelle génération ont-ils accédé à la direction des entreprises ? Le tableau 7 résume les différentes situations.

**Tableau 7 : Accès à la direction juridique et au management du quotidien**

<i>Méthode d'accès</i>	<i>Direction juridique</i>		<i>Direction au quotidien</i>	
	<i>Fils/fille</i>	<i>Membre de la famille</i>	<i>Fils/fille</i>	<i>Membre de la famille</i>
<i>Par création de l'entreprise</i>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>
<i>Par rachat de l'entreprise</i>				
<i>Par recrutement en tant que membre de la famille</i>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>5</b>
<i>Par recrutement sans être membre de la famille</i>				
<i>Par héritage</i>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>7</b>

Principalement, l'accès à la direction a eu lieu par recrutement en tant que membre de la famille. Ceci implique que les fondateurs ne se sont pas encore désengagés mais ils préparent

la relève en impliquant les membres de la famille dans l'entreprise. Les dirigeants qui ont accédé à leurs postes par héritage sont ceux qui ont réalisé le processus de transmission. Cependant, ce que nous avons remarqué est que certains dirigeants (fils/fille surtout) n'ont pu accéder à la direction de l'entreprise familiale que par création de nouvelles entreprises. La présence du fondateur les empêche de prendre part à la direction de l'entreprise d'origine. Ils créent alors de nouvelles unités afin de préserver leur autonomie. En effet, il y a eu pour 69 entreprises un investissement dans de nouvelles activités par création de nouvelles entreprises formant ainsi un ensemble.

### 3.2. Les difficultés de la transmission

Pour étudier les difficultés liées à la transmission, nous sommes concentré, dans un premier temps, sur les entreprises qui ont expérimenté au moins l'un des deux volets du processus de la transmission. Dans un deuxième temps, nous avons examiné la perception de l'ensemble des 101 répondants.

Sur les 38 cas qui affirment avoir réalisé ou entamé le processus de la **transmission juridique** (voir tableau 4), 10 ont rencontré des difficultés lors de cette transmission liées surtout aux aspects juridiques et fiscaux et aux conflits entre successeurs (voir tableau 8).

**Tableau 8 : Les difficultés liées à la transmission juridique**

<i>Des difficultés liées à la résistance du prédécesseur</i>	<u>2</u>
<i>Des difficultés liées à la résistance du (des) successeur(s)</i>	<u>1</u>
<i>Des difficultés liées aux conflits entre successeurs</i>	<u>3</u>
<i>Des difficultés liées aux aspects juridiques et fiscaux</i>	<u>5</u>

Sur les 47 cas qui affirment avoir entamé ou réalisé la **transmission managériale** (voir tableau 4), 13 entreprises ont rencontré des difficultés et estiment que la principale difficulté est liée à la résistance du prédécesseur (voir tableau 9).

**Tableau 9 : Les difficultés liées à la transmission managériale**

<i>Des difficultés liées à la résistance du prédécesseur</i>	<u>7</u>
<i>Des difficultés liées à la résistance du (des) successeur(s)</i>	<u>3</u>
<i>Des difficultés liées aux aptitudes du successeur</i>	<u>3</u>
<i>Des difficultés liées aux conflits entre successeurs</i>	<u>2</u>
<i>Des difficultés liées aux aspects juridiques et fiscaux</i>	<u>3</u>

Toutefois, en considérant l'avis de l'ensemble des 101 répondants, les deux difficultés les plus importantes semblent être liées aux conflits entre successeurs et aux aptitudes des successeurs (voir tableau 10). En outre, il est estimé que les difficultés liées aux aspects juridiques sont les moins importantes !

**Tableau 10 : Importance perçue des difficultés lors d'une transmission**

<i>Difficultés</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ordre</i>
<i>Des difficultés liées aux conflits entre successeurs</i>	91	2,21	1
<i>Des difficultés liées aux aptitudes du successeur</i>	91	2,62	2
<i>Des difficultés liées à la résistance du prédécesseur</i>	89	2,74	3
<i>Des difficultés liées à la résistance du (des) successeur(s)</i>	90	3,17	4
<i>Des difficultés liées aux aspects juridiques et fiscaux</i>	86	4,10	5

Donc, les difficultés rencontrées lors de la transmission managériale sont différentes de celles rencontrées lors de la transmission juridique ce qui est logique puisque les deux processus sont différents. Par contre, l'importance perçue des difficultés lors d'une transmission de la part de tous les dirigeants interrogés est différente des difficultés rencontrées effectivement par les quelques entreprises qui ont réalisé ou entamé le processus. Comme ces résultats sont non cohérents avec ce qui a été avancé précédemment ceci nécessite une investigation approfondie des difficultés de la transmission.

### 3.3. Les facteurs de réussite

Concernant les facteurs de réussite de la transmission, en se basant sur l'avis de l'ensemble des 101 répondants, il est estimé que les deux facteurs de réussite les plus importants sont (voir tableau 11) :

- de faire participer les membres de la famille assez tôt au management
- de discuter assez tôt avec les éventuels successeurs du sujet de la transmission

**Tableau 11 : Importance perçue des facteurs de réussite de la transmission**

<i>Facteurs</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ordre</i>
<i>Faire participer les membres de la famille assez tôt au management</i>	89	1,78	1
<i>En discuter assez tôt avec les éventuels successeurs</i>	91	1,86	2
<i>Partager le patrimoine familial</i>	89	2,54	4
<i>Autres</i>	12	2	3

En outre, il est estimé que le partage du patrimoine familial est le facteur le moins important. Ceci pourrait être dû au fait que la transmission juridique est souvent abordée comme un acte terminal et purement administratif. En revanche, le successeur doit disposer de capacités de gestion suffisantes pour assurer la continuité et le développement des activités.

## CONCLUSION

Cette étude a montré que les entreprises enquêtées sont en majorité des PME familiales qui se trouvent dans différentes phases du processus de la transmission. De même, il est conclut qu'il n'existe pas une démarche unique de la transmission et que les difficultés sont perçues différemment. Cela nous conduit à se poser les questions suivantes pour des études futures :

- quel degré de succès pour chaque démarche ?
- quels sont les déterminants du succès de la transmission avec ses deux volets juridique et managérial ?



Pour les quelques cas qui ont expérimenté le processus de la transmission, les principales difficultés sont liées :

- aux aspects juridiques et fiscaux pour la transmission juridique ;
- à la résistance du prédécesseur pour la transmission managériale.

Mais globalement, il est estimé que les plus importantes difficultés sont liées aux conflits entre successeurs et aux aptitudes des successeurs. En outre, il est estimé que les difficultés liées aux aspects juridiques sont les moins importantes.

Quant aux facteurs de réussite, il est estimé que le plus important est de faire participer les membres de la famille assez tôt au management et de discuter assez tôt avec les éventuels successeurs du sujet de la transmission (donc la planifier et la gérer). En outre, il est estimé que le partage du patrimoine familial est le facteur le moins important.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J. & AMMAN B. (2000), "L'entreprise familiale, un état de l'art", Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, n° 1, 32-79.
- AMBROSE D. (1983), "Transfer of the Family-owned Business", Journal of Small Business Management, 21, 49-56.
- ARONOFF C. E. & WARD J. L. (1995), "Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?" Family Business Review, vol. 8, n°2, 121-130.
- BARACH J. A. & GANTISKY J. (1995), "Successful Succession in Family Business", Family Business Review, 8(2), 131.
- BARACH J. A.; GANTISKY J.; CARSON J. A. & DOOCHIN B. A. (1988), "Entry of the next generation: strategic challenge for family business", Journal of small business management, vol. 26, n°2, 49-56.
- BARBOT M.C. & RICHOMME HUET K. (2003), "Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ?", Colloque AIREPME "L'entrepreneuriat en action : contextes et pratiques", 23 et 24 octobre, Agadir.
- BAYAD M. & BARBOT M. C. (2002), "Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père - fille", Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.
- CADIEUX L. (1999), La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes, mémoire présenté à l'université de Québec à trois rivières.
- CADIEUX L., HUGRON P. & LORRAIN J. (2000), "La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes", Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME, octobre, Lille.
- CADIEUX L. & LORRAIN J. (2002), "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME – Octobre, HEC – Montréal.
- CHURCHILL N. C. & HATTEN K. J. (1987), "Non Market Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Family Businesses", American Journal of Small Business, vol. 11, n°3.
- CLIFFE S. (1998), "Family business: facing up to succession", Harvard business review, vol. 76, n°3, 16-17.
- CUNNINGHAM J. B. & HO J. (1994), "Succession in entrepreneurial organizations: a comparison of successful and less successful cases", Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 11, n°3, 79-96.

- FATTOUM S. & FAYOLLE A. (2004), "L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales". <http://www.entrepreneuriat.com/Fattoum%20et%20Fayolle.pdf>, (Accès le 11/6/2006).
- FENN D. (1998), "Could your kids run your company?" Inc. Magazine Online, vol. 20, n°10, 121-122, <http://www.inc.com/magazine/19980701/967.html>.
- FIEGENER M.-K., BROWN B. M., PRINCE R. A & FILE K. M. (1996), "Passing on Strategic Vision", Journal of Small Business Management, vol. 34, n°3, 15-26.
- FOX M., NILAKANT V. & HAMILTON R. T. (1996), "Managing succession in family owned Business", International Small Business Journal, vol. 15, n°1, 15-25.
- HANDLER W. C. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business", Family Business Review, vol. 2, 257-276.
- HANDLER, W.C. (1990), "Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15 No.1, pp.37-51.
- HANDLER W. C. (1994), "Succession in Family business: a review of the research", Family Business Review, vol. 7, n°2, 133-157.
- HANDLER W. C. & KRAM K E. (1988), "Succession in family firms: the problem of resistance", Family Business Review, vol. 1, n°4, 361-381.
- HUGRON P. & DUMAS C. (1993), "Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises", Cahier de recherche du GREF-93-05, Hautes Etudes Commerciales.
- LANK A.G. (1997), "Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas", L'Art d'entreprendre, les hommes et les équipes, Les Echos, dossier n°6, Octobre, p VI-VIII.
- LONGENECKER J. G. & SCHOEN J. E. (1978), "Management Succession in the Family Business", Family Business Sourcebook, Omnigraphics inc., (1991), 150-156.
- LORRAIN J. (2005), "La succession de la firme familiale : tout un défi pour l'entrepreneur et sa famille", Cahiers de Recherche du LIREF.
- MORRIS M. H., WILLIAMS R. W. & NEL D. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research, vol. 2, n°3, 68-81.
- MORRIS M. H., WILLIAMS R. O., ALLEN J. A. & AVILA R. A. (1997), "Correlates of Success in Family Business in Transition", Journal of Business Venturing, vol. 12, n°5, 385-401.
- MOULINE J. P. (2000), "dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée", Finance Contrôle Stratégie, vol 3, n°1, 197-222.

- MZID I. & MEZGHANI L. (2004), "étude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement", 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie - Vallée de Seine, 2 au 4 juin.
- RICHOMME-HUET K. & DE FREYMAN J. (2005), "La triade Père Fils Fille dans la succession familiale : une approche par le récit de vie", Actes du colloque « L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes », 13 et 14 octobre, ESC Bretagne Brest.
- ST-CYR L. & INOUSSA R. (2000), "La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche", Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre, Lille.
- STRAVOU Z. T. & SWIERCZ P. M. (1998), "Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, n°2, 19-39.
- TOULOUSE J. M. (1980), "Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur", Revue Commerce, vol. 1, n°6, 124-134.

# REGROUPEMENT FAMILIAL ET TRANSMISSION D'ENTREPRISES : ENTRE FAMILLE ET CONTEXTE TUNISIEN

---

**Rym BOUDERBALA**

*Maître-assistante*

LIGUE

Institut de Comptabilité et d'Administration des Entreprises

## RESUME

En un demi siècle de politique économique, la Tunisie a su développer une économie assez diversifiée où l'initiative a pris part. Une étude exploratoire auprès de six dirigeants d'entreprise familiale, révèle que l'esprit entrepreneurial, la famille et le contexte apparaissent comme les facteurs catalysant le développement de leurs entreprises. La famille et l'entrepreneurship contribuent aussi favorablement à la transmission des regroupements d'entreprises familiales qui se sont constitués à travers les cycles de développement de ces firmes. Toutefois, l'indépendance par le contrôle familial absolu de la propriété et de la gestion, constitue une limite à leur croissance. Elle est l'enjeu du développement futur des regroupements et le facteur clé de la transmission transgénérationnelle.

**Mots clés** : entreprises familiales, groupes d'entreprises, comportement stratégique, transmission.

## ABSTRACT

In half a century of economic policy, Tunisia has developed a fairly diversified economy where the initiative took part. An exploratory study with six leaders of family businesses reveals that the entrepreneurial spirit, the family and the background seem to be the factors catalysing the development of these businesses. The family and the entrepreneurship also contribute positively to the transmission of the family business clusters that have been established through the cycles of development of these firms. However, the independence through the absolute family control of ownership and management is a limit to their growth. It is the issue of the future development of clusters and a key factor in transgenerational transmission.

**Key words**: family business, groups of companies, strategic behaviour, transmission.

## INTRODUCTION

Le tissu économique et la structure des capitaux dans un pays émergents, sont foncièrement différents de ceux des pays qui ont une culture industrielle qui remonte au XIX<sup>ème</sup> siècle.

L'économie Tunisienne a maintenant un demi siècle d'âge. Le paysage économique actuel est le résultat de facteurs politiques, sociaux et économiques.

Dès l'aube de l'indépendance (1956), il y a eu une volonté politique de se séparer des liens de dépendance avec l'ex-colonisateur et d'engager avec les pays développés des relations de partenariat et de coopération. Il en résulte une création massive d'entreprises étatiques dans des secteurs d'activités aussi diversifiés que l'agriculture, la construction métallique, l'extraction minière, le textile, le tourisme, le transport, etc.

L'initiative privée a toujours pris part à l'activité économique tunisienne, cependant sa forme et sa puissance ont changé selon le contexte. Ainsi la structure de la société Tunisienne avant l'indépendance était basée sur une répartition des métiers entre les communautés : les tunisiens de culture arabo-musulmane étaient dans la majorité des cas des terriens (agriculteurs ou rentiers), des artisans ou des commerçants quant aux français, italiens, maltais et juifs, ils avaient des activités liées à l'industrie, à la banque, au commerce et aux activités libérales.

Il est à noter que la présence d'italiens et de juifs livournais (arrivés au XVII<sup>ème</sup> siècle)<sup>91</sup>, précède l'arrivée des français (1881) en Tunisie. En effet, pour sauvegarder l'intérêt économique de la communauté italienne (catholique et juive) face aux colons français, il y a eu création dès 1884 de sa propre chambre de commerce appelée « *Associazione Commerciale Italiana* ». Parmi les principales missions de cette chambre, il s'agissait de maintenir, promouvoir, représenter et défendre les intérêts commerciaux et industriels italiens en Tunisie, auprès du gouvernement national et local<sup>92</sup>.

Depuis l'indépendance l'initiative privée, et à travers elle l'entreprise familiale (EF), a évolué au gré des orientations politiques et économiques de l'Etat que l'on peut résumer en trois périodes<sup>93</sup> :

-1- les années 60 : l'idéologie du socialisme où l'Etat développe un secteur public fort. L'expérience s'arrête au collectivisme et à l'opposition des institutions financières internationales,

-2- les années 70 : le libéralisme économique protégé se caractérise par la substitution des importations, le développement du régime « off-shore » (loi 72 régime fiscal et douanier spécial pour les entreprises totalement exportatrices) et de multiples aides à la création d'entreprises. La limite de cette période est liée au surcoût macro-économique,

-3- A partir de 1986 : les programmes d'ajustement structurel visent la croissance tirée par l'exportation, la privatisation du secteur public et les différents plans d'accompagnement de l'entreprise (de mise à niveau, de la qualité, de modernisation industrielle).

L'entreprise familiale tunisienne, composante importante de l'initiative privée a intégré divers secteurs d'activité économique. Sans avoir une base de données officielle, il a été estimé, à travers le classement annuel de la revue *L'économiste* (données 2005), que 35% des entreprises les plus performantes sont des EF, que parmi 32 groupes Tunisiens les plus performants, 18 sont familiaux. Il est à noter que les statistiques (2006) de la Banque Centrale

---

<sup>91</sup> Taieb J. (1999) in Allagui A., Borbeb-Ben Ayoun, Nataf C. : Histoire communautaire, histoire parallèle – la communauté juive de Tunisie – CPU Tunis.

<sup>92</sup> Fenzi S. (2000) : *Memorie Italiana di Tunisia - Mémoires italiennes de Tunisie* – Finzi editore Tunisi- p 42.

<sup>93</sup> Meddeb R. (2006) : « La dynamique entrepreneuriales en Tunisie »-colloque Turquie-Maghreb du décollage économique » organisé par la Fondation Res-Pulica.

de Tunisie (BCT), estiment à 3008 groupes de sociétés en Tunisie regroupant 12395 entreprises, dont 61% sont des micro-groupes (2 à 3 entreprises contrôlées) et 23% sont des groupes moyens (4 à 5 entreprises contrôlées). L'ensemble de ces groupes n'existait pas avant 1956. La majorité de ces groupes a suivi un processus de développement transformant l'entreprise familiale en un regroupement d'entreprises familiales.

Aujourd'hui, il est intéressant de savoir pourquoi et comment l'entreprise familiale s'est transformée en regroupement d'entreprises familiales et comment elle perçoit son avenir et sa transmission à la future génération ?

Une étude exploratoire descriptive auprès de six dirigeants d'entreprises familiales qui ont vu leurs activités se développer en regroupement, tentera de répondre aux questions subsidiaires suivantes :

- Comment est venue l'idée de créer une EF ?
- Comment l'EF s'est développée et comment le groupe d'entreprise familiale s'est construit ou alors comment « le projet » s'est transformé en Entreprise « mère » ou *historique* et des entreprises *satellites* ?
- Comment les dirigeants de ces regroupements d'EF, perçoivent leur schéma de développement dans le futur ?
- Comment les dirigeants de ces regroupements d'EF, perçoivent leur transmission dans le futur ?

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs qui interviennent dans le processus de développement des EF en Tunisie. Elle permettra d'identifier ultérieurement les facteurs explicatifs du succès de la succession de ce type de regroupement.

## 1. LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES FAMILIALES

Plusieurs travaux (Coleman & Carsky 99 ; Hatman & Tower, 99 ; Littunen, 2003; Westhead, Cowling & Howorth 2001)<sup>94</sup> ont montré que l'EF présente des particularités sur plusieurs dimensions :

- les activités entrepreneuriales choisies,
- la performance,
- la perception des opportunités et des menaces de l'environnement.

D'après Chua J.H , Chrisman J.J, Chang E.P.C (2004) la majeure partie des EF sont nées en tant que telles. Il en découle qu'à l'origine de la création de l'EF, il y a l'intention de sauvegarder l'indépendance d'un patrimoine individuel (ou familial) et de faire participer deux ou plusieurs membres de la famille dans la gestion.

L'EF élabore durant son développement des stratégies financières basées sur l'aversion au risque et l'indépendance (Gallo M.A, Tapiés J. Cappuyns K, 2004). Il n'empêche que pour l'essentiel, les EF poursuivent des stratégies de croissance beaucoup plus actives que les ENF (entreprise non familiale) (Daily & Dollinger, 92)<sup>95</sup>. Face à ces spécificités, il est utile d'approcher les différents déterminants qui affectent le développement de l'EF.

---

<sup>94</sup> Cité par Sharma P ( 2004)

<sup>95</sup> idem

## **1.1. Les déterminants du développement de l'entreprise familiale**

Les facteurs les plus fréquemment cités pour expliquer le développement de l'EF sont : les préférences du fondateur, le contexte environnemental et le rôle de la famille.

### **1.1.1. Le rôle du fondateur**

Tous les chercheurs sur le thème de l'EF s'accordent sur la prédominance du rôle du fondateur dans la création, l'évolution et dans la préparation à la transmission de L'EF (Sharma P. 2004)

Les fondateurs ont une influence sur la culture, les valeurs et cela s'explique par la longueur de leur passage dans l'EF. Ils exercent une grande influence culturelle (Collins & Porras 1994; Schein, 1983) et managériale (Aldrichh & Cliff 2003, Sorenson ,2003) sur celle-ci. Cette influence peut durer même après leur départ (Andersen & al, 2000 ; Garcia-Alvarez & al, 2002). Un grand nombre d'EF se développent correctement pendant une période moyenne de 24 ans. Cette période correspond à la durée de gestion de leur fondateur (Dyer, 83)<sup>96</sup>.

### **1.1.2. Le rôle de la famille**

Certaines études suggèrent des modèles de pérennité basés sur la réciprocité de la relation entre la famille et l'entreprise (Stafford, Duncan, Dane & Winter, 1999). D'autres travaux ont soutenus la perspective d'enracinement de la famille '*family embeddedness*' (Aldrich & cliff 2003, Chrisman, Chua & Steir, 2003). D'autres ont révélé que le succès de l'EF réside dans le chevauchement réel entre l'entreprise et la famille beaucoup plus que dans les ressources ou les processus dans la famille ou dans l'entreprise (Olson, Zuiker, Danes, Stafford & Duncan, 2003). Ces résultats s'inscrivent dans la théorie des ressources appliquée à la famille et qui a abouti au concept de '*familiness*' (habbershon & williams, 1999). De l'interaction entre la famille et l'entreprise, ressort une ressource unique, en terme de capacités et comportements qui rendent l'EF spécifique (Chrisman J; Chua J & Sharma P, 2004)

### **1.1.3. L'impact du contexte environnemental**

L'EF est sensible aux mécanismes d'incitations fiscales et financières. Elle les utilise pour la maximisation de la création de richesse de l'affaire familiale (Burkat M, Panuzi & shleifer 2003 ; Foster J.D & Fleenor P. 1996).

Le contexte de marché protégé '*incomplete market*' est favorable à la diversification des EF qui améliorent leur efficacité et permet l'économie d'échelle camouflant les problèmes de dysfonctionnements dans les pays émergents (Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006).

L'étude de Ward J.L (2000) met en évidence l'impact des cultures régionales sur le nombre et la taille des E.F. L'auteur à partir de l'exemple des EF indiennes montre une concentration différente d'EF selon les cultures régionales. La famille joue un rôle prédominant dans la définition de la stratégie de l'EF et aussi dans l'environnement des affaires (où il existe de méga-entreprises très diversifiées : c'est le cas d'autres pays asiatiques comme le Japon où la Corée du Sud). Aussi, les structures des familles en Inde sont telles qu'elles n'autorisent pas

---

<sup>96</sup> idem



l'entrée des alliées (gendres et belles-filles) ni dans la propriété ni dans le management des EF (contrairement à ce qui se passe couramment en Europe et USA).

## **1.2. Les formes de développement des EF**

Il n'y a pas de facteurs discriminants les orientations stratégiques et la croissance entre EF et ENF (entreprises non familiales) (Daily C, Thomson S, 1994). Tout au contraire les EF peuvent poursuivre des stratégies de croissance beaucoup plus actives que les ENF (Daily C, Dollinger M, 1992).

Généralement, le développement de l'EF correspond à un processus d'évolution stratégique entraînant des structures de regroupement familial soit autour de la famille, soit autour de l'entreprise.

### **1.2.1. Les structures de développement des EF**

Le contexte culturel, économique et politique a un impact sur la structure des groupes d'EF. Ainsi, dans le contexte chinois, les EF sont regroupés en entreprises affiliées dont les frontières entre la famille, l'entreprise et l'Etat n'apparaissent pas de manière évidente. Par ailleurs, ces entreprises indépendantes légalement entre elles sont à l'image de la famille : parent, enfants, petits-enfants, etc. Ces groupes d'EF ne s'inscrivent pas dans le schéma : société mère / filiales (Meyer M ; & Lu X. 2004).

Ce mode de regroupement, basé sur l'unité de contrôle et de décision de la famille, existe de même au Chili ( Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006), de même qu'en Hongrie et en Tchéquie (Stark D, 1996 cité par Meyer M. & Lu X 2004). Ce mode de regroupement, basé sur les liens familiaux est différent des pays industrialisés où il se base sur des liens financiers (Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006).

La définition du groupe selon la BCT repose sur l'unicité de décision, c'est pourquoi le terme utilisé pour les éléments du groupe est, non les filiales mais, les entreprises contrôlées. Il n'empêche qu'en Tunisie une loi, régissant les groupes de sociétés, existe. Ainsi la loi 2001-117 (codes des sociétés en Tunisie) considère un groupe de sociétés, tout ensemble de sociétés ayant chacune sa personnalité juridique, mais liées par des intérêts communs, en vertu desquels l'une d'elles, dite société-mère, tient les autres sous son pouvoir de droit ou de fait et y exerce son contrôle, assurant, ainsi une unité de décision.

En réalité, les EF lors de leur développement peuvent se structurer :

- soit en groupes de sociétés où la société mère détient des actions dans des filiales. Le contrôle du capital reste tout de même familial.

- soit des sociétés indépendantes dont le capital de chacune est contrôlé par la même famille. L'on assiste à un groupe formel qui n'a de lien commun avec le groupe de sociétés qu'à travers, l'unicité du contrôle et de décision familiale. On parle dans ce cas de regroupement d'entreprises familiales.

### **1.2.2. Les limites de la croissance des EF**

Le développement des EF par le biais de croissance externe se matérialise par un processus qui commence avec la création (ou le rachat) d'une entreprise familiale '*historique*', puis en fonction des opportunités de marché, du contexte, de l'esprit entrepreneurial et des valeurs du fondateur, se créent d'autres entreprises familiales. In fine, l'on aboutit à une structure, tantôt construite autour de l'EF, tantôt autour de la famille qui a fondé l'entreprise familiale '*historique*' : c'est le regroupement d'entreprise familiale.

Quelque soit la structure adoptée pour accompagner le développement de l'EF, la croissance de cette dernière est limitée pour plusieurs raisons :

- la peur de perdre le contrôle de la famille sur l'ensemble des EF compromet la vision à long terme et le changement, ce qui limite la croissance. L'EF n'a pas, de ce fait, une réflexion stratégique proprement dite (Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006). Par peur de perdre le contrôle l'EF devient moins entrepreneuriale (Naldi L, Nordqvist M, Sjöberg k, Wiklund J, 2007)

- l'aversion au risque et l'indépendance limitent la croissance. Cette logique est résultante des préférences des dirigeants d'EF qui désirent transmettre à la génération future. Or cette logique augmente le risque de disparition car la génération suivante ne trouve pas son compte (Gallo M.A, Tàpies J. Cappuyns K, 2004)

- le manque de compétence de l'EF : le facteur n'est pas déterminant dans les premières phases de croissance sur des jeunes secteurs économiques, il le devient si le développement futur doit se faire sur des secteurs concurrentiels. Généralement les EF qui ont des difficultés de croissance, sont celles qui ont axé leur développement sur le leadership plutôt que sur l'acquisition de compétence (Lee J, Tan F, 2001)

- l'existence de freins liés au népotisme, au paternalisme, au personnalisme et à la fragmentation (Yeung H W-C 2000).

## **2. LA TRANSMISSION DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES FAMILIALES**

La finalité de l'EF est, comme tout autre entreprise, la pérennité. Sachant, qu'il y a deux types de pérennité (Mignon S, 2002):

- la première est rattachée au pouvoir, par le contrôle et la direction. Elle est associée à la bonne santé financière de l'entreprise,

- la deuxième est liée au projet, à travers l'organisation (valeurs, affectio societatis, etc.) et les activités.

L'EF figure parmi les plus pérennes (Collins J.C, Porras J.I (1994) et de Geus A. (1997) cités in Mignon S. (2002), à condition qu'elle arrive à dépasser les problèmes liés à la succession. A la création ou à l'extension de leurs entreprises, certains dirigeants impliquent, d'une manière artificielle leurs enfants ou épouses dans la propriété du capital. La finalité est double : pérenniser le pouvoir de contrôle et préparer l'introduction des jeunes membres de la famille dans l'EF. Ainsi, la transmission est au centre de la réflexion sur la pérennité de l'EF et encore plus pour le regroupement d'entreprises familiales. Or, la finalisation de la transmission ne peut s'opérer que dans le cadre d'une succession réussie.

### **2.1. Les rôles du fondateur et du successeur**

La préparation de la transmission implique de définir le mode de transmission et le choix du successeur, le moment choisi pour la succession du management et le transfert des actions (Bayad M. & Barbot M C, 2002). La succession est un processus qui fait intervenir deux acteurs, le fondateur et le successeur et qui s'étale dans le temps.

#### **2.1.1. Le processus de succession**

Cadieux L, Lorrain J. & Hugron P (2000) définissent la succession comme un processus en quatre phases :

- l'initiation : l'implication et la familiarisation des membres de la famille,
- l'intégration : l'arrivée du successeur à temps complet mais il est considéré en période d'apprentissage. Le successeur en arrière plan et le fondateur est omniprésent.
- le règne-conjoint : la consolidation des rôles du fondateur et du successeur et des transferts apparents de certaines responsabilités et pour certains le transfert de propriété,
- le retrait : officiellement le prédécesseur se retire et transfère complètement ses responsabilités, son leadership et son autorité à son successeur.

Le but de ce processus est de transférer à la prochaine génération la gestion et la propriété de l'entreprise. Il comporte deux dimensions : le transfert de direction (succession managériale) et le transfert de propriété (transfert et partage du patrimoine familial) (Bayad M. & Barbot M C, 2002)

### **2.1.2. Les critères de réussite de la succession**

La principale préoccupation d'un dirigeant d'EF qui a la volonté de transmettre à la génération future est de réussir sa succession. Plusieurs conditions doivent être remplies. Cabrera-Suarez K (2005) considère que l'apprentissage à travers l'expérience et la forme du processus d'apprentissage influencent la formation et le développement du futur dirigeant. L'auteur conclut que le succès du processus de succession dépend de la volonté du successeur à s'engager dans la conduite de l'EF. A ces différents facteurs, Sharma. P (2004) ajoute le timing pour la préparation de la succession et la communication interne et l'harmonie familiale (Venter E, Boshoff C., Maas G (2005). Cette dernière révèle l'existence de relations saines basées sur la confiance et permettant une prise de décision collégiale (Fahed-Sreih J., Djoundouran S, 2006).

En somme, le passage trans-générationnel créateur de richesse est conditionné par l'esprit entrepreneurial caractérisant les successeurs. Il n'est autre que l'esprit d'investissement basé sur le développement de compétence et des capacités à long terme (Habbershon T. Pistrui J. 2002).

## **2.2. Les formes de transmission**

Bayad M & Barbot M C (2002) proposent un modèle multidimensionnel de succession de PME familiale où la transmission managériale et patrimoniale s'inscrivent dans une démarche dialectique et où les critères de réussite s'articulent autour du dirigeant actuel, du successeur et de l'entreprise.

### **2.2.1. La transmission managériale**

Elle prépare le successeur à intégrer l'EF, pour cela, il doit disposer de capacités entrepreneuriales et de gestion lui permettant d'assurer la continuité et le développement des activités. Cette transmission se base sur les dimensions suivantes :

- l'acceptabilité du successeur dans l'EF : le partage de la culture et la connaissance du métier familial,
- la crédibilité : le successeur a des compétences reconnues pour diriger l'EF,
- la légitimité : elle résulte des deux dimensions précédentes. Elle consiste à avoir confiance en soi et celles des autres (famille, salariés, acteurs externes)
- le leadership : il résulte de la légitimité et il consiste à avoir une vision stratégique et à assumer le leadership légué par l'ancienne génération.

### **2.2.2. La transmission patrimoniale**

Elle est l'acte terminal de la transmission marquant le transfert de propriété. Elle peut dans certains cas précéder la transmission managériale. La confiance est la clé de voûte de ce transfert. Elle a un double sens :

- d'un successeur pour le dirigeant : la confiance est fondée sur la croyance qu'il a des intentions positives à son égard,
- d'un dirigeant envers son successeur : la confiance est fondée sur sa croyance dans les compétences et aptitudes de celui-ci requises pour effectuer son travail de direction.

### 3. LA METHODOLOGIE

Cette étude vise à mieux comprendre, grâce à une démarche qualitative de nature descriptive, les mécanismes ayant transformés l'EF en regroupement d'entreprises familiales dans le contexte tunisien et les facteurs qui conditionnent sa transmission à la future génération. La méthode des cas semble la plus appropriée pour ce questionnement puisqu'elle remplit les conditions suivantes (Hlady Rispal M. 2006):

- elle est guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques,
- elle se concentre sur l'analyse de phénomènes contextualisés,
- elle se concentre non sur les explications de faits, mais sur les explications de processus,
- elle tolère l'interface entre l'observateur et l'observé.

Le choix de 6 entreprises familles (voir tableau 1) répond à trois conditions :

- le fondateur est encore en exercice,
- l'EF s'est développée positive en créant d'autres EF,
- la prédisposition des dirigeants à participer à cette recherche.

**Tableau 1 : Présentation des cas étudiés**

cas	Taille du regroupement				DAS de l'EFT historique	DAS des autres EFT
	Nombre de EF dans le regroupement	Effectif	Chiffre d'affaires en millions de DT	% du Chiffre d'affaires à l'exportation		
A	4	50	3	0%	Fabrication d'encre pour bureautique (ruban, papier carbone)	Insecticide en aérosol ; promotion immobilière, SICAR
B	4	140	6	15%	Fabrication de brosses	Les montures des brosses, les tubes des brosses, le commerce de parasol
C	3	80	4	0%	Fabrication et commerce de chaussure	Fabrication de composants électriques
D	5	250-300	18	80%	Conseils en ingénierie	Conseil ingénierie à l'international, conseil informatique conseil économique immobilière
E	4	270	10	25% - 15%	Fabrication de poignée de porte	Fabrication de radiateur, Fabrication de moules, commercialisation de petite quincaillerie
F	4	40	1,5	0%	Contrôle technique	Contrôle techniques des navires, formation en contrôle technique, agricole

Un guide d'entretien individuel des dirigeants, a été élaboré, il est composé de questions ouvertes qui s'articulent autour des questions présentées dans l'introduction. Les entretiens (d'une moyenne d'une heure et demie) effectués entre février et avril 2007, ont été enregistrés. Cela nous a permis de les retranscrire et de procéder à une analyse thématique et comparative à travers les récits de vie des dirigeants.

### 4. RESULTATS ET ANALYSES

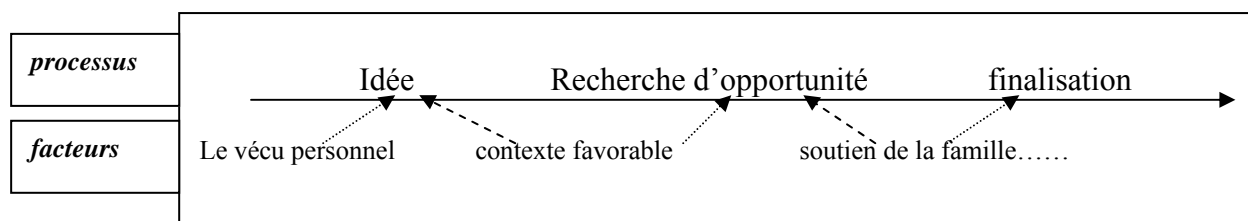
#### 4.1. La création de l'entreprise

Lors de la création, l'ensemble des entreprises était perçu essentiellement comme une initiative personnelle répondant à une volonté d'innovation et d'indépendance. L'ensemble des répondants considère qu'à l'origine, la première entreprise créée s'inscrivait dans le cadre d'une initiative d'investissement privée (vs initiative publique ou étatique). Leurs premières entreprises n'étaient pas, selon eux, ressenties comme des entreprises familiales. Il

va de soi qu'elles n'ont pas été créées dans l'optique d'en faire un patrimoine transmissible à la famille.

Le projet d'entreprise ou l'idée de créer une entreprise, ou alors comme le dit un des répondant « *avoir sa propre affaire* » est un processus où s'interfère : la personnalité de l'entrepreneur, le contexte environnemental et la famille (voir figure 1).

Figure 1 : les facteurs sous-tendant le processus de création de la première entreprise



### 1.1. Le vécu personnel

Il apparaît comme l'interface entre la personnalité de l'entrepreneur, l'histoire de la famille, la formation initiale et la formation professionnelle.

**L'histoire de la famille** : L'ensemble des fondateurs ont vécu au sein de familles d'entrepreneur (le cas A, cas B et cas E), d'agriculteurs (cas D et cas F) ou alors de professionnels libéraux (cas C). Le milieu familial a été favorable à la transmission de l'indépendance comme une valeur communément partagée par les fondateurs. La volonté d'être indépendant a développé chez les fondateurs un intérêt particulier à l'observation de l'environnement, pour rechercher l'opportunité de créer une entreprise (Chua J.H, Chrisman J.J, Chang E.P.C, 2004).

L'idée du projet est essentiellement d'inspiration familiale, professionnelle ou alors relationnelle.

Ainsi, la famille d'entrepreneur a joué un rôle important dans la proposition d'une idée de création. En effet, les fondateurs A et B affirment que les idées leur sont venues d'un frère, déjà chef d'entreprise, qui a déjà prospecté, soit une opportunité de rachat d'affaires soit de création. Le fondateur E, de même, considère que le choix du secteur d'activité est lié à celui de l'entreprise familiale créée par son grand-père (au XIX<sup>ième</sup> siècle). Le milieu professionnel et, en particulier, en relation avec l'administration publique (cas D et F) et celui du relationnel (cas C) ont été une source importante d'information sur les opportunités de marché. Ainsi, l'on retient à travers le récit des répondants des citations telles que : « *je cherchai à quitter l'administration et par oui-dire, j'ai su qu'il y avait une opportunité de rachat d'entreprise travaillant sur un marché porteur à l'époque* » ou pour un autre fondateur « *j'ai constaté qu'il y avait un besoin énorme (dans le domaine d'activité du fondateur) et on (entendu l'Etat) voulait créer un site de compétence.... Je me suis porté candidat* » ou encore : « *quand il m'arrivait d'aller en mission à l'étranger, je visitais les foires, des usines...pour voir ce qui se faisait.* »

**La personnalité** : la volonté d'entreprendre a toujours sous-tendue les choix stratégiques des fondateurs. Le projet d'entreprise n'a été, pour la majorité des répondants (exception faite du Cas A), que l'aboutissement d'un processus d'apprentissage.

L'intégration de la fonction publique ou de l'entreprise publique était à leur époque ( les années 60) un sacerdoce. *Participer à construire le pays, le sentiment du service rendu à la patrie, l'obligation d'intégrer le pays après l'indépendance....* sont les principales raisons qui expliquent le passage par la fonction publique. Il n'en demeure pas moins que la personnalité des fondateurs ne les prédisposait pas à supporter les pressions liées à la hiérarchie administrative. Ainsi un des successeurs, parlant de son père le décrit en ces termes « *Ce n'est pas quelqu'un qui va rester toute sa vie fonctionnaire* ». Dans cette même ordre d'idée un fondateur dit : « *Après avoir fait et vu beaucoup de choses, l'administration commençait à me brimer, je me suis habitué à faire beaucoup de choses étant plus jeunes, donc je me suis ennuyé* ». Pour un autre fondateur, la création de sa propre entreprise était pour lui fondamentale : « *je ne voulais pas rester à la maison après mes 60 ans* »

**La formation initiale et la formation professionnelle** : elle explique le choix du projet. Les capacités intellectuelles prédisposaient les fondateurs à suivre une formation initiale de haut niveau (voir tableau 2). Il est clair que le passage par la fonction publique ou/et privée (cas A et Cas E), a été une occasion d'acquérir une expérience professionnelle sur deux plans :

- **technique** ayant un lien avec, d'une part, leur formation initiale et, d'autre part, le choix du domaine d'activité de leur première entreprise. Le fondateur A était chimiste de formation, il a choisi le secteur chimique pour créer sa première entreprise. Le fondateur D et F, ingénieurs ponts et chaussées ont choisi tous les deux des sociétés de service en étude et contrôle techniques. Aussi, le fondateur E a choisi d'investir dans le secteur de la fabrication de quincaillerie car il était ingénieur en métallurgie.

- **managérial** du fait des hautes responsabilités assumées : ils se sont familiarisés aux procédures et à différents aspects de gestion commerciale, financière et des ressources humaines, etc. Les fondateurs ont su exploiter leur expérience en gestion pour la création d'entreprise et cela est particulièrement observable pour le fondateur B et le fondateur C.

Ajouter à ces deux types d'expérience, le passage par la fonction publique et/ou privée a permis aux fondateurs de disposer d'un relationnel important leur permettant d'accéder à un financement bancaire (cas C, cas E), d'être initié à la connaissance des futures orientations stratégiques nationales et les futures incitations fiscales (cas A, cas B, cas D), d'avoir des connaissances sur les besoins de l'Etat en produits ou en services (cas D et cas F). Autrement dit, ils connaissaient parfaitement le marché étatique.

## 1.2. Le contexte environnemental

Les fondateurs ont choisi de créer ou de racheter leurs premières entreprises à trois époques qui ont marqué l'histoire politique de la Tunisie (voir tableau 3).

a) **La première époque** celle de l'après indépendance (1956-1967) marquée par « *l'euphorie-Bourguiba* » en utilisant les dire du fondateur A. Cette époque était celle du départ massif d'entrepreneurs français, italiens et juifs tunisiens qui cherchaient à céder leurs entreprises industrielles ou commerciales.

b) **La deuxième époque** est celle du gouvernement H. Nouria '1970-1980' (Khaled A. 2006) qui a œuvré pour la promotion de l'industrie Tunisienne et l'instauration d'une économie libérale. Il a instauré le FOPRODI (fonds de promotion et de décentralisation industrielle), le code des investissements, la loi 72. Plusieurs fondateurs ont profité des opportunités offertes par des marchés très demandeurs, des rentabilités sectorielles élevées dues à la forte demande, au protectionnisme de l'Etat et la quasi-inexistence de concurrents pour créer des entreprises industrielle (Cas A, cas E) ou des sociétés de service d'études et

de conseils (cas D et cas F). Selon une réflexion d'un des fondateurs c'était l'époque de « *la mode des affaires* » (Silva F, Majluf N, Paredes R, 2006).

c) **la troisième époque** est marquée par la fin de la présidence de Bourguiba (1987) et la dynamique de la privatisation et de libéralisation des marchés, inspirées par le PAS (programme d'ajustement structurel). Certains fondateurs ont saisi cette opportunité pour créer leur propre affaire (cas C).

### 1.3. Le soutien de la famille

A la création, le soutien de la famille se limite à l'apport financier ou au rôle *actionnarial*. Il n'est pas managérial, faute de compétence familiale relative au domaine d'activité choisi. En effet, la famille intervient dans la phase de finalisation du projet de création ou de rachat d'entreprise, généralement par un apport en capital qui peut être de deux manières :

- il peut être important et réel, sans cela il n'y aura pas de fonds permettant la constitution d'un SARL ou d'une SA (cas A, cas B, cas C).
- il peut être symbolique pour pouvoir disposer de suffisamment d'actionnaires permettant de constituer une SA (cas E cas F), les fonds étant essentiellement apportés par le fondateur et le partenaire externe.

Les relations de confiance entre le fondateur et sa famille lui permettent d'apporter le soutien nécessaire à la réalisation de son projet. Le fondateur reste le seul décideur.

Lors de la création, les entreprises remplissent toutes les caractéristiques d'une entreprise familiale : esprit entrepreneurial du fondateur qui a su exploiter les opportunités, obtenir le soutien de la famille et mis en oeuvre une stratégie relationnelle au profit de l'idée d'affaires.

## 2. Le développement : de l'EF au regroupement de l'EF

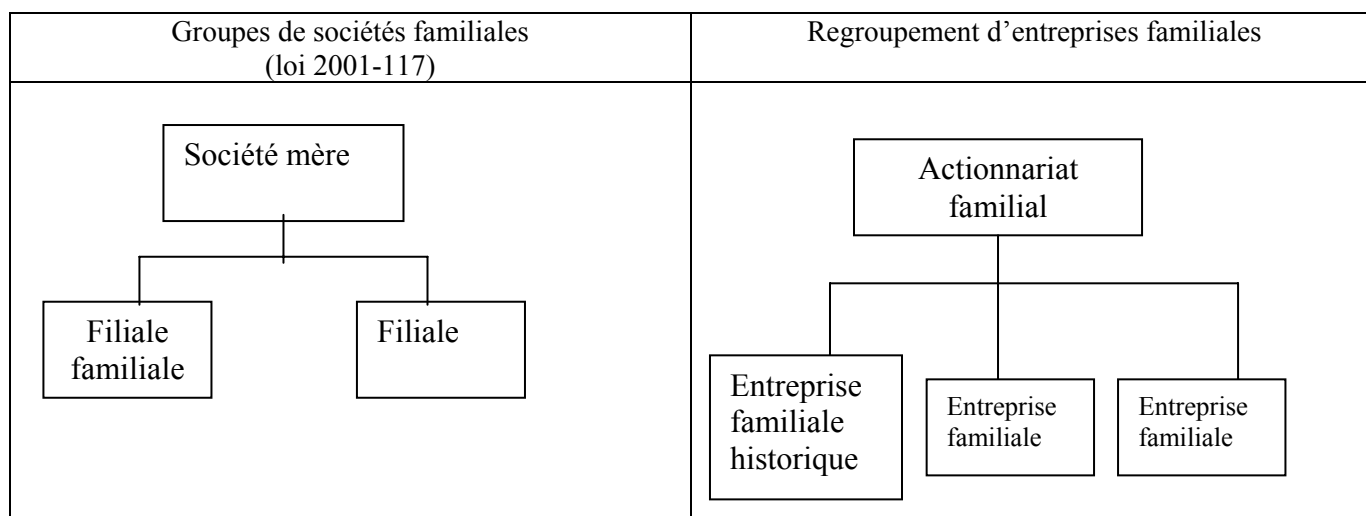
Le développement de l'EF s'est opéré sur les périodes assez longue allant jusqu'à 34 ans, correspondant en grande partie au règne exclusif du fondateur (voir tableau 4) (Dyer, 83). Après une phase de croissance interne, l'ensemble des entreprises a entrepris une croissance externe en créant d'autres entreprises liées ou non à leur activité d'origine. Cependant, l'on constate des similitudes importantes dans leur comportement stratégique. Quelques divergences subsistent permettant de les différencier.

### 2.1. Structure, taille et profil actionnarial

Les différentes entreprises ont augmenté en taille allant de trois entreprises créées à cinq entreprises (voir tableau 4). La majorité des entreprises ont opté pour une structure simple de regroupement d'entreprise (du type SA) autour d'un actionnariat familial où l'on assiste à un schéma : Famille-entreprises familiales (voir tableau 5). Ce schéma s'oppose à celui d'un groupe de sociétés (selon la loi 2001-117) caractérisé par un schéma qui lie une entreprise-mère à des filiales (voir figure 2).

Le fondateur apparaît comme le décideur principal des choix stratégiques de l'EF ainsi que des choix des actionnaires. L'évolution du profil actionnarial suscite une attention particulière. En effet, le fondateur s'allie au gré des intérêts stratégiques, soit avec des partenaires étrangers pour bénéficier d'un transfert technologique (cas D et cas F), soit pour disposer de compétence complémentaire (cas E et cas D). Quelque soit la nature de l'actionnariat et les raisons de son intégration, la majorité du capital du regroupement reste familial.

**Figure 2 : structure de groupe d'entreprise familiales vs regroupement d'entreprises familiales**



Les fondateurs ne voient pas l'intérêt de constituer des groupes de sociétés. En réalité, le processus de création des EF a été motivé par la volonté de réinvestir les plus-values de l'EF historique au gré des opportunités offertes par le marché et les mécanismes d'incitation fiscale. Il en résulte que le développement de ces entreprises a abouti à la création de SA indépendantes unies par l'unité de décision du fondateur. Exception faite du cas D qui est un groupe de sociétés. Toutefois, l'unité de décision du fondateur reste de rigueur.

## 2.2. L'esprit entrepreneurial à travers les phases de développement.

Le développement stratégique des EF s'est fait en plusieurs phases (voir tableau 3).

**La phase de croissance interne** : le choix du domaine d'activité stratégique est lié aux compétences du fondateur. Il s'en est suivi une période de croissance interne caractérisée par le développement de nouvelles activités au sein de l'EF historique. Cette phase de « *consolidation* » des acquis était variable de 3 ans à 19 ans.

**La première phase de croissance externe** : elle est soit orientée marché pour satisfaire de nouveaux clients (cas A, cas C, cas D, cas E et cas F), soit pour faire une intégration en amont (cas B).

**La deuxième phase de croissance externe** : elle constitue une rupture par rapport au savoir-faire de l'EF historique. En effet, la diversification durant cette phase est marquée par le passage du secteur industriel au commercial (cas B, cas E) ou alors le passage du secteur du tertiaire à l'agricole ou la promotion immobilière ou alors financier (cas A, cas D et cas F).

Le comportement stratégique des entrepreneurs est sensible au contexte environnemental. En effet, les années post-indépendances et la décennie 70, ont été favorables à une croissance du type industriel interne ou externe. Il en est de même pour la fin des années 80 et le début des années 90, où les secteurs choisis pour le développement étaient industriels. Vers la fin des années 90 et le début des années 2000, le choix des secteurs d'investissement des entrepreneurs s'est porté plutôt vers des secteurs autres qu'industriel.

Les incitations fiscales à la création d'entreprise et le climat d'affaires sont les principaux facteurs qui orientent le choix des investissements des entrepreneurs et qui par conséquent, contribuent au développement du regroupement d'entreprises familiales (Burkat M, Panuzi & shleifer 2003 ; Foster J.D & Fleenor P. 1996).



### 2.3. Le rôle de la famille

La famille joue un double rôle. Le premier est primordial, elle sert de contre poids de contrôle face aux actionnaires extra-familiaux. Elle donne, ainsi, au fondateur le monopole dans la prise de décision qui lui permet « *d'être maître de la situation* », « *je n'ai pas besoin de m'expliquer devant un actionnariat hétérogène, à chaque fois que j'ai une décision à prendre* ».

L'on observe au fur et à mesure de l'évolution de la taille du regroupement de l'EF que l'actionnariat se cristallise autour de la famille nucléaire du fondateur (épouse et enfants). En effet, il y a des sorties d'actionnaires comme les frères (cas A et cas B) ou des partenaires étrangers et financiers (cas D, cas E et cas F). Les raisons invoquées sont claires, il s'agit « *d'éviter les conflits* ».

Le second rôle de la famille est joué à travers le successeur. L'ensemble des fondateurs ont désigné un successeur qui a déjà intégré l'EF (sauf pour le cas A, le successeur est en cours de formation). Les autres successeurs ont entre 8 ans et 18 ans d'activité dans l'EF (voir tableau 6).

Les successeurs ont subi une formation leur permettant d'assurer la transmission managériale. Le parallélisme entre la formation du successeur et celle du fondateur semble consciemment ou inconsciemment lié à la volonté de ce dernier d'amorcer le processus de succession. Toutefois plusieurs explications sont données par les fondateurs comme :

- le manque d'opportunité sur le marché de l'emploi « *il est plus facile de travailler chez le père* »,
- le choix personnel du successeur « *j'ai dissuadé mon fils mais il a tenu bon à suivre ma formation d'ingénieur* ».

L'intégration du successeur s'est déroulée suivant certaines phases : activités courantes de techniques ou de gestion puis une délégation progressive de certaines décisions. Les décisions stratégiques restent du domaine du fondateur. Il n'empêche qu'il y a concertation et échanges d'avis « *dans un climat de bonne entente* ». Certains successeurs ont été à l'origine de changements dans le management (cas B, cas C et cas F), d'autres ont poussé le fondateur à investir dans de nouvelles activités (cas B, cas E). Il y a une harmonie familiale garante d'un processus de succession réussi.

Durant les phases d'évolution du regroupement familial, il apparaît que les fondateurs ont su :

- être à l'écoute de leur client et avoir saisi les opportunités de marchés et les incitations fiscales, en rapport à leur capacité de placement « *tout l'argent de la famille est dans cette affaire* » ;
- développer de nouveaux produits adaptés au marché et contribuant à l'amélioration de leur notoriété.

En dépit des compétences d'entrepreneurship que les fondateurs ont su développer dans cette période, leur croissance s'est opérée dans la limite de leur capacité d'autofinancement. Le recours au crédit bancaire étant exclu (cas A, cas B, cas D, cas F) ou rare (cas C, cas E). Cette logique financière est propre à l'EF (Gallo M.A, Tàpies J. Cappuyns K, 2004).

### 3. LA TRANSMISSION

Le processus de transmission déjà entamé par les fondateurs. Ils ont choisi leur successeur qui ont suivi (ou sont en train de suivre) des formations adaptées à leur projet de succession. Les fondateurs en entente avec les successeurs ont entamé une transition managériale et préparent celle patrimoniale.

### 3.1. La transmission managériale

L'ensemble des fondateurs ont entrepris l'amorçage de leur processus de transmission managériale (Bayad M. & Barbot M C, 2002), et cela par :

- la formation initiale du successeur,
- l'intégration du successeur (Cadieux L, Lorrain J. & Hugron P, 2000),
- la participation du successeur dans les décisions courantes et dans une moindre mesure les décisions stratégiques.

Les successeurs interviennent activement dans cette relation, *« ils sont portés par leurs jeunesses »* *« c'est lui qui a pris l'initiative »*, ils s'impliquent dans la prise de décision et s'investissent dans leur métier de *« chef d'entreprise »*, *« j'ai hérité de l'esprit de mon père »*.

### 3.2. La transmission patrimoniale

Tous les successeurs sont déjà actionnaires dans les EF du regroupement. Toutefois, la majorité reste entre les mains du fondateur. Le mode de répartition de la part dans le capital du fondateur sur les différents successeurs n'est pas encore étudié *« On verra plus tard »*, *« c'est encore tôt »*.

Le fondateur A a vécu une transmission patrimoniale qu'il juge réussit puisque les différents successeurs ont fait des échanges de part dans les différents capitaux des EF. Il y a eu une scission du regroupement où chaque successeur est devenu majoritaire dans l'affaire qu'il a préalablement intégrée.

## 4. LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Lors du développement, les regroupements de l'EF ont mis en œuvre des stratégies de croissance basées sur des synergies de compétences puis de produit.

### 4.1. L'analyse stratégique

**Le choix des opportunités :** l'ensemble des cas observés ont réalisé, à leur début, une croissance interne de leur EF historique basé sur des synergies de compétence *« Dans les années 70, la Tunisie, jeune économie avait une demande importante pour les produits de consommation courante, le marché était porteur »*. Ils se sont intéressés, par la suite, à des activités éloignées de ceux de l'EF historique. Il en résulte une diversification basée sur des synergies de marché. L'ensemble des regroupements observés commence à croître en dehors de leur métier de base. Ce phénomène s'est accentué lors de l'intégration des successeurs (voir tableau 6). Il peut être dû à l'esprit entrepreneurial du successeur (proactivité, innovation) ou du fondateur et au contexte défavorable pour les métiers de base. Ce comportement stratégique rend complexe l'analyse des forces concurrentielles sur des DAS différents.

**Les forces et les faiblesses :** au fil de leur développement les regroupements des EF ont su améliorer leur situation financière en ayant un endettement quasi-nul (cas A, cas B, cas D, cas E, cas F). Ils ont aussi introduit de nouvelles méthodes de gestion basées sur la qualité tels la normalisation ISO 9001, le programme de mise à niveau (cas A, cas E et cas F) et amélioré leur taux d'encadrement (cas A, cas B, Cas C, cas D, cas E, cas F).

Toutefois, les dirigeants des regroupements restent conscients que leurs faiblesses limitent leur capacité de production et l'accès aux nouvelles technologies. Ces faiblesses sont de deux types :

- celles liées au financement : elles s'expliquent par la volonté d'être indépendant des banques et d'autres actionnaires. Or une capacité productive à petite échelle, réduit la compétitivité des produits face aux concurrents étrangers (Naldi L, Nordqvist M, Sjöberg k, Wiklund J, 2007), (Gallo M.A, Tàpies J. Cappuyns K, 2004).

- celles liées au style de direction : la méfiance à l'égard des membres externes a toujours été un frein, pour engager des ingénieurs ou des cadres (à l'exception du cas D, cas E et cas F). Par conséquent, le fondateur et même le successeur ont réalisé pendant de longues période des tâches de gestion courantes et répétitives « *un chef d'entreprise est l'homme à tout faire* », « *pendant 18 ans j'ai tout fait tout seul* ». Ils n'ont pas pu, de ce fait, déployer leur compétence pour prospecter de nouvelles opportunités « *Maintenant, que j'ai des cadres pour me seconder je peux aller à des foires* » (Lee J, Tan F, 2001).

Il se dégage que les faiblesses sont dues, d'une part, à l'indépendance et, d'autre part, à la méfiance à l'égard des membres en dehors de la famille « *ton fils ne deviendra pas ton concurrent* ». Cet état de fait, fragilise ces EF en les limitant au seul marché Tunisien, et donc à la conjoncture économique du pays.

**La perception des menaces** : les regroupements d'EF exposés au marché international (cas D et cas E), considèrent que leur principale menace vient des barrières à l'entrée facilitant l'accès à des concurrents qui « *bradent les prix et qui sont peu sérieux* » surtout, si les critères des clients se limitent au 'moins disant'. Par ailleurs, l'étroitesse du marché Tunisien constitue pour eux une menace « *heureusement qu'on travaille à l'international* », « *maintenant, pour se développer, il faut aller à l'export* ».

En revanche, pour les regroupements qui travaillent essentiellement pour le marché Tunisien (fabrication de biens de consommations courants) il y a une appréhension face à l'ouverture des marchés, « *le marché n'est plus porteur, il est devenu limité* » ou alors « *le marché est saturé* ». Ils évoquent la perméabilité des barrières à l'entrée, « *il y a un marché parallèle important* », « *la déferlante asiatique sur nos marchés* » qui favorise la concurrence déloyale.

Ainsi, les menaces, sont pour les regroupements travaillant dans l'industrie, de réelles limites à leurs développements, au point où certains fondateurs pensent que « *l'industrie Tunisienne risque de disparaître plus vite qu'elle n'est apparue* », « *je ne vois pas les choses évoluées dans le bon sens, pourtant on est dans un secteur de consommation courante* », « *l'industrie est devenue un secteur difficile* », « *l'industrie est réellement menacée* », « *heureusement qu'on a le marché étranger sinon, on aurait fermé boutique* », « *on travaille sur des marchés sauvages* ».

Ajouter à ces menaces, certains regroupements limitent volontairement leur croissance, pour des raisons diverses :

- la non-disponibilité des ressources humaines compétentes surtout pour les activités de service,
- la nature des clients « *je n'accepte pas de travailler pour des clients donneurs d'ordre, on ne crée pas de la richesse avec de la sous-traitance* »,
- personnelle « *moi je ne le ferai pas c'est à eux de faire leur preuve* » ( un fondateur parlant de ses successeurs au sujet des projet d'avenir), « *je commence à fatiguer* », « *je ne ferai pas autre chose pour le moment* ».

#### 4.2. Les perspectives d'avenir

Deux perceptions se dégagent. La première est optimiste, elle est propre aux regroupements se trouvant sur des marchés exposés à l'international et qui ont su développer les compétences nécessaires. La seconde est plutôt pessimiste, elle caractérise les regroupements évoluant sur des industries de biens de consommation destinés au marché tunisien qui a été à l'époque de leur création protégées (voir tableau 6). Toutefois des points communs existent pour l'ensemble des répondants.

### **a) Le développement stratégique**

Il est marqué par une orientation stratégique vers le secteur commercial ou de la promotion immobilière. Il est intéressant de constater que les changements stratégiques s'inscrivent dans les mêmes époques de l'intégration des successeurs.

Certains fondateurs sont en train d'étudier les projets de création d'entreprises commerciales ou de services de leur successeur qui sont en rapport avec la formation de ce dernier. Ils ne s'opposent pas à leur propositions, « *quand on est entrepreneur, on peut être industriel ou commercial* », « *je les pousse à chercher d'autres opportunités, dans le secteur commercial, ils ne peuvent pas rester dans le secteur industriel, c'est fondamental* ».

### **b) La propriété**

Le maintien de la propriété familiale est un principe partagé par l'ensemble des fondateurs interrogés. Ils veilleront à ne pas introduire des actionnaires extra-familiaux qui rendent l'actionnariat hétérogène. Il en est de même pour ceux qui envisagent la cotation de leur société à la bourse : la libéralisation du capital tiendra compte de ce principe.

Il est clair que « *l'assainissement* » du capital, durant la croissance des regroupements, pour en faire un capital purement familial, est une tendance qui se poursuivra lors du règne de la deuxième génération. La principale raison est la peur des conflits d'intérêts, « *il faut rester maître de la situation* ».

Il n'en demeure pas moins que certains fondateurs sont prêts à étudier une offre « *si je trouve une bonne opportunité pour vendre, je n'hésiterai pas* », d'autres sont attachés à leur EF et n'envisagent en aucun cas la vente « *mon père refuse le principe de la vente* ».

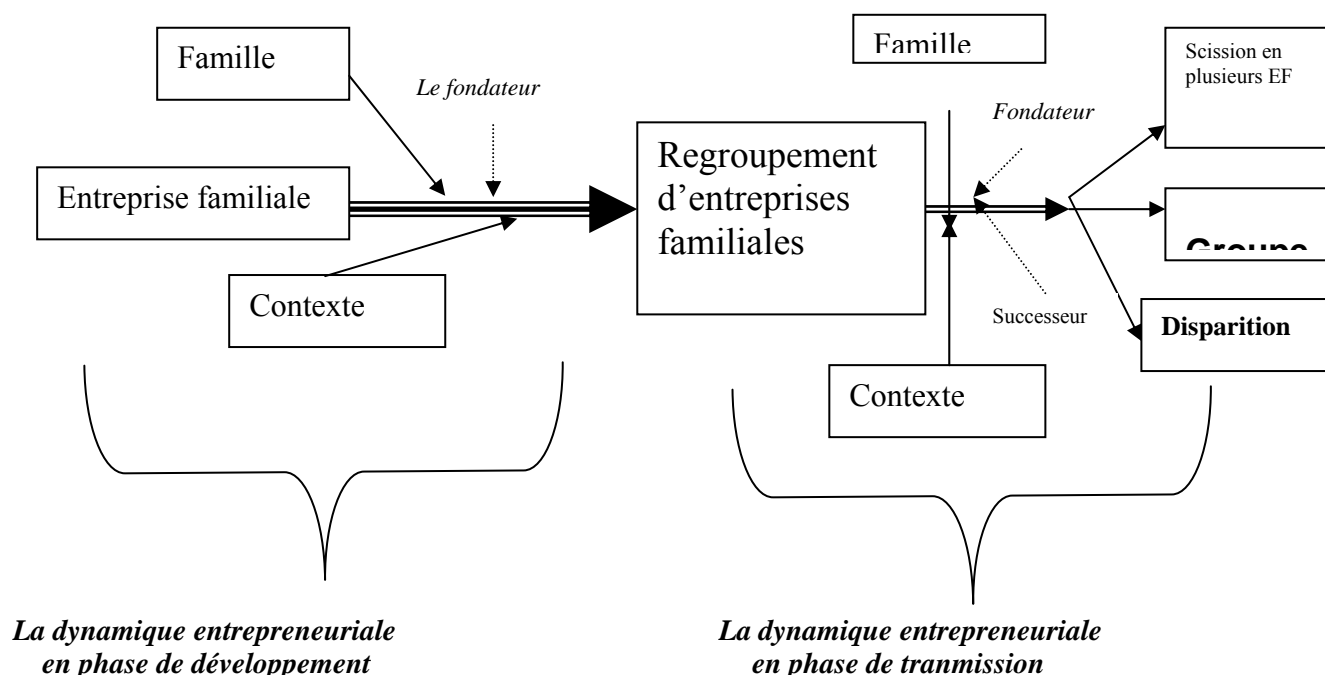
### **c) La structure du regroupement**

Les différents cas étudiés ont désigné un successeur, l'un d'entre eux a choisi la structure de groupes de sociétés, les autres sont des regroupements de sociétés indépendantes.

Pour ce dernier type l'attachement au capital familial, la capitalisation d'un savoir-faire entrepreneurial, l'amorçage du processus de succession, l'harmonie familiale prédisposent ces regroupements à évoluer vers des structures où l'intérêt de la famille (en particulier le fondateur et le successeur) est sauvegardée. Deux stratégies s'ajoutent à celle de la constitution d'un groupe de société (voir figure 3) :

- pour ceux qui sont sur des secteurs difficiles, ils n'envisagent pas de croissance dans le futur. Ils optent pour une double scission : managériale et patrimoniale entre les différents successeurs. Chacun des successeurs, disposera, après partage d'une ou de deux EF qu'il gèrera.
- pour ceux qui sont sur des secteurs encore porteurs, dont le processus de succession évolue positivement et compte tenu de l'harmonie familiale existante, l'hypothèse de l'assainissement de la propriété au profit du successeur en exercice, est la plus envisageable « *il n'y aura pas de casse* ».

**Figure 3 : le schéma de développement des regroupements des EF face à la transmission transgénérationnelle.**



## CONCLUSION

C'est sur la base d'un guide d'entretien auprès de six dirigeants d'EF Tunisiennes que cette étude exploratoire a été réalisée. Elle révèle que la famille et le contexte environnemental peuvent expliquer, d'une part, la structure particulière de ces EF et, d'autre part, leurs comportements stratégiques antérieurs et face à la transmission.

Les regroupements d'EF sont nés d'une action entrepreneuriale du fondateur. A l'origine, ils n'envisageaient pas de créer des entreprises en vue de les transmettre. Toutefois, la famille a été présente depuis les premières phases de création, par sa culture, par son aide à la prospection des opportunités et par son apport en capital.

La croissance des EF historique a entraîné, chemin faisant, la création de regroupements EF dont la nature de leur activité est liée à la vision du fondateur et au contexte environnemental. L'ensemble des regroupements a évolué positivement grâce à l'esprit entrepreneurial du fondateur et à l'harmonie familiale qui a facilité la désignation et la préparation du successeur. Durant la période de croissance le caractère familial s'est accentué :

- du fait du déclenchement du processus de succession, par l'intégration du successeur désigné,
- du fait de la cristallisation du capital des EF appartenant au regroupement, autour de la famille nucléaire du fondateur.

Les perspectives d'avenir de ces regroupements sont tributaires, d'une part, du caractère familial qui tend à limiter volontairement ou involontairement leur croissance, et d'autre part au contexte environnemental auxquels ils sont sensibles.

Il en résulte que l'évolution de ces regroupements d'EF a participé au développement de l'initiative privée '*à taille humaine*' (par la volonté du fondateur) mais le contexte a affecté sa sensibilité, influant de ce fait, ses choix stratégiques et limitant son développement futur. Le risque est d'assister à l'avenir à une évolution inverse : du regroupement à l'entreprise familiale.

Néanmoins, cette étude n'a pas observé les micro-groupes (61% des groupes en Tunisie) ni les grands groupes (3% des groupes ayant 17% des entreprises contrôlées) dont les enjeux personnels et financiers sont les plus importants. Il est pertinent d'observer des entreprises qui ont des problèmes de succession ou des conflits familiaux. C'est pourquoi cette recherche ne permet pas de déterminer les facteurs explicatifs du succès des processus de successions dans les regroupements des EF. Cette communication constitue le début d'une recherche plus vaste sur ce sujet. Une étude quantitative permettra de définir lesquels des facteurs expliqueraient plus le succès de la succession de ces regroupements: la famille ou le contexte ?

### Tableau 2 : profil du fondateur et du successeur

Cas	Formation d'origine		Carrière	
	du fondateur	du successeur	du fondateur	du successeur
A	Docteur en chimie	gestionnaire	Création EFT historique	En cours de formation
B	Bac français	Maîtrise et DESS en gestion	Haut cadre de la fonction publique : cadre d'entreprise étatique	Intégration de l'EFT historique
C	Polytechnicien	Les deux successeurs ont des maîtrises en gestion	Haute cadre d'un groupe d'entreprises étatiques	Intégration de l'EFT historique pour l'une et intégration de la troisième EFT pour l'autre
D	Ingénieur ponts et chaussées	Diplôme de grande école française de gestion	Haut cadre de la fonction publique	Cadre dans une société privée-intégration de l'EFT historique
E	Ingénieur chimiste	Polytechnicien et diplômé en gestion	Haut cadre dans une entreprise publique-haute cadre dans une entreprise privée	Intégration de l'EFT historique
F	Ingénieur ponts et chaussées	Polytechnicien et diplômé de l'école des ponts et chaussées	Haut cadre de la fonction publique- haut cadre de l'Etat	Intégration de l'EFT historique

### Tableau 3 : la chronologie de création et de rachat des Entreprises familiales

[illegible]

**Légende = Ki : K désigne les cas ( A,B,C,D,E,F); i désigne : l'ordre de création de l'EF; C: création ; R : rachat**

**Tableau 4: période de croissance et période de règne exclusif du fondateur**

CAS	Nombre d'EFT	Date de création EF Historique	Période de croissance	Période de règne exclusif fondateur
A	4	1971	25 ans	25 ans
B	4	1967	27ans	22 ans
C	3	1987	3 ans	10 ans
D	5	1970	34 ans	27 ans
E	4	1978	20 ans	20 ans
F	4	1980	20 ans	19 ans

**Tableau 5 : La structure juridique et profil de l'actionnariat**

cas	Structure juridique	Les actionnaires	Modification du profil actionnarial	Présence du successeur dans la propriété et dans la direction
A	SA indépendantes	Le fondateur, son frère, son épouse, son fils	OUI/Sortie des autres frères	Propriété/direction prévue à terme
B	SA indépendantes	Le fondateur, son frère, son épouse, ses deux fils	OUI/Sortie des autres frères	Propriété/direction
C	SA indépendantes	Le fondateur, son épouse, son beau-frère et ses enfants	NON	Propriété/direction
D	Groupe selon la loi 117-2001	Le fondateur, son épouse son frère, ses sœurs, ses fils, un membre du GEFT	OUI/sortie du partenaire étranger ayant participant dans la création de l'EFT historique/Entrée d'un membre de l'EFT	Propriété/direction
E	SA indépendantes	Le fondateur, son épouse, son fils, ses fille	OUI/sortie de l'ami actionnaire de la deuxième société	Propriété/direction
F	SA indépendantes	Le fondateur, son épouse, le fils, les filles	OUI/ sortie du partenaire étranger ayant participé à la création de la première société	Propriété/direction



**Tableau 6 : Période d'intégration du successeur et perspectives de développement**

CAS	Période d'intégration du successeurs jusqu'en 2007	Existence de synergie	Type de synergie	Perspective de développement
A		partielle	De compétence puis de marché	Difficile
B	18 ans	Quasi totale	Intégration verticale pour les 3 premières activités	Difficile en industrie probable en commerce
C	9 ans	inexistante		Difficile en industrie
D	10 ans	Quasi-totale	De compétence puis de marché	Très Bonne
E	9 ans	Totale	De compétence puis de marché	Bonne
F	8 ans	Quasi-totale	De compétence puis de marché	Assez bonne Bonne à l'export

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson A.R, Jack S.L, Drakopoulou Dobb (2005) : The role of family members in entrepreneurial Networks: Beyond the boundaries of family firm- Family Business Review, Vol XVIII, n°2- pp 135-154.
- Barbot M C., Bayad M., Bourguiba M., Schmit C., (2005): Comparative entrepreneurship: the case of father to daughter family business transmission in France and Tunisia – ICSB, Washington, 15-18 June 2005.
- Bayad M. & Barbot M C, (2002) : Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille – 6ème Congrès international francophone sur la PME – Octobre - HEC Montréal.
- Cabrera-Suarz K, (2005) : Leadership transfer and the successor's development inf amily firm- The leadership quaterly-16, 71-96.
- Cadieux L, Lorrain J. & Hugron P, 2000 : La succession dans les entreprises familiales : une étude exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes- 5 ème congrès international francophone sur la PME- 25-27 octobre Lille.
- Chrisman J.J ,Chua J.H , Shama P (2003 ) : Current trends and future directions in family business management studies : Toward a theory of family business- Family Business Review,
- Chua J.H , Chrisman J.J, Chang E.P.C (2004) : Are family firms born or made? An exploratory investigation –Family Business Review,Vol XVII,n° 1, march 2004, pp 37-54.
- Daily C, Dollinger M , (1992) : An empirical examination of ownership structure in family and professionnally managed firm - Family Business Review, vol V, n°2- 117-136.
- Daily C, Thomson S, (1994) : Ownership structure strategic posture and firm growth : an empirical examination - Family Business Review, vol VII, n°3, 237-249.
- Davis J. A, Pitts E.L & Cormier K. (2000) : Challenges facing family companies in the gulf region - Family Business Review, vol XIII,n°3 – September 2000- pp 217-238.
- Fahed-Sreih J., Djoundouran S,( 2006) : Determinants of longevity and sucess in lebanese family businesses : An exploratory study - Family Business Review, Vol XIX, n°3, Semptembre , 225-234.
- Fenzi S. (2000) : Memorie Italiana di Tunisia - Mémoires italiennes de Tunisie – Finzi editore Tunisi.
- Flören R.H (1998) :The significance of Family Business in the Netherlands- Family Business Review, Vol XI, n° 2, June 1998, pp 121-132.

- Gallo M.A, Tàpies J. , Cappuyns K, (2004) : Comparison of family and nonfamily business : Financial logic and personal preferences – Family Business Review, vol XVII, no 4, December. 303-318.
- Habbershon T. Pistrui J. (2002) : Entreprising families domain :family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth - Family Business Review, vol XV, n°3, Septembre, 223-237.
- Handler W. C (1989): Methodological issues and considerations in studying Family Businesses- Family Business Review,vol II, n° 3, Fall – pp 257-276.
- Hlady Rispal M. (2002) : La méthode des cas : application à la recherche en gestion – De Boeck Université. P 46.
- Khaled A. (2006) : Hédi NOUIRA : itinéraire d'un intellectuel militant et homme d'Etat.
- Klein S.B (2000): Family Businesses in Germany: Significance and structure - Family Business Review, vol XIII, n°3 – September 2000 – pp : 157-181.
- Lee J, Tan F, (2001) : Growth of chinese family enterprises in Singapore- Family Business Review, vol XIV, n°1, march 2001, 49-71.
- Martinez I (2003) : De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse – Revue Française de Gestion- pp 91-105.
- Meyer M. Lu X (2004) : Managing indefinite boundaries : the strategy and structure decision of a chinese business firm- Management and organization review, 1 : 1, 57-86.
- Mignon S (2002) : Une approche de la pérennité de l'entreprise : Principaux résultats de recherche – Revue Sciences de gestion, n°34, pp 45-73.
- Naldi L, Nordqvist M, Sjöberg k, Wiklund J, (2007) : Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms -Family Business Review, vol XX, n°1, 33-47.
- Sethom H. (1992) : Pouvoir urbain et paysannerie en Tunisie - Cérès –Fondation Nationale de Recherche Scientifique.
- Sharma P. (2004): An Overview of the field of family Business Studies :Current status and direction for the future – Family Business Review, vol XVII, n° 1, March 2004, pp : 1-36.
- Silva F. Majluf N. Paredes R ( 2006) : Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries : The case of Chile – Journal of business Research- 56, 315-321.
- Taieb J. (1999) in Allagui A., Borbeb-Ben Ayoun, Nataf C. : Histoire communautaire, histoire parallèle – la communauté juive de Tunisie – CPU Tunis.
- Tokarczyk J., Hansen E, Green M., Down J.( 2007) : A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success- Family Business Review, Vol XX, n°1, March, 17-31.

- Uhlaner L W (2004) : The Use of the Guttman Scale in development of family orientation index for small-to-medium-sized firms- Family Business Review, Vol XVIII, n° 1, march 2005- pp 41-56.
- Venter E, Boshoff C., Maas G (2005) : The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business- Family Business Review, Vol XVIII, n°4, December, 283-303.
- Ward J.L (2000) : Reflections on Indian Family groups- Family Business Review, Vol XIII, N° 4, December - 271-278.
- Yeung H. W-C (2000) : Limits to the growth of family-owned business ? the case of transnational corporations from Hong kong- Family Business Review, vol XIII, n°1. 55-70.

# **BIAIS COMPORTEMENTAUX DANS LA SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

---

**Gérard HIRIGOYEN**  
Professeur des Universités  
Directeur de l'IRGO, « Equipe Entreprise Familiale »  
Université Montesquieu Bordeaux IV

## **RESUME**

La succession et de façon plus large la transition générationnelle dans l'entreprise familiale est un instant clé de sa pérennité. La succession constitue pour elle une véritable épreuve à surmonter et à réussir dans la mesure où dans la plupart des cas elle n'est pas organisée.

L'objectif de cette communication est de mettre l'accent sur les préférences individuelles des différents acteurs afin de déceler les biais comportementaux qu'ils peuvent engendrer lors de la succession dans l'entreprise familiale. Une matrice des huit grands types de comportements a été élaborée. Elle servira de support à l'établissement d'une typologie des acteurs d'une succession dans l'entreprise familiale.

**Mots clés :** succession - entreprise familiale – biais comportementaux

## **ABSTRACT**

Succession in a broader generational transition in the family business is a key moment of its durability. The succession is for them a real test to be overcome and succeed to the extent that succession - in most cases - not organized.

The purpose of this communication is to focus on the individual preferences of the different actors in order to detect any bias they may cause behavioral upon succession in the family business. A matrix of the eight major types of behaviour on a project has been developed. It can be used to support the establishment of a typology of a succession of actors in the family business.

**Key words:** succession - family business – behavioral bias

## INTRODUCTION

La succession dans l'entreprise familiale traduit une situation paradoxale. Jamais autant qu'à ce moment là le désir de perdurer n'a été aussi intense et pour autant jamais comme à cet instant le risque de disparaître n'a été aussi fort.

Dans la vie de l'entreprise familiale, la succession et de façon plus large la transition générationnelle est un instant clé pour sa pérennité. Véritable talon d'Achille de ces entreprises, elle constitue pour elles une véritable épreuve à surmonter et à réussir dans la mesure où cette succession – dans la plupart des cas – n'est pas organisée (Hirigoyen 2007).

Pourquoi une telle fragilité ? Parce qu'à ce moment là les différents acteurs en présence, c'est-à-dire tout à la fois les acteurs du sous système famille (consanguins et pièces rapportées) et de façon générale l'ensemble des autres parties prenantes du système entreprise (clients, fournisseurs, salariés...) vont se positionner en exprimant des comportements générateurs de biais. Ces derniers tout à la fois cognitifs et émotionnels, individuels et collectifs (Greenfich 2005) engendrent des coûts d'agence supplémentaires et accroissent le risque spécifique (au sens de Lintner et Sharpe) inhérents à l'entreprise familiale pouvant conduire ainsi à sa disparition.

L'entreprise familiale<sup>97</sup> constitue à nos yeux le référentiel par excellence dans lequel ressort clairement les limites d'une approche rationnelle (au sens de la théorie classique) de la décision du comportement et du fonctionnement des organisations. (Hirigoyen 1984) ; tant son mode de management que son évolution dans le temps sont contrariés par de nombreux biais cognitifs et émotionnels dus à l'existence de comportements « irrationnels ». Pour Davis et Stern (1980) les liens affectifs et émotionnels constituent la force primaire et le point central de la vie organisationnelle formant ainsi les déterminants essentiels de la structure et du comportement organisationnel de l'entreprise familiale.

Cette approche fondée sur la remise en cause du paradigme de rationalité et de la prise en compte des émotions fait l'objet d'une littérature croissante. Mais il semble logique de considérer March comme le véritable « précurseur implicite » des recherches qui s'attachent à analyser le rôle des émotions dans le processus de décision dans les organisations, (March 1978). Depuis, plusieurs travaux qui ont réhabilité le rôle des émotions en se fondant sur les recherches menées en neurobiologie postulent que les émotions sont indispensables à la prise de décision rationnelle dans les situations trop complexes pour être maîtrisées par une analyse rationnelle des choix et de leurs conséquences (Damasio 1994 ; De Sousa 1987). D'autres recherches considèrent que les émotions et la cognition s'interpénètrent toutes deux sans que ni l'une ni l'autre ne soit le processus majeur aboutissant à l'idée qu'il n'existe ni affectivité pure ni cognition pure (Elster 1999).

Dès lors, appréhender la question de la succession exclusivement sous l'angle rationnel présente un intérêt mineur tant les facteurs psychologiques y occupent une place considérable et font d'elle une opération chargée d'émotion (Hirigoyen 2007). D'ailleurs, le principal frein à la mise en place d'une planification successorale réside principalement dans les résistances psychologiques des acteurs, notamment du dirigeant en place (Handler et Kram 1988).

---

<sup>97</sup> Sur la définition de l'entreprise familiale voir : Allouche J., Amann B. : « L'entreprise familiale un état de l'art » Revue Finance-Contrôle-Stratégie, vol 3 n°1, mars 2000, pp 33-69.

Il s'agit donc de prendre explicitement en compte les préférences individuelles des différents acteurs afin de déceler les biais comportementaux qu'ils peuvent engendrer lors de la succession dans l'entreprise familiale. La prise en compte explicite des comportements des individus-acteurs repose sur l'existence d'une fonction d'utilité distincte de celles de la communauté familiale et de l'entreprise familiale. Cette fonction d'utilité reflèterait leurs préférences individuelles et leurs évolutions au cours du temps ; sa maximisation pourrait se faire au détriment de celle de la communauté familiale et de celle de l'entreprise familiale.

En effet, contrairement au schéma de Gersick et al (1997), la famille n'est pas un groupe homogène ou monolithique avec des intérêts convergents. La littérature managériale sur les entreprises familiales a clairement souligné que les différences qui peuvent surgir au sein de la famille et les conflits de rôles peuvent conduire à des comportements qui ne vont pas dans le sens des meilleurs intérêts de l'entreprise (McConaughy et al, 2001). En tout état de cause, il convient d'approfondir quelques-uns de ces comportements.

## **1. LES COMPORTEMENTS DE L'INDIVIDU-ACTEUR ACTIF**

On fait référence ici aux comportements des acteurs du sous-système famille, c'est-à-dire tant les consanguins que les « pièces rapportées », les actionnaires familiaux, les dirigeants membres de la famille non-actionnaires. Il convient de distinguer les comportements du dirigeant en place<sup>98</sup> de ceux des autres acteurs familiaux.

### **1.1. Les comportements du dirigeant en place**

J. Sonnenfeld (1988) décrit quatre types de dirigeants en relation avec leurs comportements face à un processus successoral :

- le monarque : s'attache à son fauteuil jusqu'au bout. I. Lansberg (1988) a souvent cité comme une des grandes différences qu'il a observé dans le comportement des entreprises familiales européennes l'âge très élevé des dirigeants conseillers et administrateurs. Davis et Taguiri (1989) ont clairement montré que plus la succession se fait à des âges avancés, plus cela se passe mal ;

- le général : dit qu'il se retire, mais réellement, il est toujours très présent, en espérant qu'on le rappelle pour « sauver » l'entreprise. Au fond de lui, il ne souhaite pas que son successeur réussisse. Inconsciemment, certains vont même jusqu'à choisir celui dont ils sont sûrs qu'il faillira. En tout état de cause, il ne se préoccupe pas vraiment d'apporter les solutions à tous les motifs possibles de conflits ;

- le gouverneur: a une attitude et un comportement réel de retrait (la période de départ étant, dans la plupart des cas, fixée). Le risque est que, du fait qu'il connaisse la fin de son mandat, il ne s'engage pas suffisamment dans le développement de l'entreprise, préparant ainsi, comme il le devrait, le successeur et l'entreprise à la pérennité.

- l'ambassadeur : se dégage de la direction et du contrôle de l'entreprise familiale dans une parfaite sérénité. Il accepte d'apporter ses compétences et connaissances à l'animation d'un domaine spécifique et concret de l'entreprise.

---

<sup>98</sup> Dans leur modèle Handler W.C et Kram K.E. (1988) répertorient quatre types de facteurs de résistance à la planification de la succession : facteurs inter-personnels, individuels, organisationnels et environnementaux. Handler, W.C, et Kram, K.E. (1988), succession in family firms: the problem of resistance, , *Family Business Review* 1 (4), 361-381.

Ce dernier cas est naturellement le plus adéquat puisqu'il limite au maximum les biais comportementaux. Les deux premiers cas sont significatifs d'une résistance au départ et à l'acceptation du changement générationnel.

Ph. Pailot (1995), propose la notion « d'emprise » comme forme de lien d'attachement dirigeant-firme. Ce n'est pas tant l'ampleur de la mutation que sa valeur signifiante pour le dirigeant en place qui explique sa résistance. G. Hirigoyen et J. Méricot (1988), pour sa part, s'intéressant au processus de transmission dans les PME familiales, s'est attaché à mettre en évidence l'importance et le poids des liens affectifs entre l'entreprise et son fondateur.

Quant à la loi proposée par M. Bauer (1993) d'un dirigeant de PME tout à la fois homo-economicus intéressé par les résultats et les revenus de l'entreprise ; homo-politicus, qui cherche à consolider son pouvoir et à le conserver; et pater familias qui cherche à aider ses héritiers, permet de rendre compte de son comportement, de ses décisions et même de son inaction résultant de tensions et conflits entre ces trois dimensions.

D'autres auteurs ont cherché à comprendre et à expliquer les biais comportements du dirigeant ou des membres de la famille à partir du type de structure familiale caractérisant la famille propriétaire. Dans le circomplexe d'Olson (1987, 1988, 2003), deux composants fondamentaux constituent le système familial : la cohésion de la famille et son adaptabilité selon quatre niveaux différents (de faible à élevé). Pour chacune de ces deux dimensions, Olson identifie 16 types de systèmes familiaux qui seront plus ou moins bénéfiques pour leurs membres (V. Maynard et Olson, 1987). Ainsi, les familles qui se trouvent aux extrêmes de chaque dimension rencontrent des problèmes et peuvent être qualifiées de pathologiques, alors que les familles plus équilibrées semblent mieux fonctionner. Le modèle de Lansberg et Astrachan (1994) est le premier à avoir utilisé le circomplexe pour évaluer les caractéristiques des entreprises familiales.

Ph. Very et S. Raytcheva (2002), à partir de la typologie des structures familiales établie par E. Todd (1984)<sup>99</sup>, formulent les deux hypothèses suivantes, relatives à la succession dans les entreprises familiales :

- les dirigeants-propriétaires qui appartiennent aux familles de types « autoritaire » ou « communautaire » préféreront transférer la propriété à leurs héritiers, plus que les dirigeants-propriétaires issus des familles « égalitaires » ou « totalement nucléaires » ;

- pour ceux qui ont décidé de transférer la propriété de leur entreprise à leurs héritiers, les dirigeants issus des types « communautaire » ou « nucléaire égalitaire » préféreront la répartition égale des actions de l'entreprise entre leurs héritiers que ceux appartenant à des familles de type « autoritaire » ou « totalement nucléaire ».

## **1.2. Les comportements des autres membres de la famille**

La mobilisation de travaux de philosophie (le désir mimétique et le modèle obstacle de R. Girard) et de sociologie (l'envie générationnelle de Kets de Vries) peut fournir des éléments

---

<sup>99</sup> E Todd distingue quatre types dominants de structure familiale – la famille nucléaire égalitaire : liberté et égalité – la famille communautaire : autorité et égalité – la famille nucléaire absolue : liberté et indifférence envers l'égalité – la famille autoritaire : autorité et inégalité. E Todd l'enfance du monde : structures familiales et développement, Paris Empreintes 1984.



d'explication intéressants à une connaissance des biais nés des comportements émotionnels lors de la succession.

- Kets de Vries définit l'envie générationnelle comme le « désir d'égaliser, imiter ou surpasser la personne enviée, sentiment de manquer de quelque chose relié à un sentiment d'infériorité, d'imperfection et une estime de soi blessée ». Elle est présente dans les conflits fratricides comme ce fut le cas dans la succession Gallimard ou celle de Teisseire qui aboutira à un rachat par un groupe étranger. Mais elle l'est aussi entre les générations, les conflits inter-générationnels pouvant se révéler souvent comme désastreux.

- La conception nouvelle du désir dans l'œuvre du philosophe R. Girard est de mettre en évidence le rôle important du modèle dans la convoitise de l'objet désiré. Elle déplace le désir vers le modèle et son désir et échappe ainsi au phénomène linéaire sujet-objet pour devenir triangulaire. Cette approche triangulaire (sujet-modèle-objet) symbolisant selon R. Girard un triangle isocèle, le désir s'amplifie avec la proximité des individus.

Les différences entre le sujet et le modèle s'effacent à mesure que le modèle est imité. L'accessibilité du modèle encourage le sujet, fasciné et orgueilleux, à au moins l'égaliser. Afin de maintenir la distance qui le sépare du sujet, le modèle est appelé à innover, à se créer une place de choix partiellement inaccessible.

A l'invitation de le copier est alors associé un message inverse : celui de ne pas l'imiter. Ainsi naît un sentiment contradictoire d'adoration et de haine chez le sujet, qui à la fois admire et envie son modèle, mais le haït dans un même temps, car représentant un obstacle à son bonheur. Dans cet élan, tout ce qui vient de ce médiateur est constamment rejeté tout en étant secrètement désiré<sup>100</sup>.

Ainsi dans le cadre de la succession familiale, plus l'échéance arrive, plus la distance des rôles entre le père cédant et le fils successeur diminue, jusqu'à se confondre et donc plus le père est considéré comme un obstacle. Le père-dirigeant est doublement modèle donc doublement obstacle pour le successeur, de même le fils successeur est également doublement rival pour le cédant.

La théorie du désir mimétique et du modèle-obstacle de R. Girard fournissent ainsi une explication pertinente à ces biais comportementaux. Ces derniers étant souvent renforcés et exacerbés par les « pièces rapportées » et par l'incorporation d'acteurs externes, au sein des entreprises familiales. Ce qui explique que parfois afin d'éviter de violents conflits le successeur ne soit pas issu des rangs familiaux.

## **2. L'ELABORATION D'UNE MATRICE DES POSITIONNEMENTS DES ACTEURS LORS DE LA SUCCESSION**

---

<sup>100</sup> « Le sujet éprouve donc pour son modèle un sentiment déchirant formé par l'union de deux contraires qui sont la vénération la plus soumise et la rancune la plus intense. C'est là le sentiment que nous appelons haine.

Seul l'être qui nous empêche de satisfaire un désir qu'il nous a lui-même suggéré est vraiment objet de haine. Celui qui haït se haït d'abord lui-même en raison de l'admiration secrète que recèle sa haine. Afin de cacher aux autres, et de se cacher à lui-même, cette admiration éperdue, il ne veut plus voir qu'un obstacle dans son médiateur. Le rôle secondaire de ce médiateur passe donc au premier plan et dissimule le rôle primordial de modèle religieusement imité », R. Girard Mensonges Romantique et Vérité Romanesque, Grasset 1961 p.24.

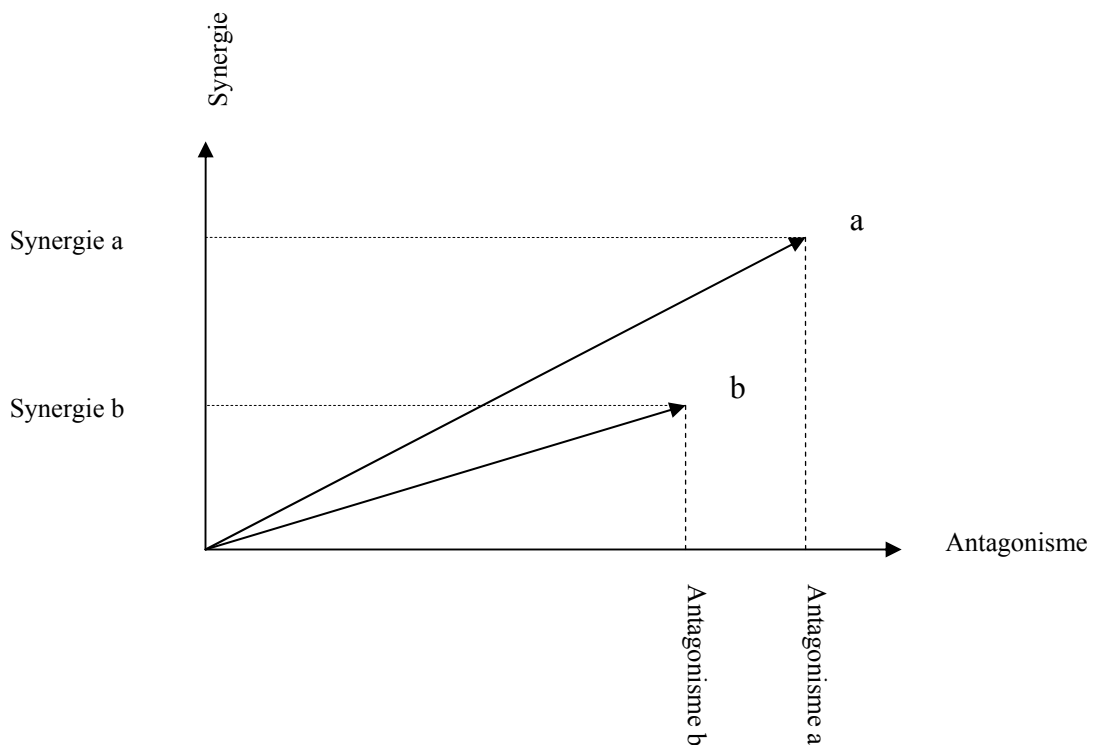
Il ressort du paragraphe précédent que par rapport à l'opération de succession l'individu adopte une attitude paradoxale : il peut être à la fois pour et contre et qu'il pourra dès lors déployer une plus ou moins grande énergie en faveur (synergie) ou en défaveur (antagonisme) du projet.

Les travaux développés en socio-dynamique notamment par O.d'Herbement et B. César (2004), à la suite de ceux de J. C. Fauvet (1983), peuvent être utilisés pour comprendre les positionnements des acteurs lors de la succession de l'entreprise familiale (A) et ainsi aboutir à l'élaboration d'une typologie des acteurs (B).

## 2.1. La grille de positionnement sociodynamique des acteurs

J.C. Fauvet et alii ont proposé en 1983 un outil simple et efficace de la sociodynamique qui permet de mesurer avec précision l'implication d'un acteur par rapport à un projet et d'identifier avec sérénité ses alliés. Leur diagramme qui permet de cartographier les différents acteurs visualise la contribution d'un acteur par rapport à un projet en mettant la synergie en ordonnée et l'antagonisme en abscisse.

**Schéma 1 : Synergie et antagonisme d'un acteur**

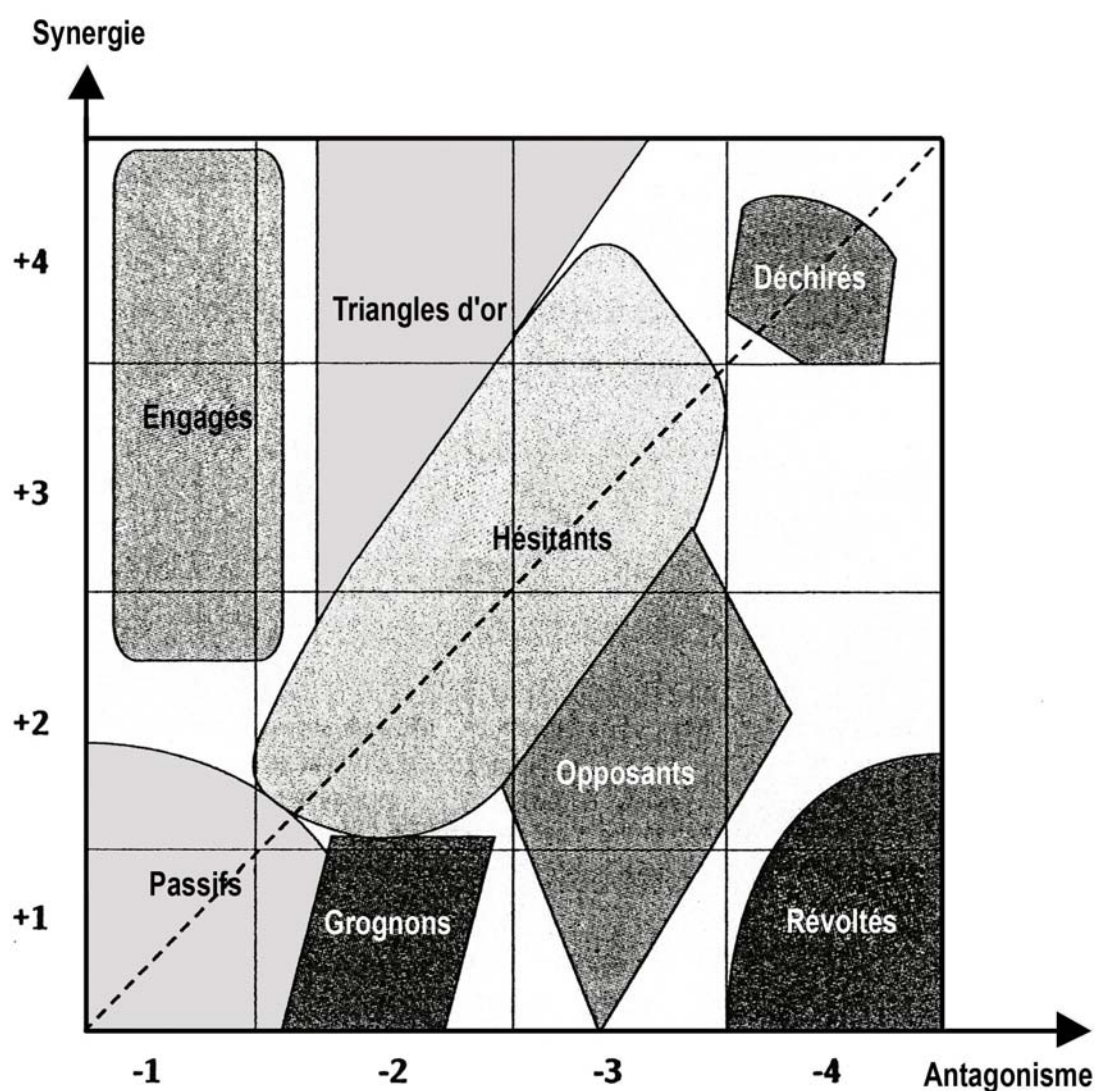


Source : O. D'Herbement et B. César p.35

La synergie est définie par l'énergie que développe ou entend développer un acteur par rapport à un projet. Elle se mesure sur une échelle de +1 à +4, a contrario l'antagonisme sera entendu comme l'énergie que développe un acteur pour faire aboutir un projet concurrent de celui opposé. Il se mesure sur une échelle de -1 à -4.

Chaque acteur reçoit deux notes, une pour sa synergie et l'autre pour son antagonisme. Huit grands types d'attitudes sociodynamiques peuvent alors être distinguées (d'Herbement et César (2004)) :

**Schéma 2 : Les grands types de comportement sur un projet**



Source : O. D'Herbement et B. César p.40

- le triangle d'or : une synergie forte et dominante et un certain antagonisme. Sa synergie fait avancer le projet mais il conserve suffisamment d'antagonisme pour avoir du recul par rapport au projet et suggérer des améliorations ;

- l'engagé : une forte synergie par rapport au projet et aucun antagonisme. Il adhère complètement au projet ;
- l'hésitant : selon les circonstances il soutiendra ou ne soutiendra pas le projet. L'hésitant n'est pas un indécis mais quelqu'un d'impliqué ;
- le passif : synergie et antagonisme faibles voire nuls. Le projet n'est pas le sien mais c'est un acteur important dans la mesure où il peut faire pencher la balance dans un sens ou dans un autre ;
- le grognon : synergie très faible et petit antagonisme ;
- l'opposant : il est plus antagoniste que synergique. Toutefois, il est sensible aux rapports de force par rapport au révolté qui, lui, est insensible à tout ;
- le déchiré : il est à la fois très synergique par rapport au projet et très antagoniste. Il vit la plupart du temps très mal ce paradoxe ;
- le révolté : il développe un très fort antagonisme et une très faible synergie. Son antagonisme l'amène à préférer tout perdre plutôt que de laisser la moindre chance au projet de réussite.

Muni de cette grille d'analyse, la notion d'allié s'éclaire :

- les engagés et les triangle d'or sont les alliés du premier cercle ;
- les hésitants sont les alliés cible de l'action ;
- les passifs sont les alliés enjeu de la stratégie à conduire.

On comprend l'intérêt que l'on peut tirer d'une telle analyse dans le cadre de l'établissement d'une typologie des positionnements des acteurs en présence lors d'une opération de succession.

## 2.2. La typologie des acteurs

La matrice des huit grands types de comportements sur un projet peut servir de support à l'établissement d'une typologie des acteurs d'une succession dans l'entreprise familiale.

- le dirigeant en place devrait figurer normalement parmi les « engagés » mais en reprenant la classification proposée par J. Sonnenfeld (1988 cf §1) plusieurs autres attitudes génératrices de biais sont possibles qui conduisent à le ranger par exemple parmi les « déchirés » voire les « hésitants » ;
- le successeur doit être classé normalement parmi les « engagés » mais peut se retrouver parmi les « hésitants » voire les « déchirés » ;
- les actionnaires familiaux non dirigeants mais « actifs » sont constitués la plupart du temps des membres historiques qui veulent véritablement participer et être associés aux orientations stratégiques de l'entreprise. Ils peuvent l'être en tant que salariés ou consultants. Ils seront généralement à classer parmi les « engagés » car soucieux de préserver les intérêts de la famille ;
- les actionnaires familiaux « passifs » sont dans l'immense majorité des cas des actionnaires complaisants à l'égard du dirigeant. Ils s'intéressent peu à la détermination de la stratégie de l'entreprise ; actionnaires « bons pères de famille », ils préfèrent les

entreprises « vache à lait » aux entreprises de croissance. Ils sont à classer parmi les « engagés » ;

- les actionnaires familiaux hors de la famille sont des minoritaires qui laissent le soin de gérer à leurs parents (frères, soeurs, cousins, oncles...). Certains conservent l'affectio-societatis et restent attachés à la préservation de l'entreprise familiale, ils seront alors « engagés » voir « hésitants » s'ils sentaient une menace à l'égard des valeurs familiales ; d'autres, au contraire, favorables à une optique gestion de portefeuille seront selon les choix faits par le successeur « engagés » ou carrément « opposants » ;
- les membres de la famille hors de l'entreprise exercent souvent un pouvoir d'influence non négligeable. Le rôle des épouses et généralement des pièces rapportées est important, notamment au moment de la succession où plânent l'ombre des secrets de famille enfouis et des rancoeurs accumulées qui peuvent se déchaîner. Du fait de leur irrationalité émotionnelle, ces acteurs sont à ranger parmi les extrêmes dans un sens ou dans un autre ;
- les autres parties prenantes. Parmi celles-ci, il convient de retenir :
  - les salariés, en distinguant les membres de la famille non-actionnaire et non-dirigeant des autres salariés. Parmi les premiers, on trouve des frustrés qui pourront être à ranger parmi les « grognons » voire les « opposants » ou les « révoltés » ; pour les autres salariés, il convient de différencier d'une part, ceux qui ont accompagné et conseillé le dirigeant depuis le départ qui sont à classer parmi les « engagés » et qui appréhendent avec angoisse le changement de direction, ils deviendront alors des « hésitants » ou des « passifs » ; d'autre part, le reste des salariés qui se dispersera en « engagés » (jeunes fondant leurs espoirs dans un nouveau dirigeant), « triangles d'or » ou « opposants » (barons qui se considéraient comme les véritables successeurs) ;
  - les clients, les fournisseurs et les créanciers seront extrêmement attentifs à l'égard de l'opération de succession. Ils pourront en fonction de la réussite de la transmission du capital social et de sa gestion par le successeur se retrouver en « engagés » ou « opposants » ;
  - les actionnaires non-familiaux comme les partenaires financiers (banques, capital-risqueurs) qui n'ont qu'un seul souci, la création de valeur actionnariale, devront être obligatoirement consultés sur l'opération de succession afin de les ranger parmi les « triangles d'or » et d'éviter d'en faire des « opposants ». Quant aux autres actionnaires, ils font à priori confiance à la continuité familiale, ils seront « engagés ». Mais tout conflit et mauvaise communication au moment de la succession pourraient conduire à leur départ.

La prise en compte explicite des préférences individuelles et des comportements des acteurs actifs doit conduire le dirigeant à investir dans l'identité individuelle afin de corriger les biais comportementaux. Pour cela, il faut produire de l'intégration organisationnelle et générationnelle.

# **LA SARL A ASSOCIE UNIQUE, UNE FORME ADAPTEE A LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

---

**Idriss FAÏK**

Docteur d'Etat en droit privé  
Professeur de l'Enseignement Supérieur  
FSJES, Université Cadi Ayyad Marrakech

## **RESUME**

Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la forme la plus répandue de l'initiative privée et ceci quels que soient les pays concernés. Elles ont la réputation d'être peu enclines à prendre des risques dans leurs décisions financières.

Il est sûr que pour bon nombre d'entreprises familiales, vu leur taille, la meilleure forme sociétaire la mieux adaptée c'est la S.A., voire, la S.A. à directoire et conseil de surveillance. Mais la SARL à associé unique permet de lever le frein à l'esprit d'initiative, car sous l'ancienne loi, au moment où ce type de sociétés n'existait pas, la société (en général) était devenue une technique de limitation patrimoniale des risques.

Avec la reconnaissance de la société unipersonnelle, les principes d'équilibre entre les droits des associés et les pouvoirs des dirigeants, ou d'égalité entre associés n'ont plus de sens.

## **ABSTRACT**

Family businesses are now the most widespread form of private initiative and this irrespective of the countries concerned. They have a reputation for being unwilling to take risks in their financial decisions.

It is certain that for many family businesses, because of their size, the best form best suited shareholder is the SA or, SA with directors and the supervisory board. But SARL in sole can lift the brake on the spirit of initiative, because under the old law, when such companies did not exist, the company (in general) became a technical limitation asset risk.

With the recognition of the single-member company, the principles of balance between the rights of shareholders and powers of leadership, or equality between partners no longer make sense.

## INTRODUCTION

Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la forme la plus répandue de l'initiative privée et ceci quels que soient les pays concernés. Même lorsque l'on focalise son attention sur les grandes entreprises cotées en bourse, celles-ci demeurent très présentes voire majoritaires dans la plupart des pays occidentaux.

Elles ont la réputation d'être peu enclines à prendre des risques dans leurs décisions financières.

Il est sûr que pour bon nombre d'entreprises familiales, vu leur taille, la meilleure forme sociétaire la mieux adaptée c'est la S.A., voire, la S.A. à directoire et conseil de surveillance.

Mais la SARL à associé unique permet de lever le frein à l'esprit d'initiative, car sous l'ancienne loi, au moment où ce type de sociétés n'existait pas, la société (en général) était devenue une technique de limitation patrimoniale des risques : car très souvent dans la petite société, qu'elle soit anonyme ou à responsabilité limitée, le chef d'entreprise détient la quasi-totalité du capital, ses associés ne sont que des « figurants » : membres de la famille où amis complaisants, sans véritable *affectio societatis*. Leur participation à la vie sociale est nulle : le « président-directeur général » ou le gérant dirige la société en maître absolu.

Avec la reconnaissance de la société unipersonnelle, les principes d'équilibre entre les droits des associés et les pouvoirs des dirigeants, ou d'égalité entre associés n'ont plus de sens.

### 1. CARACTERISTIQUES

Une société à responsabilité limitée ne peut avoir pour associé unique une autre société à responsabilité limitée composée d'une seule personne.

En cas de violation des dispositions de l'alinéa précédent, tout intéressé peut demander la dissolution des sociétés irrégulièrement constituées<sup>101</sup>.

La société est désignée par une dénomination sociale, à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés, et qui doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention société à responsabilité limitée ou des initiales SARL ou société à responsabilité limitée d'associé unique<sup>102</sup>.

Les indications prévues à l'alinéa précédent, ainsi que l'énonciation du montant du capital social, du siège social et du numéro d'immatriculation au registre de commerce, doivent figurer dans les actes, lettres, factures, annonces, publications ou autres documents émanant de la société et destinés aux tiers<sup>103</sup>.

#### 1.1. Les avantages

La SARL à associé unique permet au chef d'entreprise de limiter en principe, sa responsabilité aux biens qu'il affecte à son exploitation<sup>104</sup>. Elle doit ainsi permettre de réduire le nombre des sociétés fictives.

On peut donc considérer la loi qui a introduit ce type de société comme « une loi d'assainissement juridique »<sup>105</sup>. La tenue de documents comptables liée à la séparation des

---

<sup>101</sup> Article 49 de la loi 5-96.

<sup>102</sup> Article 45/1 de la loi 5-96.

<sup>103</sup> Article 45/2 de la loi 5-96.

<sup>104</sup> Article 44/1 de la loi 5-96 : « La société à responsabilité limitée est constituée par une ou plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports ».

<sup>105</sup> Lire à ce propos J.J. Daigre, L'EURL : vains regrets, vrais intérêts ; Rev. Jurisp. Com. 1988, p.5.

patrimoines, la nomination éventuelle d'un commissaire aux comptes, la constatation des principales décisions concernant la vie de la société doivent permettre à l'associé unique d'avoir une gestion comptable et financière plus rigoureuse.

Mais surtout, la SARL à associé unique a été conçue pour *faciliter la transmission* de l'entreprise. Le chef d'entreprise peut en effet organiser son retrait, en cédant progressivement ou en bloc ses parts. En cas de décès de l'associé unique, il est possible d'organiser librement la répartition des parts sociales entre les seuls héritiers.

Enfin, dans les *groupes de sociétés*, la SARL à associé unique offre une structure d'accueil aux filiales contrôlées à 100°/°.

Parmi les avantages on peut citer aussi l'article 51 de la loi 5-96 qui stipule que : « Les parts sociales doivent être souscrites en totalité par les associés et intégralement libérées.

Les parts sociales ne peuvent pas représenter des apports en industrie. Toutefois, lorsque l'objet de la société porte sur l'exploitation d'un fonds de commerce ou d'une entreprise artisanale, apports à la société ou créés par elle à partir d'éléments corporels ou incorporels qui lui sont apportés en nature, l'apporteur en nature peut apporter son industrie lorsque son activité principale est liée à la réalisation de l'objet social. La quote-part de l'apporteur en industrie dans sa contribution aux pertes est déterminée par les statuts sans qu'elle puisse être supérieure à celle de l'associé qui a le moins apporté. Les statuts déterminent les modalités selon lesquelles ces parts sociales sont souscrites.

Les fonds provenant de la libération des parts sociales sont déposés dans les huit jours de leur réception, par les personnes qui les ont reçu, dans un compte bancaire bloqué. » ; Cela permet donc à l'associé unique d'apporter son savoir faire et de le prendre en compte dans l'investissement fait.

## **1.2. Les inconvénients**

Par rapport à l'entreprise individuelle, le fonctionnement d'une SARL à associé unique est incontestablement plus contraignant (constatation des engagements dans un registre spécial, nomination éventuelle d'un commissaire aux comptes...).

Dans la pratique, la SARL à associé unique ne permet pas des fois de limiter la responsabilité. En effet, d'une part, les créanciers sociaux, spécialement les établissements de crédit, continuent d'exiger le *cautionnement* de l'associé unique et ne se contentent pas de la seule garantie offerte par un capital social de 10.000 DH.

D'autre part, en cas de cessation de paiement de la SARL à associé unique, souvent la responsabilité personnelle de l'associé unique sera recherchée, qu'il soit déclaré lui-même en état de redressement ou de liquidation judiciaire pour avoir disposé des biens de la personne morale comme de ses biens propres, ou qu'il soit condamné au comblement du passif faute de gestion.

Il est à craindre que, lorsque l'associé unique est gérant, une certaine confusion s'opère entre son patrimoine personnel et le patrimoine social. La cession des paiements de l'entreprise entraînerait alors non seulement le redressement ou la liquidation judiciaire de la SARL à associé unique, mais également son extension au gérant associé.

Pour rendre la SARL à associé unique plus attractive, il convient sur le plan du droit privé de rendre la responsabilité limitée effective en augmentant le niveau de fonds propres de cette entreprise et en limitant le recours aux cautions personnelles et réelles<sup>106</sup>. Car le capital de cette société peut être de 10.000DH seulement<sup>107</sup>.

## **2. LA GERANCE**

---

<sup>106</sup> Claude Bailly – Masson « L'entreprise familiale : une notion difficile à appréhender en droit des affaires », n° 2007-01 esdes- GEMO-Electronic working Paper series. P. 10.

<sup>107</sup> L'article 46 de la loi 5-96. « Le capital de cette société doit être de dix mille dirhams au moins... ».



L'article 62 de la loi 5-96 stipule que : « La société à responsabilité limitée est gérée par une ou plusieurs personnes physiques.

Les gérants peuvent être choisis en dehors des associés. Ils sont nommés et la durée de leur mandat fixée par les associés dans les statuts ou par un acte postérieur, dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article 75.

En l'absence de dispositions statutaires, le gérant, associé ou non, est nommé pour une durée de 3 ans. ».

Donc Le gérant de SARL à associé unique peut être l'associé unique ou un tiers, et lorsque l'associé unique est une personne morale, la gérance doit être obligatoirement exercée par un tiers, puisque seule une personne physique peut exercer cette fonction.

C'est généralement l'associé unique qui exercera la gérance, afin de ne pas être obligé à l'égard des tiers par les actes d'un gérant qui ne relèveraient pas de l'objet social.

Le gérant est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société<sup>108</sup>. Lorsque le gérant est un tiers, il vaut mieux prévoir statutairement une autorisation préalable de l'associé unique pour les actes importants.

### **3. CONTROLE DE LA SARL**

La SARL à associé unique n'est tenue de désigner un commissaire aux comptes (au moins), que si le chiffre d'affaires à la clôture d'un exercice social, dépasse le montant de cinquante millions de dirhams, hors taxes<sup>109</sup>.

### **4. LES DECISIONS SOCIALES**

L'associé unique exerce tous les pouvoirs dévolus à l'assemblée des associés dans la SARL traditionnelle. Il se prononce donc par décisions unilatérales, et doit prendre personnellement les décisions, sans pouvoir déléguer ses pouvoirs à un tiers<sup>110</sup>. En cas de non respect de ces dispositions, la nullité pourrait être demandée par tout intéressé<sup>111</sup>.

### **5. COMITES ANNUELS, INFORMATIONS**

Chaque année, le gérant, qu'il soit l'associé unique ou un tiers, doit établir un inventaire des comptes annuels et un rapport de gestion.

L'associé unique approuve les comptes, le cas échéant après rapport du commissaire aux comptes, dans le délai de six mois à compter de la clôture de l'exercice<sup>112</sup>.

S'il n'est pas gérant, l'associé unique peut, en outre, et à toute époque, obtenir communication des livres, de l'inventaire, des états de synthèse, du rapport des gérants et, le cas échéant, du rapport du ou des commissaires aux comptes et des procès-verbaux des assemblées générales concernant les trois derniers exercices.

Sauf en ce qui concerne l'inventaire, le droit de prendre connaissance emporte celui de prendre copie. Le droit de prendre connaissance peut être effectué à l'aide d'un conseiller.

Toute clause contraire aux dispositions du présent article est réputée non écrite<sup>113</sup>.

### **6. CONVENTIONS AVEC LA SOCIETE**

L'article 64 de la loi 5-96 stipule à ce propos que : « Lorsqu'il s'agit de conventions intervenues directement ou par personne interposée entre la société et l'un des gérants ou

---

<sup>108</sup> Article 63/2 de la loi 5-96.

<sup>109</sup> Article 80/2 de la loi 5-96.

<sup>110</sup> Article 76/3 de la loi 5-96 : « L'associé unique ne peut déléguer ses pouvoirs Ses décisions, prises au lieu et place de l'assemblée générale, sont répertoriées dans un registre. ».

<sup>111</sup> Article 76/4 de la loi 5-96 : « Les décisions prises en violation des dispositions du présent article peuvent être annulées à la demande du tout intéressé. ».

<sup>112</sup> Article 76/2 de la loi 5-96.

<sup>113</sup> Article 70/4, 5,6 de la loi 5-96.

associés, le gérant ou, le cas échéant, le ou les commissaires aux comptes présentent à l'assemblée générale ou joignent aux documents communiqués aux associés en cas de consultation écrite, un rapport sur les conventions intervenues directement ou par personne interposée entre la société et l'un des gérants ou associés. L'assemblée générale statue sur ce rapport. Le gérant ou l'associé intéressé ne peut prendre part au vote et ses parts ne sont pas prises en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

Toutefois, à défaut de commissaire aux comptes, les conventions conclues par un gérant non associé sont soumises à l'approbation préalable de l'assemblée générale.

Par dérogation aux dispositions du premier alinéa, lorsque la société ne comprend qu'un seul associé et que la convention est conclue avec celui-ci, il en est seulement fait mention au registre des délibérations.

Les conventions non approuvées produisent néanmoins leurs effets, à charge pour le gérant et, s'il y a lieu, pour l'associé contractant, de supporter individuellement ou solidairement, selon les cas, les conséquences du contrat préjudiciables à la société... ».

Il est à noter que les dispositions de l'article 64 ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales<sup>114</sup>.

A peine de nullité du contrat, il est interdit aux gérants ou associés personnes physiques de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers<sup>115</sup>.

Cette interdiction s'applique aux représentants légaux des personnes morales associées.

Cette interdiction s'applique également aux conjoints, parents et alliés jusqu'au deuxième degré inclusivement, des personnes visées aux alinéas précédents ainsi qu'à toute personne interposée<sup>116</sup>.

## **7. CESSION, TRANSMISSION DES PARTS SOCIALES**

Les parts sociales sont librement transmissibles par voie de succession et librement cessibles entre conjoints, parents et alliés jusqu'au deuxième degré inclusivement. Toutefois, les statuts peuvent stipuler qu'une des personnes susvisées ou l'héritier ne peuvent devenir associés qu'après avoir été agréés dans les conditions qu'ils prévoient.

La cession des parts sociales doit être constatée par écrit, à peine de nullité. Elle est rendue opposable à la société dans les formes prévues à l'article 195 du dahir précité formant code des obligations et contrats<sup>117</sup>. Toutefois, la signification peut être remplacée par le dépôt d'une copie de l'acte de cession au siège social, contre remise par le gérant d'une attestation de ce dépôt au déposant<sup>118</sup>.

Elle n'est opposable aux tiers qu'après accomplissement de ces formalités et, en outre, après publicité au registre du commerce.

Le décès de l'associé unique ne met pas fin à la société, sauf stipulation contraire des statuts<sup>119</sup>. La société continue avec les héritiers du défunt auxquels les parts sont transmises. Lorsqu'il y a plusieurs héritiers, la société devient pluripersonnelle, elle est alors soumise au régime de droit commun des SARL<sup>120</sup>.

---

<sup>114</sup> Article 65 de la loi 5-96.

<sup>115</sup> Article 66 de la loi 5-96.

<sup>116</sup> Article 66 de la loi 5-96.

<sup>117</sup> Article 195/2 DOC : « Pour être opposable aux tiers, la cession de droits sociaux doit être signifiée à la société ou acceptée par elle dans un acte authentique ou dans un acte sous seing privé ... ».

<sup>118</sup> Article 16 de la loi 5-96.

<sup>119</sup> Article 85/2 de la loi 5-96.

<sup>120</sup> Article 16 de la loi 5-96

## **Séance plénière 4 : Développement durable et gouvernance des organisations**

Introduction.....	220
Gouvernance et performance globale : une approche par la légitimité organisationnelle, <b>Anas HATTABOU &amp; Abdenbi LOUITRI</b> .....	221
Gouvernement des entreprises et développement durable, <b>Adil LOULID &amp; Françoise DE BRY</b> .....	238
La gouvernance de l'entreprise et sa responsabilité sociale : une approche par la justice organisationnelle, <b>Hind BENNANI &amp; Chafik BENTALEB</b> .....	270

Le développement durable s'impose aujourd'hui comme un mouvement de fond pour les entreprises et pour les organisations en général. Erigé en nouvelle institution, le développement durable appelle les organisations à une refonte de leurs modes de gouvernance sur de nouveaux principes.

Les travaux de cette quatrième plénière ont porté un éclairage particulier sur la dynamique sociale et institutionnelle en faveur du développement durable, qui a conduit à dévaloriser les modes de gouvernance qui ont été jusqu'alors dominants dans le monde des affaires et la sphère industrielle notamment.

La question de la raison d'être, et particulièrement de la légitimité des entreprises, se pose alors de plus en plus avec force. L'article de Mrs. Anas Hattabou et Abdenbi Louitri avait alors pour objet d'appréhender l'impact de cette dynamique institutionnelle sur les modes de gouvernance des entreprises et leurs fondements légitimes, notamment dans le secteur cimentier. Une analyse conceptuelle a été appuyée empiriquement par l'étude de cas de Lafarge Maroc. Les résultats montrent que dans un cas de forte pression des parties prenantes, de nouveaux modes de gouvernance semblent se développer aujourd'hui sur une base consensuelle, mettant en jeu des conventions pour la coordination des représentations et d'intérêts multiples. La recherche de légitimité implique désormais de faire participer des acteurs sociaux dans le processus de décision.

En portant un regard particulier sur l'employé en tant qu'acteur légitime de la gouvernance d'entreprise, Hind Bennani et Chafik Bentaleb tentent d'expliquer, par le concept de justice organisationnelle, la relation d'échange employés/entreprise favorisée par une gouvernance socialement responsable. Leur analyse montre que les initiatives de la RSE peuvent influencer les perceptions de justice des employés, d'une part, directement l'équité perçue. D'autre part, les initiatives de la RSE peuvent avoir un effet indirect sur la justice perçue quand les perceptions de justice organisationnelles se généralisent à l'intérieur et à l'extérieur de la société à travers l'effet de contagion.

Adil Loulid et Françoise De Bry, en rappelant les grands débats sur le gouvernement des entreprises, analysent l'impact de l'intégration stratégique du développement durable sur le fonctionnement du système de gouvernance et montrent l'intérêt d'une vision « stakeholder » pour lutter contre les phénomènes d'opportunisme et d'enracinement des dirigeants.

Enfin, Rachid Filali Meknassi, en présentant les grandes lignes du projet « Pacte Mondial Maroc » qui vise à contribuer au développement durable par la promotion de la responsabilité sociale de l'entreprise, a dressé quelques constats sur la perception de la RSE au sein des entreprises marocaines. L'étude menée souligne, d'une part, une connaissance confuse de la RSE, avec une assimilation courante au respect du droit en vigueur, et un engagement à caractère social (œuvres sociales, caritatives, citoyenneté) ; d'autre part, une maîtrise du concept dans les entreprises branchées sur l'échange international.

# **GOVERNANCE ET PERFORMANCE GLOBALE : UNE APPROCHE PAR LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE**

---

**Anas HATTABOU**  
Doctorant en Gestion

**Abdenbi LOUITRI**  
Professeur en Gestion

GREFSO  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales  
Université Cadi Ayyad

## **RESUME**

La montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales dans le management des entreprises ces dernières années traduit une dynamique sociale et institutionnelle qui conduit à dévaloriser les modes de gouvernance qui ont été jusqu'alors dominants dans la sphère industrielle. La question de la raison d'être et, particulièrement, de la légitimité des entreprises se pose alors de plus en plus avec force.

L'objet de cet article est alors d'appréhender l'impact de cette dynamique institutionnelle sur les modes de gouvernance des entreprises et leurs fondements légitimes. Une analyse conceptuelle a été appuyée empiriquement par l'étude de cas de Lafarge Maroc. Les résultats montrent que dans un cas de forte pression des parties prenantes, de nouveaux modes de gouvernance semblent se développer aujourd'hui sur une base consensuelle, mettant en jeu des conventions pour la coordination des représentations et d'intérêts multiples. D'une dimension rationnelle-légale ou pragmatique, la légitimité de l'entreprise évolue vers une légitimité procédurale reposant sur des procédures au cours desquelles le système de jugement des actions lui-même est à construire. Ce système de légitimité implique désormais de faire participer des acteurs sociaux dans le processus de décision.

**Mots clés :** gouvernance, développement durable, performance globale, convention, légitimité procédurale.

## **ABSTRACT**

The rise of the social and environmental concerns in the management of companies, during this recent years, reflects a dynamic social and institutional leading to devalue the methods of governance that were till now dominant in the industry sphere. The question of the reason for being, and especially the legitimacy of business, is being asked more and more strongly.

The purpose of this paper is to understand the impact of this institutional dynamics on the modes of corporate governance and their legitimate basis. A conceptual analysis was supported by the empirical case study of Lafarge Morocco. The results show that in a case of strong pressure from stakeholders, new ways of governance seem to be developed today on the basis of consensus, involving agreements of the coordination of the representations and the multiple interests.

From a rational-legal or pragmatic dimension, the legitimacy of a company evolves into a procedural legitimacy based on procedures during which the system of judgment of actions itself is to build. This system of legitimacy requires involving stakeholders in the decision-making process.

**Key words:** governance, sustainable development, global performance, convention, procedural legitimacy

## INTRODUCTION

Les dernières années ont marqué la montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales dans le management des entreprises. Les grandes entreprises multinationales, en particulier du secteur industriel sont, parmi les entreprises, les premières et les principales à avoir affiché leur engagement en matière de développement durable, en définissant des positions nouvelles vis-à-vis des problématiques écologiques et sociales tout en s'organisant en vue de les faire valoir. Les positions nouvellement défendues sont telles que la plupart de ces entreprises se reconnaissent désormais de nouvelles responsabilités vis-à-vis de la société et l'environnement, elles y voient même des opportunités économiques et une source potentielle d'avantages concurrentiels.

Pourquoi une telle évolution ? C'est manifestement dans l'environnement institutionnel et social de ces entreprises qu'il faut rechercher les raisons de cette évolution (Lefèvre, 2006). Selon Michel Capron<sup>121</sup>, il faut y voir « *le symptôme d'une crise de légitimité : les « affaires » ont entamé le capital réputation des entreprises* ». Le contexte institutionnel et social traduit actuellement un changement de l'ordre des valeurs, des représentations, soit un changement de « l'esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999 ; cité par Dupuis, 2005), contexte qui conduit à dévaloriser les modes de gouvernance qui ont été jusqu'alors dominants dans la sphère industrielle.

Aussi, dans un contexte plus concurrentiel, chaque catastrophe écologique, chaque action de boycott ou toute autre mauvaise publicité constitue une atteinte à l'image de marque ou l'image publique de l'entreprise, élément désormais essentiel de sa compétitivité. Cette question de la légitimité prend une tournure particulière dans certains secteurs d'activité, où la « Social licence to operate<sup>122</sup> » est une ressource indispensable à la pérennité de l'entreprise.

Trouver un sentier de croissance qui permet d'éviter les conflits avec les parties prenantes devient ainsi l'enjeu majeur pour les entreprises et leurs dirigeants (Gabriel et Cadiou, 2005). Le problème se pose donc en terme de gouvernance par rapport aux questions de légitimité dans un contexte résolument tourné vers le développement durable (Capron et Quairel, 2005 ; Igalenz et Joras, 2002, Féron et al., 2001). Le changement dans l'ordre des valeurs qui caractérise le nouveau contexte institutionnel et social rend également nécessaire un questionnement sur le système de légitimité dans lequel se trouvent les entreprises.

L'objet de la réflexion s'articule dès lors autour de deux questions : quels sont les fondements et formes de cette légitimité recherchée par les entreprises, et quel est l'impact de cette recherche de légitimité sur leurs modes de gouvernance ?

Pour répondre à ces questions, cet article est structuré en trois sections. Dans un premier temps, il s'agit de présenter un cadre conceptuel permettant d'explicitier les fondements de la

---

<sup>121</sup> Jardin Evelyne, « L'éthique en toc ? », Article de la rubrique « Echos des recherches », Mensuel N° 145 - Janvier 2004.

<sup>122</sup> La thématique de la « *licence to operate* » découle des réflexions récentes sur la *corporate social responsibility* : elle véhicule l'idée selon laquelle tout se passe comme si une entreprise devait acheter une licence pour avoir le droit d'exercer ses activités. En mettant en oeuvre des politiques destinées à améliorer leur comportement dans les domaines de la *corporate governance*, de la responsabilité environnementale et sociale, du capital intellectuel des salariés et de membres de la communauté environnante, ou de la satisfaction des attentes des clients et des parties prenantes en général, les entreprises s'assurent du soutien de leurs *stakeholders*, et font en sorte de se voir attribuer ce qu'il est désormais convenu d'appeler la « *licence to operate* » dans les pays anglo-saxons ; elles bénéficient alors d'une légitimité qui va bien au-delà de la simple légalité de leurs opérations, et contribue fortement à leur image et à leur crédibilité (Lépineux, 2003).

crise de légitimité qui affecte les entreprises, et de rendre compte des tendances actuelles en matière de gouvernance en rapport avec le nouveau contexte institutionnel et social des entreprises. Ensuite, nous analysons les modes de gouvernance associés à différents systèmes de légitimité. Cette analyse conceptuelle sera complétée par une recherche exploratoire visant à fournir des réponses empiriques à notre questionnement. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas réalisée à Lafarge Maroc.

## **1. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : VERS DE NOUVELLES PERSPECTIVES THEORIQUES**

Les chercheurs en management stratégique ont souligné depuis longtemps le caractère complexe, turbulent et aléatoire de l'environnement. Cette tendance se confirme et la nouvelle complexité repose sur l'émergence de nouvelles parties prenantes non directement liées au projet de l'entreprise.

Ce changement introduit de nouvelles composantes au système de gouvernance<sup>123</sup> d'entreprise et le fait évoluer dans son architecture et le fonctionnement de ses mécanismes. Le courant théorique dominant fondée sur une conception contractuelle de l'entreprise, ne permet cependant pas de comprendre cette évolution du système de gouvernance. Charreaux (1996) affirmait dans ce sens que les théories contractuelles sont inaptes à fournir une explication des changements institutionnels<sup>124</sup> en matière de gouvernance d'entreprise. Selon Dupuis (2007), un tel appareillage théorique en réduisant la dimension institutionnelle de la firme à du « contractuel » demeure incomplet. L'analyse continue à occulter la problématique des frontières de la firme.

Une grille de lecture plus élargie semble ainsi nécessaire pour rendre compte du fonctionnement des systèmes de gouvernance. Plusieurs perspectives théoriques s'offrent à ce stade. L'école conventionnaliste a été privilégiée pour la pertinence de son cadre conceptuel par rapport à la question de la légitimité organisationnelle.

Dans cette perspective, les limites des lectures contractualistes des systèmes de gouvernance seront d'abord soulignées. Dans un deuxième temps, l'approche conventionnaliste sera présentée.

### **1.1. Les limites des approches contractuelles de la gouvernance**

Les théories contractuelles, telles que la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction, partagent une conception commune de l'entreprise, ainsi d'ailleurs que toute organisation, et qui peut être résumée par les propos suivants de Jensen et Meckling<sup>125</sup> : « [...] *C'est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus (dont certains*

---

<sup>123</sup> Nous allons retenir pour la définition du « système de gouvernance », la proposition de Charreaux (1998) : « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Dans cette représentation les dirigeants ont un rôle actif, ils ne subissent pas passivement le système de gouvernance. Si le système de gouvernance influence le comportement des dirigeants, ces derniers contribuent également à le modeler et à le faire évoluer.

<sup>124</sup> Les institutions étant constituées des règles formelles (les règles politiques, judiciaires, économiques, et les contrats explicites), des contraintes informelles (les normes de comportement, les conventions et les codes de conduite auto imposés), ainsi que de leurs modalités d'exécution.

<sup>125</sup> Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure » Journal of Financial Economics, Vol. 3, octobre, pp. 305-360.

« peuvent » représenter d'autres organisations) à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles [...] »<sup>126</sup>.

La théorie des parties prenantes n'échappe pas à cette conception. Freeman lui-même partage cette vision contractuelle avec les partisans de la théorie de l'agence (Cazal, 2006). Il reconnaît d'ailleurs que la notion de « partie prenante » est une généralisation de celle d'actionnaire. Le désaccord porte seulement sur le fondement du contrat (la responsabilité de l'entreprise se limite-t-elle au seul profit ?) et sur la diversité des contractants (limitée aux seuls actionnaires ou étendue à d'autres partenaires).

Deux champs seront explorés où se manifestent les insuffisances de cette logique contractuelle pour rendre compte du fonctionnement du système de gouvernance.

a) D'une part, vouloir intégrer dans la notion de nœud contractuel toutes les relations avec les parties prenantes de l'entreprise semble abusif. Ce point de vue est d'abord exprimé par Charreaux (1998) en ces termes : « *Les stakeholders d'une organisation se définissent comme les personnes dont le bien-être (ou l'utilité) est affecté par les actions et décisions de l'organisation. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils participent à la négociation du nœud de contrats. Par exemple, des effets externes non anticipés en matière de pollution n'auront pas donné lieu à la mise en place de contrats (même implicites), toutefois ceux qui subissent les effets de la pollution sont des parties prenantes.* »

Pour Cazal (2006), la construction de Freeman, qui articule la vision contractuelle de l'entreprise défendue par Williamson et la théorie de la justice de Rawls (1987)<sup>127</sup>, se révèle problématique. En particulier, la transposition du contrat social de base (emprunté à la théorie de la justice de Rawls) aux contrats multilatéraux dans l'entreprise est critiquable : « *L'acception du contrat chez Freeman est clairement économique (car dérivée de Williamson) et il précise bien qu'il entend par là des contrats implicites destinés à des transactions multiples et nécessitant certains mécanismes de gouvernance (Freeman, Evan, 1990). L'articulation entre contrat social (conception philosophique) à l'échelle d'une société et contrat implicite (acception économiste) à l'échelle d'une entreprise soulève de nombreux problèmes que quelques tentatives d'intégration (notamment Donaldson, Dunfee, 1994) ne résolvent ni n'évitent de manière convaincante.* »

Cazal (2006) précise que la construction de Rawls a une finalité fondamentalement philosophique et on ne peut l'invalider comme dépourvue de réalisme ou purement spéculative. La théorie des parties prenantes utilise une démarche très proche mais avec des finalités prescriptives : prôner la représentation des parties prenantes dans les conseils d'administration de l'entreprise et la participation de celles-ci aux décisions stratégiques. Cazal conclut son argumentation en ces termes : « *Il nous semble que justifier une recommandation pratique par un dispositif spéculatif pose un problème d'ordre au moins logique.* »

b) D'autre part, les mécanismes de gouvernance décrits par l'approche contractuelle sont insuffisants pour expliquer le fonctionnement réel du système de gouvernance d'entreprise et les problèmes de coordination de tous les acteurs de ce système.

---

<sup>126</sup> Cité par Charreaux, 1987.

<sup>127</sup> Dans sa théorie de la justice, Rawls prolonge et modernise la théorie du contrat social (Locke, Rousseau, Kant, Hobbes), afin d'établir les principes fondateurs d'une société juste, sans présumer des valeurs morales des individus la constituant (Cazal, 2006).



En effet, les théories contractuelles font reposer la coordination des acteurs sur la satisfaction des intérêts individuels<sup>128</sup>. Cette satisfaction passe par la création de valeur qui se réalise quand le prix minimal requis par le fournisseur d'une ressource (au sens large) pour entreprendre ou poursuivre la transaction est inférieur au prix explicite qui est le prix payé par la firme (Charreaux et Desbrières, 1998).

Aussi, cette coordination est renforcée par un deuxième mécanisme : la « confiance spéculative ». Elle intervient ex ante, pour fixer, relativement à une transaction, le niveau de risque que sont disposées à supporter volontairement les différentes parties (Charreaux, 1997). Elle s'appuie sur des logiques d'action semblables, sur des modes de comportement partagés. Cette confiance est renforcée par le partage d'intérêts et finalement, a posteriori, par l'atteinte des conséquences attendues.

Or, dans le cas où émergent des acteurs appartenant à des sphères différentes (économique et civique), se pose un certain nombre de problèmes relevés par Gabriel et al., (2005):

- Une relation peut être établie entre l'entreprise et des parties prenantes (ONG, Syndicats, etc.) qui ne sont pas directement bénéficiaires de cette transaction. Dans ce cas, la poursuite de la transaction ne dépend pas principalement d'un intérêt conjoint des partenaires lié aux conséquences individuelles de la transaction, mais au bon vouloir des partenaires sociétaux et à leur capacité de blocage de la transaction entreprise. Aussi, la confiance « spéculative » n'est plus concevable puisque les acteurs ne partagent pas les mêmes logiques d'action.
- Le modèle contractuel partenarial de la gouvernance, tel qu'il est formulé par Charreaux et Desbrière (1998), débouche sur une impasse. En effet, le prix que l'entreprise doit payer pour exploiter des ressources socio-environnementales échappe, au moins partiellement, aux mécanismes de marché (Gabriel et al., 2005) et, in fine, à la logique contractuelle. Le prix payé par l'entreprise ne reflète pas le coût réel d'opportunité ou le coût de reconstitution des ressources socio-environnementales (les énergies non renouvelables, par exemple). Cela explique pourquoi les ONG, associations de consommateurs, etc. s'élèvent contre le rythme actuel d'exploitation des ressources socio-environnementales.

L'incomplétude soulignée des approches contractuelles de la gouvernance invite à rechercher une nouvelle grille de lecture qui puisse rendre compte de la complexité et du fonctionnement des systèmes de gouvernance où interviennent des parties prenantes relevant de sphères différentes (économiques et civiques, etc.) ayant leurs propres logiques d'action. La compréhension des bénéfices, mais également des tensions que suscite la confrontation de ces différentes logiques d'action suppose un cadre d'analyse rigoureux (Boltanski et Thévenot, 1991).

## **1.2. La perspective conventionnaliste**

La théorie des conventions semble offrir cette grille de lecture car, fondamentalement, il s'agit d'une théorie de la coordination. Du fait de l'étendue de son cadre d'analyse, cette théorie commence à susciter beaucoup d'intérêts auprès des chercheurs dans le domaine de la gouvernance. En particulier, elle offre un cadre d'analyse pertinent de la question de la légitimité au sein du système de gouvernance d'entreprise.

Avant de puiser dans ce cadre conceptuel, il faut signaler que les travaux qui constituent la théorie des conventions ne sont pas homogènes, Marchesnay parlant même du « *kaléidoscope*

---

<sup>128</sup> Ici, les individus pouvant représenter des organisations.

*des conventions* » (Jaziri et Plé, 2003). Plusieurs approches ont été recensées : sociologique (Boltanski et Thévenot, 1987 ; 1991), économique (Orléan et al., 1994 ; Batifoulier et al., 2001) et gestionnaire (Gomez, 1994 ; 1997). Ces trois approches s'opposent à la fois dans leur construction logique et dans leurs jeux d'hypothèses (Isaac, 2002).

Des points communs ont été cependant repérés par de Montmorrillon (1999) pour qui, ce courant de recherche développe l'hypothèse selon laquelle l'accord entre les individus n'est pas possible sans un cadre commun, une « convention constitutive »<sup>129</sup>. De Montmorrillon (1999) propose de définir ce concept comme « *référentiel commun, co-construction de normes et de comportements* ».

Selon Gomez (1997), l'originalité de cette théorie consiste à ne pas opposer le contexte social (culture, honneur, appartenance, etc.) et les individus (calculs et intérêts économiques) mais à les modéliser simultanément. Il est alors impossible de séparer aussi bien conceptuellement que pratiquement l'individu et le système de règles dans lequel il évolue.

Dans cette construction, les mécanismes traditionnels (contractuels) de gouvernance fonctionnent alors dans un cadre porté par des conventions, qui agissent également en tant que mécanismes disciplinaires.

Comment alors expliquer la crise de légitimité qui affecte les entreprises ?

En mobilisant le modèle des économies de la grandeur, de Boltanski et Thévenot (1991), qui se situe aux frontières entre les approches économique et sociologique des conventions, on peut montrer que cette crise trouve sa source dans l'affaiblissement du fondement institutionnel ou des « conventions constitutives » du modèle de gouvernance dominant, le modèle actionnarial.

### **1.2.1. Le modèle des « économies de la grandeur »**

Le modèle des économies de la grandeur étend la problématique de la coordination à l'ensemble des activités humaines (Enjolras, 1994). Pour rendre compte de la coordination entre les personnes, l'analyse introduit deux instances : les personnes, d'une part et, de l'autre, les conventions. L'accord entre les personnes passe par la justification de leurs actions en référence à des principes généraux. Ces principes définissent ce qui est juste et légitime et donnent un sens aux actions des individus. Ils permettent aussi d'ordonner les individus et les choses en spécifiant de quoi est faite la grandeur des « grands » (Boltanski et Thévenot, 1991, repris par Labelle, 2006).

Les grandeurs sont regroupées en sept systèmes cohérents, baptisés « cités » ou mondes sociaux<sup>130</sup> :

---

<sup>129</sup> La définition précise de ce concept a été proposée par D. Lewis, reprise ici in extenso, car elle a servi à alimenter les constructions de la plupart des conventionnalistes (de Montmorrillon, 1999) :

« Une convention est une régularité *R* dans le comportement des membres d'une population *P*, placés dans une situation récurrente *S*, si les six conditions suivantes sont satisfaites :

- Chacun se conforme à *R* ;
- Chacun croit que les autres se conforment à *R* ;
- Cette croyance...donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à *R* ;
- *R* n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions ;

Les conditions précédentes sont connaissance commune. »

<sup>130</sup> Les mondes et les principes identifiés par Boltanski et Thévenot sont issus de textes de philosophies politiques et des textes de management des années 1990. Le but de l'étude de ces textes n'était pas d'en exposer les fondements et les subtilités, mais de saisir la façon dont l'ordre et la justification y sont construits.

**Tableau 1 : Les mondes sociaux et leurs principes supérieurs**

Mondes sociaux	Marchand	Domestique	Civique	Industriel	Inspiré	De renom	Connexionniste
Principes supérieurs	La concurrence	La tradition	La volonté collective	L'efficacité	L'inspiration, l'esthétisme	L'opinion publique	Projet, réseau, liens
Ce qui est valorisé	La richesse	Les bonnes manières	L'intérêt général	La mesure, la prévision	L'idée, l'éclair de génie	La célébrité	L'engagement, la flexibilité

Source : Adapté de Boltanski et Thévenot, 1999 ; tiré de Labelle, 2006

Chacune des sept cités propose le fondement d'un ordre justifiable entre les personnes. Pour passer de la sphère des principes et des fondements à celle de la réalité, il faut impliquer les objets qui sont impliqués dans l'action. Ils servent d'éléments de preuve.

Un conflit entre les mondes ou « cités » peut surgir. Un compromis peut alors être négocié ou imposé. Pour être acceptable, ce compromis doit s'appuyer sur la visée d'un bien commun de niveau supérieur aux biens communs qu'il rapproche (Labelle, 2006). Les personnes de différents mondes sociaux devront fonder une nouvelle cité à partir de compromis qui enchâsseront les principes des mondes qu'elles cherchent à concilier.

Le compromis doit également être appuyé sur un « dispositif composite » qui sert de support à la coordination dans le monde social qui naît de l'entente. Ces dispositifs composites maintiennent en présence des rationalités qui semblent d'abord inconciliables. Ils sont composés d'objets, de règles, d'institutions qui relèvent de différents registres, mais ils ont une forme unique et une identité propre (Labelle, 2006).

### **1.2.2. Crise de légitimité et fondement d'une nouvelle convention : la performance globale support de gouvernance**

Dans les relations entre les entreprises et ses parties prenantes sociétales (ONG, Syndicats, etc.), les justifications qui émanent de chaque partie renvoient à des systèmes de valeurs différents, ou selon la terminologie de Boltanski et Thévenot (1999), à des « mondes sociaux » différents. Les entreprises s'appuient sur le principe supérieur commun propre à la « cité marchande » représenté par la « concurrence ». Ils valorisent « la richesse » ou, selon des termes gestionnaires « la valeur actionnariale ». Les seconds s'appuient sur le principe supérieur commun propre à la « cité civique », constitué par la prééminence du collectif, de la conscience collective ou la volonté générale. Ils valorisent « l'intérêt général ».

La confrontation entre ces principes justificateurs provoque alors une crise, où la légitimité des parties et des principes est dénoncée. Le développement durable se veut alors un compromis pour dépasser cette crise et réconcilier « richesse » et « intérêt général ».

Le développement durable, tel qu'il a été institutionnalisé au Sommet de la Terre de Rio, en 1992, est une invitation à faire durer le développement, considéré comme positif et naturel. La définition donnée dans le rapport « Our Common Futur », remis par la commission Brundtland à l'ONU, propose cette réconciliation de la richesse et l'intérêt général : « *Un mode de développement permettant de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de la possibilité de satisfaire leurs propres besoins* ». La nature consensuelle de ce concept participera de son institutionnalisation. Cette définition sera en

effet acceptée par l'ensemble des ONG à Rio (Aubertin et Vivien, 2006). Le développement durable, parce qu'il vise un bien commun supérieur aux bien communs qu'ils rapprochent, constituera donc ce compromis négocié.

Pour les entreprises, ce compromis s'appuie sur la performance globale, un dispositif composite qui servira de support pour la coordination des différentes parties prenantes. Ainsi, la performance globale « *oblige, d'une part, à définir des principes de gouvernance en termes de valeurs, stratégie, processus de décision et de concertation et, d'autre part, à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal et actionnaires* ». (CJD, 2004).

Dans cette perspective, la performance globale est une convention sociale, support de gouvernance. Elle agit comme cadre à l'intérieur duquel les interactions se dérouleront. C'est un outil d'orientation, de coordination et d'évaluation (Labelle, 2006). Il est ainsi formé par trois composantes : des principes, des processus et des résultats :

- **Les principes** : les principes, selon la lecture conventionnaliste, qui doivent viser un bien commun supérieur aux bien communs qu'ils rapprochent, sont les principes fondateurs du développement durable<sup>131</sup>.
- **Les processus** : ils concernent l'ensemble des supports à la communication qui permettent aux parties d'interagir. Il s'agit de mécanismes de question/réponse négociés et parfois imposés institutionnellement (politiquement ou légalement) (Labelle, 2006). Ils impliquent généralement la participation volontaire ou forcée des parties engagées dans l'arène.
- **Les résultats** : ils sont multiples et font l'objet de négociations entre les parties. Ils font référence au modèle du « triple bottom line » qui vise à évaluer l'influence de l'entreprise sur la prospérité économique, la qualité de l'environnement et la cohésion sociale à travers son fonctionnement et ses pratiques de gestion. Il s'agit des trois axes inhérents à la démarche du développement durable. Ils servent de signaux, de preuve du respect des principes décrétés ou négociés.

## 2. LES FONDEMENTS LEGITIMES D'UNE GOUVERNANCE PAR LA PERFORMANCE GLOBALE

Une gouvernance s'appuyant sur la performance globale est une réponse à un nouveau système de légitimité dans lequel se trouve l'entreprise. Elle conduit à renouveler les fondements de la légitimité et de l'acceptabilité sociale de l'entreprise. En s'appuyant sur les travaux de Gabriel et Cadiou (2005), nous montrerons les fondements de cette nouvelle légitimité et les modes opératoires de gouvernance qui sont associés.

### 2.1. Le concept de légitimité

Il existe plusieurs définitions possibles du concept de légitimité. La plupart ont cependant en commun d'associer la légitimité à l'acceptabilité sociale des actions, en référence à un ensemble partagé de critères de jugements (qu'il s'agisse de règles officielles, formelles ou de

---

<sup>131</sup> - l'intégration des trois piliers du développement durable : La performance économique, l'équité sociale, et la protection de l'environnement.

- le principe de précaution;
- le principe de solidarité
- le principe de participation des acteurs sociaux aux processus de décision.
- La reconnaissance du rôle de l'entreprise au sein de la société et de sa responsabilité.

conventions plus informelles) (Gabriel et Cadiou, 2005). La nature des critères de référence tend à partager les définitions apportées à la légitimité en deux approches :

- Approche « classique », se focalisant sur des critères formels ou universels,
- Approche pragmatique, d'essence plutôt nord-américaine, appuyée sur des critères informels et propres aux individus.

L'approche classique admet que l'action légitime est celle qui se conforme aux impératifs définis par l'origine du pouvoir légitime. Un pouvoir est lui même légitime lorsqu'il est fondé en droit et/ou en équité et/ou en justice. Autrement dit, la légitimité peut se mesurer par confrontation avec des critères formels a priori (règles de droit, évaluation scientifique...) (Gabriel et Cadiou, 2005). Cette légitimité est alors dite rationnelle-légale, elle trouve sa source dans la cause de l'action.

L'approche pragmatique de la légitimité, que Suchman (1995) par exemple soutient, accorde en revanche un rôle important à l'individu jugeant de cette dernière. L'auteur définit la légitimité comme « *une perception que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes de normes sociales construits, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Capron, 2006). Une telle conception de la légitimité par la désirabilité des actions revient à la décrire par sa finalité, c'est-à-dire par l'intérêt ressenti individuellement des conséquences espérées du comportement.

Selon Gabriel et Cadiou (2005), quand il ne peut y avoir consensus sur la finalité de l'action, mais néanmoins sur la démarche d'élaboration de l'action, la légitimité est alors dite « procédurale ». Elle intervient dans « *les cas d'intérêts divergents ou d'une absence de consensus a priori sur les résultats de l'action, cette dernière peut être légitimée par l'ensemble des acteurs dans la mesure où ceux-ci accordent du crédit à la démarche entreprise pour son élaboration* ». Dans ce cas, une démarche participative des membres à la recherche d'une solution est souvent nécessaire.

Le tableau suivant présente une synthèse des différentes formes de légitimité et leurs fondements.

**Tableau 2 : Sources de l'action légitime du dirigeant d'entreprise**

<b>Sources de la légitimité</b>	<b>Formes de la légitimité</b>	<b>Eléments sur lesquels se construit la légitimité</b>	<b>Eléments à partir desquels est jugée la légitimité de l'action</b>
La cause de l'action	Légitimité rationnelle-légale	Doctrines, grands principes philosophiques ou moraux	Doctrines, grands principes philosophiques ou moraux (postulés a priori)
La finalité de l'action	Légitimité pragmatique	Intérêts supérieurs, intérêts communautaires, consensus sur le résultat	Résultats obtenus, sur base de satisfaction a posteriori
Les méthodes du pouvoir	Légitimité procédurale	Démarche participative, consensus sur la procédure	Opinion émergente, sur base d'une acceptabilité dépendant de la procédure

Source : Adapté de Gabriel et Cadiou, 2005

## **2.2. Les modes de gouvernance et leurs fondements légitimes**

Les modes de la gouvernance d'entreprise couramment évoquées dans la littérature relèvent de deux principales approches : l'approche patrimoniale et l'approche partenariale.

L'approche patrimoniale (ou actionnariale) de la gouvernance puise ses fondements légitimes dans la théorie micro-économique. Elle s'appuie sur la considération d'une rationalité qu'Herbert Simon qualifie de substantive : l'entreprise doit tendre vers un optimum existant par nature, vers un état final exogène et ontologique (Gabriel et Cadiou, 2005).

Le rôle assigné à la gouvernance dans ce cas est alors, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle, d'aligner le comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires (Caby et Hirigoyen, 2001). En conséquence, les intérêts des autres parties prenantes ne sont pas objet d'attention de la part de la firme, dans la mesure où elle n'est pas conçue pour cela. Dans cette conception, la légitimité de l'entreprise s'arrête au cadre « rationnel-légal » (Gabriel et Cadiou, 2005). Elle s'appuie sur les lois naturelles de l'économie. Le progrès économique engendre naturellement, à moyen terme et globalement, un progrès social à l'aide d'une redistribution des richesses. Il n'est donc pas du ressort de l'entreprise d'assumer une responsabilité sociale ou environnementale.

Face à une diversité plus importante d'intérêts et d'acteurs correspondants, il est souvent nécessaire d'adapter le système de gouvernance. Ce système fait généralement référence à une approche dite partenariale, qui consiste à s'assurer d'une « satisfaction d'équilibre » entre les intérêts des parties prenantes.

Dans le cadre de cette approche partenariale, Gabriel et Cadiou (2005) distinguent deux modes de gouvernance ayant des fondements légitimes différents. Une approche

partenariale « classique », développée dans l'article de Charreaux et Desbrière (1998), dont le principal mécanisme de gouvernance repose sur une répartition suffisamment incitative de la valeur créée entre les partenaires internes et externes ayant contribué à la création de valeur. Le mode de répartition dépend des pouvoirs de négociation de chacun des partenaires (liés rationnellement à leur contribution à la création de valeur), et des perceptions du coût d'opportunité de chacun. En cela, les asymétries d'information importent dans la gestion du système : une perception faible du coût d'opportunité permet au dirigeant de garder un résidu de valeur non affecté, appelé « slack » managérial ou rente organisationnelle (Charreaux et Desbrière, 1998). Le rôle du dirigeant est étoffé par rapport à l'approche patrimoniale du gouvernement d'entreprise : non seulement doit-il développer l'entreprise dans la meilleure direction possible afin de maximiser sa valeur, mais encore doit-il le faire en gérant au mieux les satisfactions d'intérêts partisans. Aussi, bien que se réclamant d'une cause universelle reposant sur les lois naturelles du système économique, la légitimité rationnelle-légale dont peut se prévaloir initialement l'action managériale s'oriente vers une légitimité que Gabriel et Cadiou (2005) qualifie de « pragmatique ». Les parties prenantes principales sont de nature économique : les salariés, les investisseurs, les actionnaires, les clients et les fournisseurs. Ces groupes, que Clarkson (1995) qualifie de « primaires », sont ceux qui importent le plus pour l'entreprise, sans lesquels son fonctionnement et sa survie seraient remis en cause.

Toujours dans ce cadre partenarial, la deuxième approche est une gouvernance plus ouverte aux parties prenantes. Ce modèle de gouvernance, dont la construction a été étudiée dans la section précédente, repose sur la convention de performance globale qui vise une légitimation au sens large de l'entreprise, qui s'étend aux parties prenantes « secondaires » (Clarkson, 1995). La gestion de l'acceptabilité sociale par le dirigeant devient dès lors englobante et complexe. En effet, il faut au dirigeant justifier de son projet de développement auprès de l'ensemble des parties prenantes, alors qu'aucune cause commune ne semble rapprocher ces parties et que les finalités même (notamment sociales) semblent suspectes à certaines d'entre elles. Dès lors, toute construction du système de légitimité dans lequel développer les actions managériales implique la mise en œuvre de procédures au cours desquelles le système de jugement des actions lui-même est à construire (Gabriel et Cadiou, 2005).

L'intérêt, la satisfaction ni même l'intention ne peuvent durablement justifier d'une action. La composante processuelle de la convention de performance globale, vise dans cette perspective à développer une légitimité de type procédurale afin de reconstruire son système d'acceptabilité sociale des actions managériales.

Quelques entreprises s'orientent actuellement vers cette dimension procédurale de la légitimité. Sa mise en œuvre est naturellement initiée par l'entreprise ; en conséquence, les formes de mise en œuvre sont presque aussi diversifiées que le sont les entreprises dans leur culture, leur organisation et leur histoire (Gabriel et Cadiou, 2005). Cette troisième section vise ainsi à contribuer empiriquement à l'étude des modes de gouvernance recherchant une légitimité de type procédurale.

### **3. GOUVERNANCE ET LEGITIMITE : CAS DE LAFARGE MAROC**

Afin d'étudier concrètement de quelle manière la recherche de légitimité fait évoluer les modes de gouvernance, on a choisi d'analyser le cas du groupe Lafarge à travers sa filiale marocaine. L'intérêt du choix de cette entreprise réside, d'une part, dans la nature de son activité. En effet, Lafarge est un groupe cimentier dont l'activité est particulièrement polluante. Ce qui met l'entreprise dans une situation à fort potentiel conflictuel avec une multitude de parties prenantes, notamment les organismes internationaux, organes étatiques et

les communautés locales. D'autre part, le groupe Lafarge est en pointe sur les questions de responsabilité sociale d'entreprise, il affiche depuis plusieurs années un positionnement développement durable et une gouvernance ouverte à ses parties prenantes.

Ces considérations font de cette entreprise un terrain approprié pour l'étude de notre question de recherche. Ainsi, cette partie s'appuie sur une étude de cas dont les données, essentiellement qualitatives, ont été recueillies auprès de directions fonctionnelle et opérationnelle de Lafarge Maroc à travers des entretiens semi-directifs. Nous nous sommes également appuyés sur une recherche documentaire comprenant des documents internes, rapports d'activité et diverses publications du groupe Lafarge et de la filiale marocaine.

### **3.1. Le projet de performance globale du groupe Lafarge**

L'industrie cimentière dont fait partie le groupe Lafarge est particulièrement polluante. Les aspects les plus alarmants concernent l'impact sur l'effet de serre, les multiples déchets de la production du ciment que l'on ne sait pas toujours recycler, et enfin, l'exploitation des carrières qui défigure le paysage et pollue les nappes phréatiques. C'est en fonction de ces enjeux que le Groupe Lafarge a défini son projet développement durable, un projet essentiellement environnemental.

En février 2003, Le groupe Lafarge va lancer un projet baptisé Leader For Tomorrow (LFT). Il s'agit d'un projet de performance globale du groupe et qui va être adopté par la filiale marocaine pour faire évoluer la culture interne vers une éthique, une démarche participative et une responsabilisation plus grande de l'entreprise dans cinq domaines :

- La stratégie : améliorer l'attractivité des marchés ;
- Le marketing et ventes : être reconnu comme un fournisseur de référence ;
- L'industriel : conforter le leadership dans la maîtrise de l'outil industriel ;
- Le développement durable : être reconnu comme une entité responsable ;
- Mobilisation des équipes : mobiliser les hommes autour de la performance dans un environnement de plus en plus évolutif.

Les principes d'action LFT comportent trois volets : la Vision du Groupe, ses Engagements et le Lafarge Way. La vision est dominée par le leadership industriel. Les engagements concernent les principales parties prenantes : clients, collaborateurs, collectivités et actionnaires. Enfin le Lafarge Way décrit les valeurs qui fondent la philosophie de management du Groupe et la manière d'atteindre la vision. Cela passe par la contribution au succès des collaborateurs, la recherche de l'amélioration permanente de la performance avec une organisation multilocale.

La direction de Lafarge Maroc s'appuie également sur un dispositif appelé : Ambitions Lafarge Maroc (ALM). Il s'agit d'une démarche pour construire un système de valeurs qui cadre avec l'objectif de performance globale. Tous les deux ans, Lafarge Maroc réunit tout son personnel cadre (200 personnes) pour une convention de l'encadrement afin de définir les nouvelles valeurs de l'entreprise. Deux journées d'étude sont ainsi animées par la question : quelles sont vos ambitions pour Lafarge Maroc ?

La mise en œuvre de ce projet de performance globale s'appuiera également sur un dispositif central : le programme « Advance ». A travers ce programme, les cinq « piliers » du projet de



performance globale sont déclinés en « leviers » de performance, regroupant des outils opérationnels et des objectifs chiffrés.

La démarche s'accompagne d'un Benchmarking systématique entre les unités opérationnelles du groupe sur des paramètres clés. L'objectif étant d'aider chacune à se positionner et à se concentrer sur quelques priorités. Advance, qui servira de cadre commun d'action aux 46 unités de la Branche, est piloté par le comité exécutif Ciment.

La mise en place du programme Advance permet aux directions de choisir de manière interactive leurs priorités stratégiques au moyen des autoévaluations et des concertations auxquelles elles donnent lieu. Les indicateurs suivis sont souvent qualitatifs et ne donnent pas lieu à un même jugement. Un dialogue s'installe systématiquement, il pousse à argumenter les jugements et rend ainsi les évaluations plus objectives.

Les unités opérationnelles ont connu la mise en place de systèmes d'animation pour permettre la concertation avec le personnel cadre et non cadre et leur implication dans des décisions importantes.

### **3.2. L'évolution des habitudes relationnelles du groupe**

En plus de cette dynamique organisationnelle en interne, le projet de performance globale du groupe Lafarge a fait évoluer d'une manière importante la nature des relations avec les « stakeholders ». Des processus interactifs ont été ainsi créés avec les principales parties prenantes du groupe afin de développer des échanges structurés et un cadre pour la négociation de compromis. La création en 2002 de la direction « Relations publique et Développement durable » répond d'ailleurs à cet objectif et, plus globalement, à pérenniser ce que l'on peut appeler le « licence to operate ». La réussite de cette structure au niveau groupe amènera à la création d'une structure similaire à Lafarge Maroc en 2004.

Un responsable de Lafarge Maroc précise que cette structure a pour mission d'accompagner la croissance de ses activités et la multiplication de ses relations avec l'extérieur : les stakeholders. Il s'agit donc d'une structure d'observation de concertation et d'animation du réseau des parties prenantes de l'entreprise. Elle participe, comme fonction support, à la définition des politiques de responsabilité sociale avec la direction générale, mais elle intervient également auprès des différentes unités pour les soutenir dans leur réflexion sur les aspects liés à la gestion des parties prenantes.

Le dialogue avec les parties prenantes du groupe Lafarge est passé ainsi de relations informelles à des consultations organisées et à la formalisation de partenariats.

Un panel de parties prenantes rencontre, une fois par an, les cadres dirigeants du groupe. Ce panel pose un regard critique sur l'approche du développement durable de Lafarge. L'entreprise rend également public (sur son site notamment) les points de vue de ces parties prenantes sur les politiques et les actions de Lafarge. Cette initiative permet de poursuivre un dialogue régulier et approfondi. Des programmes spécifiques et des partenariats locaux sont également mis en place pour améliorer le dialogue avec les parties prenantes.

Des partenariats avec des organismes tels que le WWF (World Wild Fundation), Care ou Habitat for Humanity, ont été ainsi noués. Le choix des partenaires est fonction de son expertise dans un domaine clé pour l'entreprise.

Par exemple, l'organisation écologiste WWF est choisie par Lafarge en ce que leur conseil sur le réaménagement des anciennes carrières est très utile. La collaboration avec le WWF est toutefois menée sur plusieurs fronts. En plus de la réhabilitation des carrières, le partenariat porte sur l'élaboration d'indicateurs de performance environnementale visant à évaluer la production des déchets et le degré de recyclage, la consommation de l'énergie et les émissions de dioxyde de carbone. En contrepartie, l'entreprise a fourni son appui financier à un programme mené par l'UICN<sup>132</sup> et le WWF pour la restauration des paysages forestiers (Aubertin et Vivien, 2006).

### 3.3. Discussion

La gouvernance du groupe Lafarge semble manifestement marquée par une dynamique institutionnelle. Un changement de règles porté par une convention de performance globale construite sur la base d'une vision stratégique et d'interactions avec les parties prenantes.

Les différents dispositifs mis en place en interne participent d'un processus de socialisation, de coordination des représentations pour la transmission de normes et de valeurs formant une « convention d'effort » (Gomez, 1997) autour de la performance globale. L'enjeu majeur est de faire évoluer l'identité de l'entreprise pour y incorporer le système de valeurs portée par la critique sociale, celui du développement durable.

Conformément au cadre d'analyse développé par Gabriel et Cadiou (2005), ce mode de gouvernance fait évoluer le fonctionnement de Lafarge Maroc vers une intégration des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration de l'action managériale. Elle développe ainsi une légitimité de type procédurale.

Pour des entreprises comme Lafarge, la référence à des principes supérieurs n'est plus suffisante, une participation des acteurs sociaux au processus de décision devient nécessaire. Le fonctionnement du système de gouvernance d'entreprise est alors fondé sur le consensus, dans l'esprit d'un accroissement de connaissances autour d'un projet managérial commun, plutôt que sur la répartition d'une rente selon le pouvoir et la conscience du prix d'opportunité de chacun.

Le rôle des parties prenantes, de nature sociale ou écologique, ne se limite plus à leur adhésion à un sens commun aux actions de l'entreprise Gabriel et Cadiou (2005). Dans le cas du Groupe Lafarge, les parties prenantes, par l'apport de ressources et de compétences spécifiques, participent au développement d'un avantage concurrentiel et, in fine, à la création de valeur. En effet, le groupe a trouvé auprès des ONG, comme le WWF, une expertise technique importante dans le domaine de réhabilitation des carrières, mais également la crédibilité qui lui est nécessaire. En effet, ces relations novatrices nouées avec le WWF permet à l'entreprise de « *valoriser son image de marque et ses produits en s'associant à la notoriété mondiale du logo Panda* » (Aubertin et Vivien, 2006). C'est dans ce sens que Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p.45) avancent que : « *l'objectif des entreprises qui s'engagent dans des démarches de dialogue et de concertation avec les ONG est de bénéficier ainsi d'un avantage compétitif en obtenant une sorte de valorisation tacite de la part d'organisations connues pour leur défense de l'environnement ou des droits humains* ».

---

<sup>132</sup> L'UICN (aujourd'hui Union mondiale pour la nature) est né à Fontainebleau le 5 octobre 1948 de l'initiative conjointe de la France, l'UNESCO et de la ligue suisse pour la protection de la nature (devenue aujourd'hui Pro Natura).

D'après Aubertin et Vivien (2006), les firmes chercheraient, derrière ces rapprochements, une légitimation de leurs activités. La capacité pour une firme d'établir un dialogue avec les acteurs de son environnement institutionnel et social constituerait un nouvel actif.

## CONCLUSION

L'approche contractualiste, quelque féconde soit-elle, semble aujourd'hui atteindre ses limites devant l'irruption dans le monde des affaires d'acteurs sociétaux ayant des modèles différents de jugement des actions. Une approche des systèmes de gouvernance fondée uniquement sur les mécanismes classiques de satisfaction d'intérêts individuels, d'asymétrie d'information ou de confiance spéculative, ne permet pas de comprendre le comportement de coordination des parties prenantes dans les cas de forte sensibilité au « social licence to operate ».

Les observations empiriques, faites à partir du cas de Lafarge Maroc, tendent à confirmer cette insuffisance. Ainsi, de nouveaux modes de gouvernance semblent se développer aujourd'hui sur une base consensuelle, conciliant des intérêts et des systèmes de valeurs très diversifiés. A côté de la régulation par le « slack managérial », se développe une logique de compromis, d'échange et de concertation. Le consensus devient un mécanisme de gouvernance.

Cette dynamique des modes de gouvernance des entreprises s'explique par l'évolution du système de légitimité dans lequel se développe l'action managériale. D'une dimension rationnelle-légale ou pragmatique, la légitimité de l'entreprise évolue vers une légitimité procédurale reposant sur des procédures au cours desquelles le système de jugement des actions lui-même est à construire. Ce système de légitimité implique désormais de faire participer des acteurs sociaux dans le processus de décision.

Au terme de cet article, les limites de cette recherche doivent être soulignées. Les conclusions de cette recherche ne peuvent être validées à partir de l'étude du seul cas de Lafarge Maroc, de surcroît exploratoire. Elle appelle toutefois un certain nombre de questions.

En premier lieu, les partenariats sociétaux (Entreprises-ONG ou plus globalement Entreprises-parties prenantes) appellent des questions sur leurs implications à la fois sur le plan politique ou institutionnel et sur le plan organisationnel. Sur le plan politique, on peut s'interroger qui – de l'entreprise ou des ONG – a le plus d'influence sur l'autre. Le scepticisme à l'égard de ces partenariats est tel que certains les qualifient de « liaisons dangereuses » (Aubertin et Vivien, 2006). Sur le plan organisationnel, le questionnement se pose au niveau de l'articulation des compétences et ressources de l'entreprise avec celles des ONG et, d'une manière générale, des facteurs de succès de ce type de partenariats.

Aussi, l'institutionnalisation croissante du développement durable amène à s'interroger si ce concept n'implique pas un retour à une forme de légitimité rationnelle-légale. La référence à ce concept peut en effet représenter une cause autour de laquelle chaque entreprise peut justifier certaines actions.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aubertin C. et Vivien F-D. (sous la dir.) (2006), « Le développement durable, enjeux politiques, économiques et sociaux », La documentation Française.
- Baret P. (2007), « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s)? », XVI<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2001), « La création de valeur de l'entreprise », Economica.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La découverte.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88.
- Charreaux G. (1998), « La théorie positive de l'agence : lecture et relecture », In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>è</sup> siècle », coordonné par Gérard Koenig, Ed. Economica.
- CJD (2004), « Le guide de la performance globale », Editions d'Organisation.
- Clarkson M. B. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, p. 92-117.
- De Montmorillon B. (1999), « Théorie des convention, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>è</sup> siècle », coordonné par Gérard Koenig, Ed. Economica.
- Dupuis J.C. (2005), « Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale », Cahiers de recherche No. 2005-02
- Dupuis J-C. (2007), « la responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », Working paper n° 2007-02, GEMO.
- Gabriel P., Morvan J. et Cadiou C. (2005), « Apport du développement durable à la gouvernance d'entreprise », XIV<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS, Angers, 7-9 juin.
- Gabriel P. et Cadiou C. (2005), « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? », La Revue des Sciences de Gestion, n° 211-212.
- Gomez P.Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1997, p. 64-77.
- Jaziri F. et Plé L. (2003), « Conventions de qualification et technologies de l'information : une analyse appliquée à la relation prestataires logistiques – clients », VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM (Association Information Management), Grenoble, 21-23 mai.

- Kechidi M. et Talbot D. « Coordination cognitive et coordination politique dans les relations de sous-traitance aéronautique : une approche par la proximité »
- Labelle (2006), « Vers une reformulation du concept de responsabilité sociale des entreprises en termes de convention sociale », *Advancing Theory in CSR : an intercontinental dialogue*, 12-15 october 2006.
- Lépineux F. (2003), « Dans quelle mesure une entreprise peut-être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? ». Thèse présentée en vue de l'obtention d'un doctorat Nouveau Régime es Sciences de Gestion. Conservatoire national des arts et métiers. Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et organisation (LIPS).
- Marchesnay M. (1997), « La convention, un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, janvier -février, p: 114-123.
- Pesqueux Y. et Biefnot Y. (2002), « L'éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale », Editions d'Organisation.
- Saulquin J-Y et Schier G. (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Congrès Grefige NANCY.

# GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT DURABLE

---

**Loulid Adil**  
Doctorant-ATER

**Françoise De Bry**  
Enseignante (HDR)

Laboratoire CRIISEA  
Université de Picardie Jules Verne

## RESUME

Aujourd'hui, gérer une entreprise dans le sens de la création de la valeur uniquement pour les actionnaires incite le dirigeant à s'enraciner facilement. Par contre, réfléchir sur des moyens efficaces pour empêcher les dirigeants d'adopter un comportement opportuniste passe nécessairement par une réflexion globale sur le système de gouvernement d'entreprise et une intégration, à part entière, d'une stratégie de développement durable.

Comment pouvons-nous expliquer l'apparition de cette double exigence ? Comment les entreprises peuvent-elles transformer ces nouvelles exigences, parfois perçues comme étant des contraintes, en opportunités ? Une stratégie de développement durable permet-elle de lutter contre l'enracinement des dirigeants et ainsi créer une croissance durable pour l'entreprise ?

Tels sont les questionnements auxquels tente de le présent article.

**Mots clés :** gouvernement d'entreprise, développement durable, enracinement du dirigeant

## ABSTRACT

Nowadays, running a business in the sense of creating value only for shareholders encourages easily the entrenchment of the leader. By contrast, thinking about effective ways to prevent the leaders from adopting an opportunistic behaviour requires a comprehensive reflection on the system of corporate governance and the integration of a strategy for sustainable development.

How can we explain the emergence of this dual requirement? How can companies turn these new requirements, sometimes perceived as constraints, to opportunities ? Does a sustainable development strategy allow to combat the entrenchment of the leaders and to create sustainable growth for the company ?

These are the questions to which we will try to provide some answers in this communication.

**Key words :** corporate governance, sustainable development, entrenchment of leaders

## INTRODUCTION

Les années 1980 ont été le théâtre d'un bouleversement dans la gestion des entreprises. A la suite de l'explosion du marché de fusions et acquisitions aux Etats-Unis, les dirigeants d'entreprises américaines se trouvaient à la merci de quelques raiders ambitieux attirés par la sous valorisation manifeste de leurs actions en bourse. Ces grands raids financiers n'étaient en fait qu'une manière d'inciter les dirigeants à maximiser l'intérêt de leurs actionnaires, faute de quoi ils devenaient victime d'OPA (Offres publiques d'achats) hostiles.

A la suite de cette période agitée, toute une littérature à la fois financière, stratégique et sociologique, s'est attachée à redonner le rôle moteur du capitalisme moderne à un acteur que les dirigeants avaient eu souvent tendance à négliger après la seconde guerre mondiale : l'actionnaire. En effet, à travers son pouvoir d'arbitrage, celui-ci est en mesure d'exercer une pression salubre sur les entreprises. Les lois de la concurrence qui régissent aujourd'hui les places financières ne peuvent que l'inciter à se montrer vigilant et à traquer la valeur de l'entreprise dans laquelle il investit. La création de valeur pour l'actionnaire est ainsi devenue le nouveau point fondamental de la gestion des entreprises.

Les institutions financières ainsi que les cabinets de conseil en stratégie, dont le cabinet de Mc Kinsey, se sont alors attachés à démontrer que le gouvernement d'entreprise, dont le but est de mettre en place des instruments de contrôle à même de permettre la création de valeur pour l'actionnaire, devrait se perfectionner afin d'inciter les dirigeants à travailler dans l'intérêt des propriétaires de l'entreprise.

Mêmes si ces concepts sont dorénavant considérés comme acquis dans les pays anglo-saxons, ils ont eu du mal à entrer dans les usages en Europe continentale. En particulier en France, la passivité des actionnaires ainsi que certaines connivences entre dirigeants et conseil d'administration ont entraîné un certain retard en matière de création de valeur. Une étude réalisée en 1996 par Mc Kinsey montrait ainsi que dans la première partie des années 1990, le rendement des capitaux investis des firmes européennes était inférieur d'un tiers à celui des firmes américaines.

Pourtant, avec l'arrivée des investisseurs anglo-saxons dans le capital des entreprises européennes et particulièrement françaises, un alignement sur les normes américaines s'est opéré concernant le gouvernement d'entreprise.

Ajoutons à ce phénomène la crise des systèmes de retraites et les besoins croissants de capitaux des entreprises européennes dans la concurrence mondiale ; tous les facteurs sont réunis pour qu'ait lieu, en Europe, une révision en profondeur de l'attitude et de la pratique concernant la relation entre gouvernement d'entreprise et création de valeur.

Ainsi, quatre ans après avoir publié un premier rapport sur le gouvernement d'entreprise, Marc Viénot a rendu public le 22 Juillet 1995 de nouvelles recommandations sur le même sujet.

Désormais, le gouvernement d'entreprise semble bien être définitivement rentré dans les mœurs. L'actualité économique semble porter un intérêt croissant à la surveillance des dirigeants par les actionnaires aux Etats-Unis, en Europe comme au Japon. Les dirigeants sont de plus en plus considérés comme responsables de leur gestion. Depuis l'article fondateur de

Berle & Means<sup>133</sup> (1932), de nombreux économistes ont reconnu que la séparation des fonctions de propriété et de gestion influence la performance des entreprises. D'autres courants vont émerger à la suite de cette réflexion.

**La question qui se pose dans ce cadre d'analyse est la suivante : que recouvrent le système de gouvernement des entreprises et comment fonctionne-t-il ? ce système est-il efficace pour inciter les dirigeants à créer de la richesse pour l'entreprise ?**

L'opportunisme des dirigeants semble être une réalité : ils parviennent à mettre en œuvre des stratégies destructrices de valeur pour l'actionnaire afin de s'accaparer une partie des ressources et de réaliser ainsi un transfert de richesse des mandataires vers eux. Mais de telles stratégies ne sont possibles que si le dirigeant dispose d'assez de pouvoir sur les stakeholders pour diriger la firme comme il l'entend. Pour cela, il est contraint de créer des asymétries d'information. L'absence de transparence informationnelle et financière est une nécessité pour quelconque dirigeant qui veut mener à bien sa stratégie d'enracinement.

Donc gérer l'entreprise dans le sens de créer de la valeur uniquement pour les actionnaires incite le dirigeant à s'enraciner facilement. Réfléchir sur les moyens efficaces pour empêcher les dirigeants d'adopter un comportement opportuniste passe nécessairement sur une réflexion globale de système de gouvernement d'entreprise et une intégration d'une stratégie de développement durable afin d'élargir son cadre de fonctionnement.

**Comment nous pouvons expliquer l'apparition de cette double exigence, un système de gouvernement d'entreprise intégrant une stratégie de développement durable ? Pour les entreprises, des nouvelles exigences peuvent être perçues comme des nouvelles contraintes. Comment peuvent-elles les transformer en opportunités ?**

**Une stratégie de développement durable permet-elle de lutter contre l'enracinement des dirigeants, ainsi de créer une croissance durable pour l'entreprise ?**

## **1. LE CONCEPT DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES**

Dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le développement de l'économie industrielle a nécessité de nouvelles règles d'organisation : il fallait organiser, de façon optimale, la production pour accroître les rendements et s'adapter aux évolutions technologiques. TAYLOR a donc préconisé la mise en place d'une division du travail très poussée visant à subdiviser les tâches relatives au processus de production. La spécialisation des ouvriers s'accompagnait de mécanismes incitatifs basés sur la rémunération au rendement. Ce mode d'organisation, connu sous le nom d'OST (Organisation Scientifique du Travail), a été consubstantiel au développement du capitalisme industriel. Il s'est accompagné d'un rôle très hiérarchique du manager : celui-ci, au sommet de la firme qu'il dirige, devait, selon les préceptes de H. Fayol, concentrer tous les pouvoirs de décision. Sa fonction était notamment d'organiser, de fixer des objectifs, de contrôler des résultats et de mesurer des écarts.

Dans ce type d'organisation dite « classique », le manager est aussi le propriétaire, soit directement, soit parce qu'il appartient à la famille fondatrice. Le manager étant propriétaire, il cherchera à maximiser le profit. En effet, ayant pris un risque en engageant des capitaux dans une firme, celui-ci se rémunérera sur le profit réalisé, contrepartie de cette prise de

---

<sup>133</sup> Berle A.A. & Means G.C. , « The modern corporation and private property », 1932



risque. Le manager cherchera donc à mettre en place les techniques de production les plus efficaces et optera pour celle minimisant les coûts de production.

Cette unicité du manager propriétaire a été remise en cause par le développement du capitalisme. Progressivement, en effet, les besoins de capitaux nécessaires pour financer la croissance des firmes, liés à l'instauration de techniques de production en grandes séries, ont dépassé largement les capacités financières des familles fondatrices.

L'arrivée des investisseurs externes dans le capital de ces firmes et la complexité croissante de leurs structures financières ont entraîné la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme dite « managériale » caractérisée par la séparation entre le propriétaire et le dirigeant.

A.A. Berle et G.C. Means<sup>134</sup> ont étudié le phénomène de séparation de la fonction de propriété et de direction en 1929 aux Etats-Unis. Ils ont considéré la composition du capital des 200 plus grandes firmes américaines et ils ont constaté que 45% des 200 premières firmes américaines sont sous contrôle managérial, caractérisé par un contrôle effectif émanant de managers non propriétaires.

Au total, dans la plupart des pays capitalistes, la firme managériale tend à imposer la séparation entre la fonction de propriété (actionnaires) et celle des décisions (dirigeants) ce qui entraîne des conflits potentiels. C'est ainsi que les années 1970-1980 ont été marquées par la multiplication des scandales financiers, la faillite de plusieurs groupes industriels et financiers et l'arrivée des fonds de pension dans le capital de plusieurs grandes firmes anglo-saxonnes. C'est dans ces années que le débat sur le gouvernement d'entreprise a pris une place particulière dans les pays anglo-saxons : il est orienté vers la recherche d'un équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires.

## **1.1. La théorie d'agence et gouvernement d'entreprise**

### **1.1.1. La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) explique les conflits potentiels pouvant exister entre les actionnaires et les dirigeants, non sur la base de l'étendue des droits de propriété, mais à partir du contrat qui les lie aux dirigeants.

D'un point de vue plus global, cette théorie explique les différents conflits pouvant exister entre les différentes parties prenantes de la firme. En effet, il existe d'autres acteurs tels que les prêteurs, l'Etat, les salariés, les clients, les fournisseurs, les associations de consommateurs et les O.N.G. travaillant dans le domaine de la protection de l'environnement qui peuvent voir leur bien être évoluer au gré de modifications de l'organisation considérée. Ces intervenants sont désignés sous le terme de « stakeholders ».

Cependant, la théorie financière s'est particulièrement intéressée aux relations entre dirigeants et actionnaires, en raison de l'importance particulière du mode de gouvernement d'entreprise en vigueur aux Etats-Unis. La place prééminente des recherches américaines dans ce domaine influe nécessairement sur l'orientation générale des travaux.

---

<sup>134</sup> A.A. Berle et G.C. Means, "The Modern Corporation and Private Property", Mc Millan, 1932

Dans le cadre de la théorie financière, l'entreprise est principalement appréhendée en tant que propriété de ses actionnaires, elle est constituée par une mise en commun des ressources pour en tirer des revenus futurs. S'il y a une pluralité d'actionnaires, ceux-ci s'entendent sur un objectif commun : la maximisation de leur richesse.

Afin d'assurer la direction de l'entreprise, les actionnaires (mandant ou principal) doivent déléguer leur pouvoir de direction à un dirigeant (mandataire ou agent), donc une relation d'agence s'établit entre les deux acteurs. Le dirigeant n'ayant pas nécessairement les mêmes intérêts que les actionnaires, de cette divergence d'intérêt naît un conflit d'agence du fait de l'incertitude liée au contrat et de l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent. Il est, en effet impossible de prévoir toutes les éventualités possibles et de contracter en conséquence et dans ce cas on peut dire que les contrats sont incomplets. De plus, il est difficile et, en tous cas, onéreux, de mesurer les efforts déployés par l'agent dans le cadre de ce mandat.

L'agent opportuniste peut, dès lors, poursuivre des objectifs contraires à ceux du principal, à l'abri de cette asymétrie informationnelle et de l'incertitude liée à l'environnement.

Pour remédier à ce problème d'agence, principal et agent vont consentir des coûts d'agence. Il s'agit des coûts de surveillance consentis par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent, des coûts consentis par l'agent pour mettre le principal en confiance et enfin, les coûts résiduels qui correspondent à la perte d'utilité subie par le principal suite à sa divergence d'intérêt avec l'agent.

Le problème d'agence est dû ici, d'une part, au caractère incertain de l'environnement qui empêche les actionnaires de prévoir par contrat les différentes éventualités à venir ; et d'autre part, à la complexité des tâches managériales qui interdit toute spécification par voie contractuelle des obligations des dirigeants et rend difficile l'évaluation de leurs performances.

La conséquence en est qu'un dirigeant opportuniste peut avoir un comportement préjudiciable aux intérêts des actionnaires.

Dans le cas de la firme managériale, cette séparation des fonctions de propriété et de direction se double même d'une séparation totale des fonctions de direction et de contrôle<sup>135</sup>.

Si le propriétaire qui engage des fonds personnels dans l'entreprise et qui assume le risque de perdre ses fonds propres, cherche à retirer de son placement un profit maximal, le dirigeant, non propriétaire, pourra en revanche chercher à maximiser sa propre fonction d'utilité. Il cherchera par exemple à obtenir la rémunération la plus élevée possible, à retirer de sa fonction le maximum d'avantages en nature, d'où la nécessité d'un système de contrôle.

### **1.1.2. La nécessité d'un système de contrôle**

La théorie du gouvernement d'entreprise part donc du constat que les intérêts des actionnaires et des dirigeants (liés par une relation d'agence) divergent. Toute la question réside donc dans le contrôle des dirigeants afin de concilier les intérêts des actionnaires avec la nécessité de la délégation du pouvoir de gestion.

---

<sup>135</sup> E.F. Fama et M.C. Jensen (1983), "Separation of ownership and control", Journal of Law and Economics, n°26

Nous pouvons donc donner la définition du gouvernement d'entreprise : le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

La question essentielle est donc de savoir comment éliminer ou au moins réduire les coûts d'agence en faisant en sorte que les dirigeants prennent en compte les intérêts des actionnaires et que ces derniers s'assurent un retour sur investissement et de quelle façon ils engagent les dirigeants à retourner une partie du profit, donc cet objectif nécessite la mise en place d'un ensemble des mécanismes de gouvernement efficace.

## **1.2. Les mécanismes du gouvernement des entreprises**

La relation existante entre les actionnaires et les dirigeants a pu être décrite comme une relation d'agence. Les propriétaires délèguent la gestion de l'entreprise à des agents rémunérés à ses fins. Par conséquent, dès lors que cette relation s'instaure, nous avons vu que la possibilité d'un conflit d'intérêt s'instaure aussi, en effet les dirigeants peuvent être tentés de privilégier des intérêts divergents de ceux des actionnaires.

Ainsi, les dirigeants peuvent choisir une stratégie de croissance conforme à leurs ambitions de grandeur et de pouvoir, même si cette croissance fait régresser la rentabilité du capital investi. Il convient donc, selon la théorie de l'agence, d'organiser les relations entre les actionnaires et les dirigeants, de telle sorte que ce dernier ne puisse abuser de sa position privilégiée.

Nous pouvons distinguer deux types de mécanismes de contrôle, le contrôle interne et le contrôle externe.

### **1.2.1. Le mécanisme de contrôle interne**

Les mécanismes de contrôle interne constituent le système par excellence dédié à la défense de l'intérêt des actionnaires et donc à la maximisation de la valeur. Ils bénéficient pour leur part d'un accès direct à l'information et ont une vue interne et directe sur les comportements des dirigeants. Ce qui leur permet théoriquement de mieux contrôler les dirigeants. Ils s'appuient sur trois éléments principaux : le système de rémunération des dirigeants et le rôle du conseil d'administration.

#### ***a) La politique de dividende***

La politique de dividende a un impact sur l'asymétrie d'information et a donc un rôle à jouer sur la transparence de l'information et les coûts qui lui sont associés. L'asymétrie d'information est source de conflits d'intérêt entre le dirigeant et les actionnaires et les autres parties prenantes qui interviennent au sein de la firme. La théorie d'agence montre comment les décisions financières ont un rôle à jouer dans l'équilibrage entre les intérêts divergents. Le fait que l'entreprise verse un dividende constitue un signal pour les actionnaires et plus globalement pour le marché boursier. C'est en cela que la politique de dividende devient stratégique. L'adoption d'une telle stratégie permet aux dirigeants de montrer leurs bonnes intentions vis-à-vis des actionnaires. Le versement d'un dividende important et régulier constitue dans une certaine mesure une limite aux abus. La cash flow ainsi distribué ne risque plus d'être gaspillé dans des investissements inutiles comme des dépenses somptuaires par exemple. Le versement de dividende constitue une ressource en moins pour les investissements futurs, cela oblige l'entreprise à chercher d'autres moyens de financement

comme le recours à l'emprunt, ou le recours aux marchés boursiers à travers l'émission d'actions nouvelles. Or, pour procéder à l'acquisition de ces financements, le dirigeant doit rendre des comptes, fournir des informations précises sur la gestion passée et sur les projets futurs. Le dividende a donc au-delà de sa valeur économique, une valeur informative très forte pour le marché boursier. Il constitue donc un enjeu stratégique financier fort, permettant de réduire les incertitudes sur l'entreprise, et par conséquent d'atténuer l'asymétrie d'information et les coûts qui y sont liés et donc de rendre plus transparent l'entreprise et les informations qu'elle délivre, le dividende devenant un moyen de preuve et de crédibilité de l'information.

### ***b) La hiérarchie et son mode de rémunération***

On pourrait penser que la meilleure façon de faire coïncider les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants est de lier la rémunération de ces derniers aux indices de performance de l'entreprise (progression du cours boursier, croissance du chiffre d'affaire ou des bénéfices.....).

Le système des stocks options<sup>136</sup> et le versement des primes constituent alors les principaux outils utilisés jusqu'à présent. En réalité, la mise en place des stocks options répond à un double objectif. D'une part, elle permet de réduire les divergences d'intérêts entre les dirigeants et les propriétaires, car les dirigeants seront intéressés par une valorisation maximale des titres en bourse afin d'exercer leur option et de réaliser une plus value. D'autre part, elle permet de créer un noyau stable d'actionnaires-salariés, ce qui limite le risque des offres publiques d'achat (OPA) hostiles.

Néanmoins, à ce niveau hiérarchique, il semble a priori aisé de penser que le salaire ne constitue plus le principal facteur de motivation du dirigeant. Certes, la rémunération y tient une place à part entière puisqu'elle est également facteur de reconnaissance sociale. Toutefois, elle n'évite pas totalement le fait que les dirigeants orientent la stratégie de l'entreprise dans le sens de leurs intérêts personnels.

Deux types d'inefficience de la hiérarchie doivent être étudiés : une politique d'allocation des ressources sous-optimale et une politique de croissance du chiffre d'affaires.

Dans le premier cas, le dirigeant considère que son intérêt est de privilégier les projets à plus faible valeur actuelle nette, dont le niveau de risque est limité. Cette situation est assez courante lorsque l'organisation est dirigée par une équipe proche de la retraite ou lorsque les dirigeants considèrent l'entreprise comme une étape intermédiaire dans leur plan de carrière. L'objectif de ces derniers est d'éviter tout phénomène de rupture afin de maximiser la probabilité de quitter l'entreprise sur un bilan positif. Cette politique ne maximise en rien la valeur pour l'actionnaire car l'organisation refuse les opportunités extériorisant un niveau de risque supérieur qui, à long terme, s'avèrent souvent créatrices de plus forte valeur.

Dans le second cas, l'entreprise ne constitue plus un ensemble d'actifs dont il doit assurer la gestion mais une option sur une performance personnelle. Deux options s'offrent à lui : soit il choisit une stratégie de portefeuille afin d'augmenter le niveau de risque de l'entreprise en multipliant les activités risquées et accroître ainsi l'espérance de gain ; soit au contraire il accentue le phénomène de concentration de son activité par une politique extensive de

---

<sup>136</sup> Les stocks options ne peuvent pas représenter plus d'un tiers du capital de l'entreprise et ne peuvent pas être accordés à un salarié possédant déjà plus de 10% du capital.

croissance externe du chiffre d'affaires. Ces deux politiques tendent à augmenter le pouvoir du dirigeant sur l'entreprise et sur son environnement externe.

Dans le même ordre d'idées, Jensen et Murphy<sup>137</sup> (1990), sans remettre en cause le principe de l'intéressement, ne sont pas pleinement convaincus du caractère incitatif du système de rémunération indexé sur les performances tel qu'il se présente dans les entreprises (stocks-options). En effet, ils ont calculé qu'une augmentation de la richesse des actionnaires de 1000 dollars entraîne une augmentation médiane de la rémunération globale du dirigeant de 3,25%, dont 2,5% provenant de l'appréciation de ses propres actions. Cette estimation déjà faible, l'est encore davantage pour les grandes firmes.

En outre, l'évaluation de la performance de l'équipe dirigeante se fait aussi selon des critères autres que la simple maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Il s'ajoute en effet un phénomène de réputation lié à la fois au réseau de relations mis en place et au prestige consécutif à la direction de telle ou telle entreprise.

Il apparaît donc qu'indexer la rémunération du dirigeant sur les performances de l'entreprise ne permet pas, à lui seul, d'éviter les divergences d'intérêts entre l'actionnaire et le dirigeant. Cela justifie l'existence d'un organe de contrôle direct de la gestion du dirigeant.

### *c) le conseil d'administration comme façade*

Pour Kosnik<sup>138</sup>, le conseil d'administration n'est ainsi qu'une fiction juridique, une institution cooptée qui, malgré son pouvoir de contrôle officiel sur les dirigeants, est en réalité dominée par ces derniers et donc inefficace pour résoudre les conflits d'intérêt entre direction et actionnaires.

Pour Galbraith, également, les dirigeants des grandes firmes ont dépouillé les actionnaires de tout pouvoir, y compris celui de ratifier leurs décisions par le biais du conseil d'administration. Il affirme ainsi que le pouvoir des actionnaires est de plus en plus fragilisé, seule une part minime des actions est effectivement représentée aux assemblées générales des actionnaires. Quant à la majorité du capital, on la fait voter par procuration pour des administrateurs choisis par la direction. Les dirigeants choisiraient ainsi eux-mêmes les personnalités chargées de les nommer. Cette situation favoriserait la collusion entre les dirigeants et le conseil d'administration qui évinceraient les actionnaires. Pour les auteurs du courant managérial, le conseil d'administration ne joue donc pas de rôle de contrôle de dirigeants, de nombreuses entraves l'empêchant d'exercer cette mission.

Pour les théoriciens de l'agence, en effet, le conseil d'administration est, pour les actionnaires le moyen le plus efficace d'exercer leur influence sur les dirigeants. C'est sur cet organe que repose l'efficacité de la grande firme.

Beaucoup de travaux s'intéressent à la composition du conseil d'administration, dans l'optique de sa mission de contrôle. Il s'agit de définir le conseil d'administration optimal. Doit-il comprendre des actionnaires, des dirigeants, d'autres catégories d'administrateurs.

---

<sup>137</sup> M.C Jensen et K. Murphy, "Performance pay and management incentives", Journal of Political Economy, 1990

<sup>138</sup> R.D. Kosnik (1987), "A study of board performance in corporate governance", Administrative Science quarterly, n°32.

Pour Fama<sup>139</sup>, tout d'abord, la présence des actionnaires au conseil d'administration n'est pas souhaitable. En effet, les nombreux actionnaires des grandes firmes dont le capital est très dilué, trop peu impliqués, n'ont pas individuellement intérêt à siéger à leur conseil. Fama suggère alors la nomination au conseil d'administration des dirigeants de l'entreprise. Pour lui, ce sont les juges les plus informés et les plus responsables en matière de performance de l'entreprise.

En ce qui concerne le risque d'une collusion des dirigeants contre les actionnaires, il est écarté du fait de l'existence d'un marché des dirigeants où se monnaient les compétences managériales. Un conseil d'administration essentiellement composé de dirigeants est donc, à la fois, informé et compétent en matière de gestion de l'entreprise, et incité collectivement à agir dans l'intérêt des actionnaires.

Fama reconnaît toutefois le besoin, en plus de la surveillance mutuelle, d'une assurance supplémentaire contre le risque de collusion des dirigeants. Il s'agit d'introduire, au sein du conseil d'administration, des membres externes, c'est-à-dire des professionnels, ni actionnaires, ni dirigeants de la firme, éventuellement des dirigeants ou anciens dirigeants d'autres firmes, susceptibles de conseiller l'équipe dirigeante et d'entretenir la compétition en son sein.

Jensen réévalue toutefois les positions de la théorie de l'agence en matière de conseil d'administration. Il l'envisage toujours comme le dispositif de contrôle par excellence au sein de la grande firme mais préconise une composition toute autre, afin d'en améliorer le fonctionnement. Au lieu d'encourager, comme Fama, l'empire des dirigeants sur le conseil d'administration, il recommande, au contraire, de limiter leur influence.

Compte tenu des critiques adressées au conseil d'administration par ceux qui n'y voient qu'une façade, il propose les aménagements suivants :

- Séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil ;
- Séparation des fonctions de dirigeant et d'administrateur ;
- Représentation des actionnaires importants ;

On voit ici l'évolution du courant de l'agence. Pour Fama, en 1980, le conseil doit se composer du dirigeant et de personnalités extérieures, à l'exclusion de tout actionnaire. Pour Jensen, en 1993, il doit exclure les dirigeants et ne recevoir que des personnalités extérieures ou des actionnaires actifs.

Ce thème de la composition optimale du conseil d'administration a été repris par un grand nombre d'auteurs du courant américain du gouvernement d'entreprise.

C'est même l'intérêt porté au conseil d'administration qui fonde la spécificité du courant du gouvernement d'entreprise par rapport aux autres courants concernés par le pouvoir dans la firme.

Une abondante littérature a ainsi imposé ce sujet d'étude, proposant différents aménagements du conseil d'administration. Les recommandations de Firstenberg et Malkiel constituent un exemple représentatif de ce type de travaux. Pour ces deux auteurs, il est illusoire d'exiger du

---

<sup>139</sup> E.F. Fama (1980), "Agency problem and the theory of the firm", Journal of Political Economy, vol. 88, n°2.

conseil une compétence supérieure à celle de l'équipe dirigeante en matière de décision stratégique.

En revanche, il est possible de veiller à ce que le fonctionnement du conseil lui permette d'agir de façon non subordonnée à la direction et de demander des comptes en cas de dysfonctionnement. C'est le but des réformes proposées par les deux auteurs :

- Formation d'un conseil composé d'administrateurs non dirigeants, à l'exception du directeur général.
- Exclusion des anciens présidents-directeurs généraux
- Création d'un comité de nomination composé d'administrateurs non dirigeants.
- Fixation de limites au mandat d'administrateur.
- Recours à des conseillers indépendants.
- Création d'un comité d'audit.

On constate ici que la simple confrontation de Firstenberg et Malkiel avec Jensen met en évidence des divergences quant à la composition et au fonctionnement des conseils d'administration. A ces mécanismes de contrôle interne s'ajoutent les moyens de contrôle externe des firmes.

### **1.2.2. Le mécanisme de contrôle externe**

Le système de contrôle externe comprend quatre composantes<sup>140</sup> pouvant être regroupées en deux catégories. La première concerne le contrôle qui s'exerce sur l'entreprise considérée comme un bloc homogène. Il s'agit du marché des biens et services et du marché financier. La seconde regroupe le contrôle qui s'exerce sur le management de l'entreprise. Il s'agit du marché des cadres dirigeants et le contrôle exercé par l'action des pouvoirs publics et en particulier celle des organes de surveillance des marchés financiers chargés de veiller à la bonne information des actionnaires et peuvent sanctionner à la fois l'entreprise et ses dirigeants.

#### ***a) Le marché des biens et services***

Le marché a des exigences en matières de performance, Ces dernières sont non seulement économiques afin d'asseoir sa position sur le marché, mais également sociales puisque l'efficacité de l'organisation dépend en partie de la maximisation de son capital humain et de son image auprès de ces différents partenaires (clients, fournisseurs, association de consommateurs, les O.N.G pour la protection de l'environnement...), donc l'entreprise doit s'engager dans une politique de développement durable<sup>141</sup>. Les restructurations, la réorganisation des entreprises en vue d'améliorer leur efficacité, constituent des exigences incontournables d'un système concurrentiel. Les faibles performances de l'entreprise, dues par exemple à une mauvaise politique des prix, entraînent d'une part une diminution de la position concurrentielle de cette dernière sur ses marchés et d'autre part, l'extériorisation de

---

<sup>140</sup> M.C. Jensen, « the modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems », Journal of Finance, 1993

<sup>141</sup> La notion de développement durable sera développée dans les prochains chapitres.

pertes à plus ou moins long terme, voire la mise en faillite de l'entreprise, selon la sensibilité des consommateurs à la qualité de l'offre et la capacité d'absorption de l'entreprise de ses mauvais résultats. Dans ce cas, la gestion du dirigeant est remise en cause. Donc, le marché peut jouer un rôle non négligeable en matière du contrôle du dirigeant.

### ***b) Le marché financier***

La théorie financière met en exergue l'efficacité du marché financier qui sanctionne les entreprises peu performantes à double titre :

D'une part, l'extériorisation de mauvais résultats et de prévisions de ventes pessimistes entraînent une diminution de la valeur de l'action en bourse et incitent donc l'entreprise à améliorer sa gestion. Ce marché permet aux actionnaires d'évaluer les décisions prises par les dirigeants grâce aux signaux que constituent les cours boursiers. Il traduit finalement la confiance qu'accorde l'ensemble des acteurs du marché par rapport à la stratégie de l'entreprise et à la capacité des dirigeants à en améliorer les performances.

D'autre part, la baisse de la valeur boursière consécutive à une diminution des performances accroît la tendance de ces entreprises à devenir des cibles naturelles pour les entreprises performantes. Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, le marché financier est resté jusqu'à récemment le principal instrument de gouvernement d'entreprise. Outre le fait que le nombre d'entreprises cotées y est relativement élevé, une forte proportion d'entre elles a été concernée par une offre publique en tant qu'acquéreur ou cible. Ce sont principalement les offres hostiles qui sont, par nature, disciplinaires comme l'atteste le taux de remplacement élevé de l'équipe dirigeante.

### ***c) Le marché des cadres dirigeants***

Ce moyen de contrôle a été mis en évidence par Fama (1980)<sup>142</sup> et il exerce un impacte réel sur la qualité de la gestion des dirigeants des entreprises. La performance que réalisent les dirigeants à la tête de la firme a normalement une influence, dans le cadre d'une politique d'intéressement, sur leur rémunération et l'évaluation du capital humain. La théorie financière moderne admet traditionnellement qu'une indexation de la rémunération sur les performances réalisées incite les dirigeants à gérer l'entreprise conformément à l'intérêt des actionnaires, notamment en liant une partie de leur rémunération à l'augmentation du cours boursier, cela se fait par la politique des stock options. Si la rémunération n'est pas liée à la performance, les dirigeants les plus efficaces auront intérêt à quitter l'entreprise. Le marché, s'il fonctionne efficacement, doit orienter les dirigeants performants vers les entreprises performantes ou vers celles qui bénéficient d'un potentiel de croissance substantiel.

## **1.2.3. Le système juridique, politique et réglementaire**

Par ses attributions et ses prérogatives, l'Etat assure une triple fonction dont le contrôle de la gestion des entreprises :

➤ D'une part, il met en place le système de réglementation juridique qui lui semble être le plus adéquat pour satisfaire au mieux les exigences de croissance macro-économique

---

<sup>142</sup> E. Fama, 1980, « Agency problems and the theory of the firm », Journal of Political Economy



notamment. Par les modifications de ce cadre réglementaire, il affine son contrôle de la gestion du dirigeant par une approche de plus en plus jurisprudentielle de la notion d'abus des biens sociaux et de responsabilité de ces mêmes dirigeants, ainsi que celle des administrateurs

➤ D'autre part, par l'intermédiaire d'organismes tels que la COB (Commissions des Opérations Boursières) en France ou la SEC (Securities and Exchange Commission) aux Etats-Unis, il s'attache à influencer sur le comportement des entreprises sans avoir nécessairement recours à une condamnation judiciaire. En d'autres termes, il assure la défense des minoritaires contre l'abus des majorités, notamment lors des opérations sur le capital des entreprises.

➤ Enfin, il tente d'instaurer un rééquilibrage des pouvoirs entre l'entreprise et ses salariés en organisant les moyens qui permettent à certains de mieux défendre leurs intérêts. Le contrôle externe permet une régulation efficiente du processus de décision de l'entreprise en vue de maximiser la valeur pour l'actionnaire. Ce mécanisme de contrôle externe se déclenche dans le cas où les mécanismes internes s'avèrent inefficients pour contrôler les dirigeants (Walsh et Seward, 1990).

Les forces disciplinaires que nous avons développées n'apparaissent pas toujours efficaces, bien au contraire. Les dirigeants se procurent toujours des avantages en nature (Jensen et Meckling, 1976), continuent à diversifier leur activité à des coûts très élevés pour les actionnaires (Morck, Shleifer et Vishny) et s'opposent à des offres publiques d'achat hostiles qui augmentent la richesse de l'actionnaire. Donc ils essaient de neutraliser les différents moyens de contrôle, à travers une politique d'enracinement.

## **2. L'ENRACINEMENT DES DIRIGEANTS**

L'enracinement est une notion relativement nouvelle dans les domaines de l'économie et de la gestion. Pourtant, ce concept est connu depuis fort longtemps dans les sciences politiques. L'application du principe de l'enracinement aux dirigeants ouvre de nouvelles perspectives pour comprendre les stratégies d'entreprises. Depuis de nombreuses années, les économistes et gestionnaires s'intéressent aux comportements opportunistes des managers. Les conflits liés au pouvoir à l'intérieur de l'entreprise font l'objet d'une littérature abondante. Néanmoins, le lien entre les relations de pouvoir et les stratégies n'a pas encore été clairement établi. A cet égard, l'étude des stratégies d'enracinement présente un intérêt certain.

### **2.1. Les dirigeants ont ils les moyens d'être opportunistes ?**

Deux courants de pensée contradictoires s'affrontent. Les théoriciens de l'agence estiment que le dirigeant aspire à assouvir des besoins spécifiques qui n'ont aucune raison, a priori, de concorder avec ceux des actionnaires. Les managers disposent d'une grande latitude pour définir la politique d'investissement, qu'ils peuvent utiliser pour faire preuve d'opportunisme en réduisant leurs efforts ou en s'enrichissant au détriment de leurs mandants. Cependant, pour atteindre cet objectif, il leur est nécessaire d'annihiler les systèmes de contrôle internes et externes, mis en place pour garantir que leur gestion est conforme à l'intérêt des actionnaires.

Ce point de vue est celui des tenants de la théorie de l'enracinement malfaisant. Ses détracteurs, qui se scindent en deux groupes, estiment qu'il s'agit d'un faux procès fait aux dirigeants.

Les partisans de la théorie de l'enracinement bienfaisant estiment qu'il est effectivement nécessaire d'instaurer des barrières protectrices visant à stabiliser la situation des dirigeants. Mais ce n'est en aucun cas pour appuyer une politique déviante de sa part. Cela permet au contraire de l'inciter à déployer les efforts nécessaires à la création de la valeur.

### **2.1.1. La théorie de l'enracinement malfaisant**

L'enracinement des dirigeants peut être défini comme le processus qui permet aux dirigeants de s'affranchir de la tutelle de leur conseil d'administration, voire de leurs actionnaires. Ils peuvent ainsi gérer l'entreprise dans une optique contraire à la maximisation de la valeur, s'appuyant sur leur participation au capital ou encore sur la mise en place des défenseurs anti-OPA, sur sa participation à des réseaux relationnels, sur des participations croisées au conseil d'administration et sur des techniques de l'ingénierie financière lorsqu'ils ne disposent pas de la surface financière suffisante.

Shleifer et Vishny ont proposé une autre conception de l'enracinement des dirigeants par la réalisation d'investissements spécifiques. De tels investissements ont une valeur qui dépend de la spécificité que les dirigeants leur confèrent, par leur présence à la tête de la firme. Ce sont des investissements complémentaires au capital humain des dirigeants, lui permettant de dégager de la valeur et d'éliminer les équipes dirigeantes concurrentes sur le marché » du travail des dirigeants. Les managers ont comme objectif la maximisation de la rentabilité de l'investissement en capacité d'administration qu'ils engagent.

Parce que de tels investissements rendent les dirigeants précieux aux yeux des actionnaires, ils leurs permettent de bénéficier de compensations supérieures sous la forme de salaires plus élevés ou d'un plus fort comportement discrétionnaire.

Le degré d'enracinement de cette théorie est caractérisé par la façon dont les investissements spécifiques de la firme sont corrélés aux connaissances et savoir faire des dirigeants.

Le processus d'enracinement éclaire sur les objectifs des dirigeants. Par exemple, les dirigeants recherchent inévitablement une croissance de leurs ventes. La croissance excessive de l'entreprise est un moyen pour s'enraciner quand l'entreprise est dirigée par le talent et l'expérience du dirigeant. Une telle croissance étend l'avantage dans une grande firme. En effet, la différence de profit existant du fait de la présence du manager dans l'entreprise plutôt que de celle d'un remplaçant potentiel s'accroît. Plus la différence de profit est importante, et plus la latitude que le dirigeant peut s'octroyer l'est aussi.

Par exemple, considérons une firme qui détient une voie ferrée et qui dispose d'un important Free Cash Flow. Le dirigeant doit décider d'utiliser ce Free Cash Flow pour distribuer des super-dividendes ou bien pour revaloriser la voie ferrée. S'il est la personne la plus à même pour gérer son activité, il revalorisera la voie ferrée même si la stratégie maximisant la valeur de l'action est de verser des dividendes. On dira qu'il s'enracine parce que s'il distribue le Free Cash Flow, la valeur des investissements spécifiques sera plus faible.

Les ressources qu'il peut extraire des actionnaires, en termes de salaires et avantages en nature, sont plus importantes quand il revalorisera son activité que quand il procèdera à la distribution des dividendes.

Les auteurs insistent sur l'aspect central de l'asymétrie d'information et des contrats implicites liant les différents partenaires.

Les investissements spécifiques présentent une certaine ambiguïté pour les actionnaires. D'une part, ils permettent aux dirigeants de générer de la valeur dont les propriétaires de la firme sont indirectement bénéficiaires. D'autre part, ils leur permettent d'affirmer le pouvoir sur les actionnaires et d'accroître leur espace discrétionnaire.

En abordant le problème de l'enracinement sous cet angle, il est possible d'élargir l'éventail des stratégies possibles.

Les investissements spécifiques constituent alors une stratégie parmi d'autres ; en particulier, les dirigeants ont la possibilité d'entreprendre des investissements favorisant leur enracinement mais ne présentant aucune complémentarité avec leur capital humain. Ainsi, la réalisation des opérations de diversification peut contribuer à augmenter les ressources contrôlées, à rendre les systèmes d'information de la firme plus complexes à gérer et à accroître l'asymétrie d'information avec les actionnaires.

Cette théorie implique donc que :

- Les dirigeants investissent dans des activités relatives à leur expérience même si ces investissements ne sont pas profitables à la firme ;
- Ils essaient d'établir le plus possible de contrats implicites plutôt que de contrats explicites ;
- Les firmes désinvestissent dans des activités qui augmentent souvent la valeur de la firme mais réalisent des acquisitions qui détruisent souvent sa valeur de marché ;
- Les tentatives de prises de contrôle hostiles sont souvent accompagnées par des stratégies anti-OPA par les firmes cibles ;
- Dans les industries en déclin, les effets de la diversification sont négatifs et les firmes qui adoptent cette stratégie ont des performances inférieures aux industries du secteur.

Les pertes des entreprises sont plus importantes quand elles concurrencent des firmes qui ont de l'expérience dans le secteur de la cible.

Les stratégies d'enracinement sont donc mises en œuvre par les dirigeants pour modifier leur environnement (structure de contrôle, concurrence sur le marché de l'emploi..) et augmenter leur pouvoir sur les actionnaires et les différents partenaires de la firme. Dans cette perspective, l'efficacité des marchés, et en particulier du marché de l'emploi des dirigeants, peut être contestée. En effet, celle-ci n'est effective que si les agents sont libres de sortir de la relation contractuelle.

Or, il n'existe pas toujours d'alternative plus intéressante pour les acteurs qui peuvent être obligés de la poursuivre malgré son inefficacité relative. Les coûts de sortie sont alors trop élevés pour permettre une allocation optimale des ressources par le marché. Les stratégies d'enracinement des dirigeants s'inscrivent pleinement dans cette analyse ; elles augmentent les coûts de sortie des actionnaires en réduisant les choix possibles sur le marché des dirigeants.

L'asymétrie d'information et les contrats implicites conclus avec les partenaires occupent une place importante dans l'élaboration de ces stratégies d'enracinement car ils constituent une barrière à l'entrée des dirigeants ou des équipes dirigeantes concurrentes, qui sont incapables de gérer la firme de façon optimale sans disposer des informations essentielles sur les partenaires de l'entreprise, les évolutions du marché, ... . L'information est une ressource rare ; elle permet de créer la valeur. Elle est essentielle au contrôle de la gestion et constitue une source importante du pouvoir des partenaires lors de négociations.

### **2.1.2. Les autres théories**

Cette vision négative du comportement du dirigeant n'est pas partagée par R. Cactanias et C. Helfat qui insistent, au contraire, sur la nécessité de protéger cet acteur afin de l'inciter à engager l'effort nécessaire à la création de valeur pour laquelle il a été embauché. Une partie de cette richesse dépend de ses compétences spécifiques. Or, elles peuvent être expropriées, notamment à travers le changement de l'équipe dirigeante. Donc, sous peine de ne pouvoir profiter de l'exploitation des richesses issues de ses efforts dans le futur, le dirigeant n'a guère intérêt à adopter un comportement trop égocentrique. Les actionnaires doivent alors le protéger afin qu'il engage les stratégies créatrices de valeur, d'où la justification des défenses anti-OPA.

L'enracinement n'est donc pas perçu comme maléfisant, mais comme bienfaisant puisqu'il implique la nécessité permanente d'atteindre une efficacité accrue.

### **2.2. L'enracinement par étapes**

Le temps est un élément essentiel dans les stratégies d'enracinement des dirigeants, car celles-ci ont pour objectif d'accroître la durée de leur mandat en modifiant la concurrence sur le marché des dirigeants et les contraintes exercées par les différents partenaires.

Les équipes dirigeantes doivent concevoir leurs stratégies en tenant compte des modifications de l'environnement et de l'évolution du comportement des partenaires de l'entreprise au cours du temps.

#### **2.2.1. La phase de valorisation des dirigeants**

Les dirigeants nouvellement nommés disposent de peu de connaissances spécifiques à la firme et d'un pouvoir faible car ils n'ont pas encore pu créer de contrats implicites ni augmenter l'asymétrie d'information. Au cours de cette période, ils sont parfaitement remplaçables par leurs concurrents sur le marché d'emploi. Leur gestion est donc très contrôlée car ils doivent prouver qu'ils ont les capacités pour gérer l'entreprise. Leurs premières décisions seront observées attentivement et il leur sera difficile d'entreprendre des investissements opportunistes dont la rentabilité est incertaine.

Durant cette période, ils tenteront de se valoriser par leurs performances en investissant de manière rentable pour augmenter la richesse des différents partenaires de la firme. Cette stratégie leur permettra d'accroître leur pouvoir, de conclure des contrats implicites avec les différents partenaires et d'augmenter la complémentarité des actifs de l'entreprise avec leur savoir faire et leurs connaissances particulières.

Les actionnaires deviennent alors plus dépendants à leur égard, ceci permettant aux dirigeants d'augmenter leur pouvoir et de s'en servir pour se libérer du contrôle exercé sur eux.

#### **2.2.2. La réduction des moyens de contrôle**

Au cours de cette deuxième phase, les dirigeants doivent réduire l'efficacité des contrôles exercés. Grâce à leur phase de valorisation précédente, ils peuvent entreprendre des investissements contraires à la maximisation de la valeur de la firme. Ils peuvent également accroître l'asymétrie d'information avec les différents partenaires en utilisant des contrats implicites, en changeant la structure de la firme.

Ils peuvent également modifier la structure de leur actionnariat en diluant la part des actionnaires majoritaires, à travers une fusion par exemple. Après cette étape, ils disposent d'une plus grande liberté et peuvent accroître leur consommation sans que les partenaires de la firme puissent s'y opposer.

### **2.2.3. L'augmentation de la consommation**

Après avoir suffisamment modifié l'environnement pour que le contrôle de leur gestion soit plus difficile et que les personnes chargées de l'application des sanctions ne soient plus incitées à remplir leurs fonctions du fait du coût prohibitif d'un tel comportement, les dirigeants peuvent augmenter leur rémunération ou leurs avantages en nature.

Castanias et Helfat (1992) pensent que les dirigeants peuvent gérer la firme comme ils l'entendent dès lors qu'ils fournissent aux actionnaires une rentabilité satisfaisante. C'est parce qu'ils ont un pouvoir suffisant sur les différents partenaires qu'ils peuvent entreprendre des investissements qui ne maximisent pas la valeur de la firme. Sans l'enracinement et l'augmentation de la dépendance des différents partenaires à leur égard, il leur serait très difficile d'avoir un comportement opportuniste. Dans le cadre d'une stratégie d'enracinement, les actionnaires ne sont pas incités à le remplacer car les coûts de restructuration résultants du changement du dirigeant sont importants. Il est également possible que l'asymétrie d'information soit suffisamment importante pour qu'ils ne perçoivent pas le comportement opportuniste de l'équipe managériale.

### **2.2.4. Les comportements des dirigeants en fin de carrières**

Les arbitrages des dirigeants se modifient car la contrainte en terme de réputation s'amenuise au cours du temps. La probabilité de se représenter sur le marché de l'emploi diminue lorsque l'équipe managériale a accumulé un patrimoine suffisant ou lorsqu'elle s'approche de la retraite. En fin de carrière, l'opportunisme des dirigeants est donc moins contraint. En outre, les stratégies d'enracinement devraient limiter, au cours du temps, les possibilités des actionnaires de lutter efficacement contre les actions susceptibles de nuire à leur richesse.

Plusieurs comportements peuvent être adoptés par les équipes dirigeantes en fin de carrière :

- Consommer leur pouvoir en fin de carrière. En effet, la probabilité d'avoir à se représenter sur le marché de l'emploi en fin de carrière étant extrêmement faible, le besoin de sécurité des dirigeants est satisfait et ils peuvent choisir de consommer leur pouvoir sous forme d'avantages en nature ou de rémunérations. Cet accroissement de prélèvement nuit à leur réputation sur le marché de l'emploi mais cet élément ne constitue plus une contrainte à ce stade de leur carrière.

- Conserver ou accroître leur pouvoir sur les actionnaires. En effet, plusieurs raisons peuvent les inciter à adopter ce type de comportement : choix de leur successeur, prolongation de leur mandat au-delà de l'âge de la retraite.

Les dirigeants doivent détenir assez de pouvoir auprès des actionnaires pour pouvoir imposer leurs candidats à la fin de leur mandat, surtout si ces derniers n'ont pas la faveur du conseil d'administration. Le choix des successeurs peut être assimilé à une prolongation du contrat des dirigeants.

Les dirigeants peuvent avoir besoin d'un pouvoir accru en fin de carrière si leur objectif est de prolonger leur mandat le plus longtemps possible. En effet, ils devront faire face aux pressions des actionnaires pour qu'ils désignent des successeurs susceptibles de le remplacer en cas de disparition brutale. Les dirigeants ne sont pas incités à désigner un « bras droit » capable de leur succéder car ils augmenteraient ainsi la concurrence interne et perdraient une partie de leur pouvoir de négociation auprès des actionnaires. Donc, pour résister aux pressions, les dirigeants

doivent disposer d'un pouvoir de plus en plus fort, ce qui suppose un enracinement accru (élimination de la concurrence, accroissement de l'asymétrie d'information,...).

Nous pouvons comprendre que la stratégie d'enracinement menée par le dirigeant est basée sur deux éléments : l'asymétrie d'information et la politique d'investissement. Cependant, le développement durable permet-il d'atténuer cette asymétrie d'information. Les investissements destinés à améliorer les enjeux de développement durable, au lieu d'être destinés pour l'enracinement, permet-il de créer de la richesse pour l'entreprise.

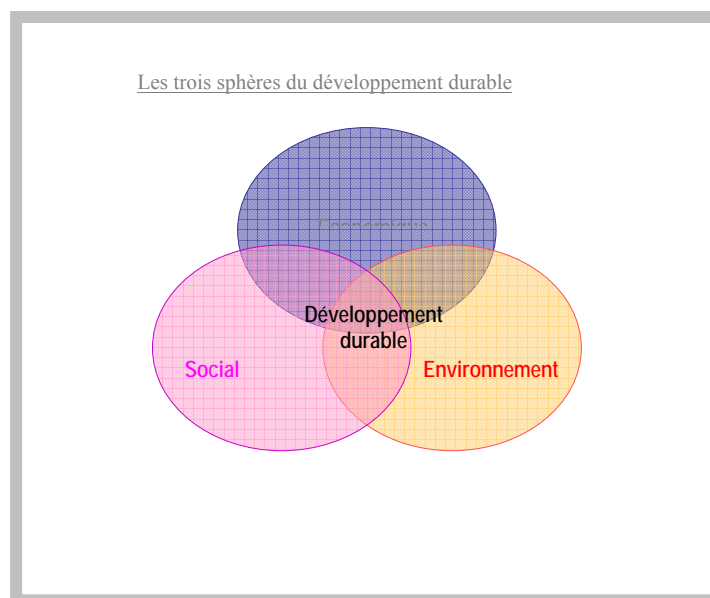
### 3. LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le concept de développement durable est né de la prise de conscience que nos modes de production et de consommation sont responsables de bien des maux de notre planète, fragile et dont les ressources ne sont pas inépuisables, et que nous ne pouvons plus poursuivre les politiques actuelles qui maintiennent ou accentuent toutes sortes d'inégalités socio-économiques, à tous les niveaux : international, régional, local,... Un changement des comportements et des politiques est nécessaire pour ne pas menacer notre avenir, et celui des générations futures.

#### 3.1. Définition

Il n'y a pas *une* définition du développement durable, mais une multiplicité, ce qui rend la notion d'autant plus difficilement appréhendable. Cependant, nous allons nous concentrer sur la définition suivante :

*« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*, Rapport Brundtland (1987).



De manière générale, tout le monde s'accorde pour définir le développement durable comme le processus de développement qui concilie l'économique, l'écologique (ou l'environnement) et le social, tous trois d'importance égale et permettant une synergie, un cercle vertueux, ou encore un concept intégrant les trois objectifs inséparables de croissance, de partage et de

protection (par exemple pour les Etats). Ce processus est respectueux des écosystèmes et des ressources naturelles (support de vie sur Terre), cherche à économiser ces dernières (développement écologiquement soutenable), économiquement efficace, et lutte contre la pauvreté, contre les inégalités sociales, contre l'exploitation des salariés, contre l'exclusion et recherche l'équité (socialement équitable).

Ainsi, tout programme et toute action de développement durable doit prendre en compte cinq éléments complémentaires :

- Les actionnaires
- Les salariés
- Les ressources humaines
- Les clients et les fournisseurs
- La société civile
- L'environnement

Les entreprises doivent prendre en considération les attentes de leurs différentes parties prenantes dans leurs stratégies, ce qui permet d'élargir leur système de gouvernement des entreprises.

Lorsque les trois sphères du développement durable sont déclinées au niveau de l'entreprise, cela entraîne l'apparition des zones de coalition ou de tension, ce qui suppose de concilier des intérêts souvent divergents et par conséquent de trouver des arbitrages et des solutions susceptibles de satisfaire les différentes parties prenantes. (Capron et Quairel (2004)).

### **3.2. Vers une nouvelle conscience économique**

Cette prise de conscience progressive de l'éco-développement, entraîne des changements de valeur à la fois éthique, sociétal et environnemental. On assiste à l'émergence d'une nouvelle économie, ayant d'autres exigences que la consommation pure et simple.

#### **3.2.1. L'émergence d'une demande sociale**

Depuis quelques années on assiste, notamment suite à des révélations de scandales écologiques, financiers et politiques, à une demande sociale auprès des entreprises pour une plus grande responsabilité à l'égard de son environnement aussi bien écologique que social. Cette opinion publique exerce une pression de plus en plus forte sur les entreprises qui sont obligées de tenir compte de ces préoccupations sous peine de sanctions (produits boycottés, image de marque dégradée, ...). Cette demande sociale entraîne l'apparition de nouveaux acteurs, favorables au développement durable.

Le consommateur responsable est la résultante de la demande sociale. Par prise de conscience et souci du devenir de la planète, un nombre croissant de consommateurs tendent d'avantage à devenir « acteur-consommateur ». Leur comportement de consommation intègre une dimension éthique et sociale. Ces consommateurs cherchent à donner un sens à leur consommation, consommer devient un acte citoyen responsable et non plus un simple désir uniquement motivé par des préoccupations personnelles. Nous avons interrogé 350 personnes, 55% d'eux établissent un lien entre l'activité de l'entreprise et les problèmes sociaux qu'ils côtoient et en tiennent compte dans leurs habitudes de consommation. Dorénavant, le

dirigeant se voit obliger d'investir d'avantage pour améliorer sa politique sociale et environnementale, sous peine de baisse de chiffre d'affaire et donc une baisse du résultat de l'entreprise. Ce comportement du consommateur devient un nouveau moyen de contrôle du dirigeant.

Cet activisme nouveau touche plusieurs types d'acteurs et notamment les parties prenantes des entreprises, elles aussi soucieuses d'un développement durable.

### **3.2.2. L'activisme actionnarial**

Les parties prenantes trouvent un autre moyen de se faire entendre à travers la prise de participation au capital des entreprises. Cette pratique connaît un fort développement, initié dans les pays anglo-saxons au travers d'exemple comme « Greenpeace ».

Cette prise de participation permet aux actionnaires de porter directement ses revendications aux assemblées générales des entreprises et réclamer des comptes aux dirigeants, de lui demander d'investir d'avantage - en matière d'environnement par exemple - et proposer des modifications. Nous pouvons citer aussi la représentation des salariés-actionnaires au sein du conseil d'administration afin de participer à la définition de la politique sociale de l'entreprise. Donc nous pouvons comprendre que les actionnaires peuvent contrôler le dirigeant au niveau de toutes les politiques (financières, sociale et environnemental).

Un nouveau panorama économique voit donc le jour dans l'environnement de l'entreprise. Soucieux de l'éco-développement, du respect de droit de l'homme, des politiques sociales et des pratiques éthiques, de nouveaux acteurs apparaissent (particuliers, associations, investisseurs, ONG... ) et passent de spectateur à acteur de la vie même des entreprises. Pour se faire, ils disposent de moyens d'action divers : activisme actionnarial, investissement éthique, boycott de produits, pression de l'opinion publique. Nous avons interrogé des salariés du groupe Accor, 80% de ces salariés déclarent que leur première motivation est le salaire et les avantages sociaux. Donc, investir pour améliorer la politique sociale permet aux salariés de fournir plus d'effort, ce qui permet d'atténuer l'asymétrie d'information existante entre le dirigeant et ses salariés. Le dirigeant se trouve dans l'obligation d'investir d'avantage pour mettre en place une stratégie de développement durable qui permet d'augmenter l'activité, d'améliorer l'image et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ce comportement de la part du dirigeant, le pousse à réduire les investissements servant à son enracinement.

### **3.3. Le développement durable et son impact sur le gouvernement des entreprises**

L'objet du développement durable, c'est avant tout de considérer l'activité de l'entreprise et l'ensemble des incidences que celle-ci peut avoir sur son environnement au sens large. Pour porter leur revendication le plus efficacement possible aux yeux des entreprises, les différentes parties prenantes ont à leur disposition un ensemble de moyens d'action pour peser sur les choix des entreprises. L'entreprise est le canal qui permet au développement durable de s'exprimer clairement, néanmoins sa prise en compte, son adoption par les entreprises est difficile à obtenir, car on se heurte à des impératifs économiques jugés peu conciliables avec le développement durable, notamment rentabilité et développement soutenu ne sont, à priori, pas bon amis, dans le contexte économique actuel de rentabilité à court terme et satisfaction de l'actionnaire. Pour porter leurs revendications, les parties prenantes possèdent à leur tour plusieurs canaux d'intervention ou rouages. Nous avons distingué des rouages externes comme le boycott de produits, la pression médiatique ; mais aussi internes comme l'activisme actionnarial.

Parmi tous ces rouages, ce lien actionnarial, c'est-à-dire l'ensemble des relations entre les actionnaires et l'entreprise, semble un moyen très puissant de revendication et de pression,



agissant directement en interne, dans la structure même de l'entreprise. C'est un moyen d'intervention très important car par ce lien, les parties prenantes soucieuses du développement durable et de ses préoccupations, deviennent directement propriétaires de tout ou partie de l'entité et peuvent donc demander des comptes directement au dirigeant de la firme. Donc l'actionnaire, l'organe le plus important dans le système de gouvernement des entreprises, peut contrôler toutes les décisions (économiques, sociales, environnementales) du dirigeant à travers le conseil d'administration, les assemblées générales et les rapports des agences de notation.

### **3.3.1. D'une vision de shareholders à une vision de stakeholders**

Le rôle des dirigeants n'est pas remis en cause. Néanmoins, le fait que les actionnaires minoritaires disposent de moyens nouveaux pour se faire entendre, notamment par le lien actionnarial entraîne des changements dans la gestion.

Du fait des revendications nouvelles apportées par le développement durable, le rôle du dirigeant est appelé à évoluer. En effet, le principe de maximisation du capital de l'actionnaire tend non pas à disparaître mais dans l'optique d'une entreprise adoptant le développement durable, tend à se mettre en retrait au profit d'une vision plus élargie.

La prise en compte des revendications éthiques et sociales, oblige l'entreprise à se comporter tel que le préconise le développement soutenable. C'est-à-dire une entreprise responsable sur tous les plans du développement durable, ce qui implique la maximisation de la richesse de l'entreprise tout en respectant les salariés, l'environnement, les ressources que l'entreprise utilise et les investisseurs. La vision dominante jusqu'à alors était la vision « shareholders » ou de l'actionnaire. L'ensemble des moyens dont dispose une entité devait être employé uniquement dans la satisfaction de l'actionnaire. Aujourd'hui, on demande à l'entreprise de respecter d'autres impératifs, la gestion de l'entreprise n'a donc plus comme unique préoccupation l'actionnaire mais l'ensemble des parties prenantes.

Respecter l'environnement entraîne la prise en compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Le respect des salariés entraîne une attention particulière à apporter en terme de gestion de carrières et de motivation. Le respect des principes du développement durable ne peut pas être obtenu par le seul respect d'impératifs économiques. Si une entité désire atteindre ses objectifs, elle ne peut le faire seule, elle doit aussi tenir compte de l'ensemble des partenaires avec qui elle travaille, à savoir les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les ONG, les pouvoirs publics... Si un fournisseur ne respecte pas les mêmes principes éthiques que l'entreprise, alors les objectifs à atteindre en terme de développement durable sont impossibles à remplir. Avant, l'entreprise devait assurer une rentabilité importante, le dirigeant devait donc s'assurer que l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires soient performants, le critère de performance étant la rentabilité, si l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'entreprise est performante, la valeur ajoutée est la rentabilité, qui se traduit par la satisfaction de l'actionnaire. Donc l'adoption d'une stratégie de développement durable vient enrichir cette vision. En effet, à la recherche de la rentabilité économique vient se greffer la performance sociale, environnementale et éthique. La performance économique n'est plus le seul référentiel économique pour la direction, mais fait maintenant partie d'un ensemble de critères plus large. La prise en compte de ces critères oblige, dans un certain sens, le dirigeant à élargir son horizon de responsabilités et d'objectifs. Il doit prendre en compte un ensemble de parties prenantes et non plus un acteur unique : l'actionnaire.

Le développement durable vient donc changer la donne dans les organes de direction. Le schéma traditionnel se trouve enrichi par les critères du développement durable. Ils entraînent de nouvelles obligations pour l'entreprise, outre la performance économique. Le développement durable vient donc modifier le mode managérial existant, il ne doit plus satisfaire un acteur unique comme l'actionnaire mais un ensemble d'acteurs, c'est la chaîne de valeur même de l'entreprise qui se trouve modifiée. Le rôle du dirigeant est donc élargi, des objectifs éthiques se greffent sur les objectifs économiques. C'est donc la vision même de l'entreprise qui s'élargit, de shareholders à stakeholders.

Le développement durable peut permettre de rétablir un certain rapport de force entre les différentes catégories d'actionnaires, il élargit également les obligations de la direction de l'entreprise et les objectifs de celle-ci.

Un autre élément du système de gouvernement des entreprises est l'information délivrée par les dirigeants, aux parties prenantes de l'entreprise (notamment les actionnaires, les fournisseurs, les analystes financiers pour les entreprises cotées.). L'information et sa transparence joue un rôle important dans les mécanismes de gouvernement des entreprises, à la lueur de la théorie d'agence et de l'asymétrie d'information. On peut s'interroger sur l'impact du développement durable sur cette qualité d'information.

### **3.3.2. Transparence de l'information, développement durable et gouvernement des entreprises**

Comme nous l'avons développé au premier chapitre, dans les firmes managériales où l'actionnariat est largement dispersé auprès d'un large public, il y a une grande séparation entre la fonction de propriété et la fonction de gestion. Cette séparation trouve son origine dans la théorie de l'agence, elle entraîne une asymétrie d'information, entre l'information que possède le dirigeant et l'information communiquée aux actionnaires. Ces derniers connaissent les résultats comptables et l'information financière résultant d'obligations légales de publication. Par contre les actionnaires ne connaissent pas la valeur actuelle nette des projets d'investissement, ni les prévisions financières pour l'avenir proche de l'entreprise. De plus, il existe un problème de communication entre les actionnaires qui ne croient pas les dirigeants sur parole. La transparence des documents financiers publiés a une signification financière limitée, dans la mesure où les états synthèses (bilan et compte résultat) ne présentent qu'une vision statique de l'entreprise. De plus les dirigeants peuvent maquiller leurs performances notamment grâce à une communication efficace et persuasive. On touche donc ici aux mécanismes de gouvernement des entreprises entre actionnaire et dirigeant, la qualité de l'information délivrée est source de conflits, d'interrogation, de doute et de crédibilité. Cette asymétrie d'information entre le dirigeant et les différents partenaires de l'entreprise et notamment les porteurs de titres entraîne des coûts (coûts d'agence).

Donc la question que l'on peut poser est la suivante : tout d'abord, le développement durable permet-il la réduction de l'asymétrie d'information dans les entreprises managériales cotées ? Si oui, il aura donc un impact sur le gouvernement des entreprises et sur la qualité de l'information. Et quel rôle peut-il jouer dans les décisions financières de l'entreprise notamment sur la politique de dividende et le recours à l'endettement ?

Le développement durable entraîne la responsabilisation sur le respect face à l'environnement, envers les clients, les fournisseurs, les salariés... La source de l'asymétrie d'information est le décalage entre l'ensemble d'informations dont disposent les dirigeants et

l'information qu'il délivre au public et aux actionnaires. Ce décalage entraîne l'opacité de l'information. Le développement durable peut-il être un vecteur de la transparence entre l'entreprise et son environnement ?

Dans la partie précédente il apparaît que le développement durable offre des moyens ou des canaux d'expressions plus ou moins importants pour les actionnaires notamment désireux de faire passer leurs revendications. Si on se place dans le cadre d'un actionnariat dispersé et composé d'une multitude de petits porteurs, le schéma actuel veut que selon les obligations légales, les actionnaires puissent prendre connaissance des documents comptables légaux, voir assister aux assemblées générales.

Cependant, les actionnaires sont pluriethniques, ils ne reçoivent comme information que les publications officielles ou ce qu'ils peuvent lire dans la presse ou entendre dans médias télévisés. Ils ne peuvent avoir accès aux informations internes à l'entreprise. La pression que peut exercer le respect des normes de développement durable peut permettre dans une certaine mesure à tout type d'actionnaire d'obtenir des informations supplémentaires. Si on prend l'exemple d'un groupe d'actionnaires ayant investi dans un fond éthique, il aura accès à une meilleure qualité d'information sur le déroulement de l'activité de l'entreprise.

En effet, le poids du fonds dans l'entreprise permettra de demander des informations beaucoup plus précises à l'entreprise, ce type d'information permettra d'éclairer les actionnaires du fonds et de gérer les conflits au mieux. Les informations ainsi obtenues peuvent permettre par exemple de les confronter avec le résultat de l'année et de pouvoir en expliquer les causes et de voir les évolutions futures par exemple. De plus le fonds assure un suivi régulier des valeurs dans lesquelles il investit par le biais d'analyses selon des critères financiers mais aussi éthiques, ce qui permet là encore d'obtenir des informations supplémentaires.

Toutefois un fonds classique, non axé sur le développement durable peut alors aussi bien obtenir le même type d'information pour ses actionnaires. Mais le développement durable permet d'obtenir une valeur ajoutée d'information, car les actionnaires, dans cette optique, ne s'intéressent pas simplement aux informations purement financières, mais aussi à toute information ayant trait aux activités de l'entreprise en terme de développement durable (par exemple le financement d'une usine de retraitement des déchets par l'entreprise, une entreprise faisant preuve d'une volonté certaine de vouloir reclasser les salariés touchés par une délocalisation, etc...). Tous ces types d'information, sont susceptibles d'intéresser les actionnaires prônant le développement durable. Les entreprises, afin d'éviter toute sanction, vont devoir mettre en place des processus de communication clairs et efficaces sur leurs actions en terme de développement durable, elle vont devoir communiquer beaucoup plus sur leurs activités et la manière dont elles les dirigent sous peine de pression publiques, des syndicats, de revendications actionnariales.

Il convient de souligner également, que l'information du développement durable n'est pas aussi déguisable que l'information financière. Les progrès dans le développement durable sont difficilement quantifiables en terme de chiffres, l'entreprise peut évaluer en charges l'obligation de reclassement d'un salarié suite à son engagement et sa politique éthique, néanmoins l'impact en terme d'image de cet acte est difficilement quantifiable, de même une provision plus ou moins justifiée est difficilement applicable à l'échec du respect de gestion responsable des ressources.

Les progrès dans le développement durable sont visibles, par des actes, ou tout autre fait. L'entreprise se retrouve donc dans la quasi obligation de communiquer sur ses actions éthiques, tant en interne, qu'en externe. Toutefois, certaines opérations peuvent faire l'objet d'opérations de communications sans réel effet, il est donc possible à une entreprise de masquer certaines informations ou de les embellir, néanmoins les opérations éthiques de nature importantes ne peuvent faire l'objet d'une asymétrie d'information réelle. L'engagement vis-à-vis des salariés par des politiques d'intéressements, le développement d'une aide quelconque, peuvent difficilement être méconnus des personnes intéressées.

On peut conclure en disant que le développement durable ne permet pas de réduire complètement l'asymétrie d'information, aussi bien financière que de tout autre type, toutefois il permet de sortir de l'optique de l'information financière pure et simple, et fait apparaître la demande par les parties prenantes d'autres types d'informations extra économiques. Cet intérêt et cet élargissement sur un horizon d'informations plus important entraîne une demande et une pression supplémentaire d'information que doivent fournir les dirigeants, corrélé avec des informations plus transparentes du fait du développement durable, ce dernier devrait donc permettre de rendre plus transparent et d'augmenter la quantité d'information à fournir aux parties prenantes, et donc d'atténuer en partie l'asymétrie d'information dans les entreprises managériales.

Le développement durable permet donc à priori d'obtenir de la part de l'entreprise un complément d'information additionnel aux informations financières légales, ce complément permettant d'enrichir la compréhension de l'investissement.

### **3.4. Le développement durable et stratégie d'entreprise**

Nous avons vu certaines modifications que peut entraîner la conception du développement durable dans le mécanisme même du gouvernement d'entreprise. Il oblige l'entreprise à élargir sa vision de l'environnement, de ne plus considérer uniquement la vision actionnariale mais plutôt une optique plus globale orientée vers la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il entraîne également la prise en compte d'objectifs sociaux, environnementaux et éthiques en plus des objectifs purement économiques.

Le développement durable a bien une valeur stratégique en soi. Toutefois sa formulation en termes de moyens et de processus nécessaires à son élaboration semble floue, tellement le développement durable touche des domaines vastes et hétérogènes. L'entreprise doit-elle adopter une stratégie globale de développement durable et s'impliquer dans tous les secteurs ? (A savoir l'environnement, l'éthique, le social etc.), où doit-elle simplement se positionner sur une niche stratégique, c'est-à-dire se spécialiser sur un segment spécifique du développement durable ? Quelles actions l'entreprise peut-elle prendre pour traduire sa stratégie en actes ?

#### **3.4.1. La formulation et les actions stratégiques :**

##### ***a) Les actions stratégiques***

Les actions qui peuvent transcrire une stratégie de développement durable sont diverses. L'entreprise a à sa disposition plusieurs types d'actions sur les différents domaines du développement durable :

- L'entreprise peut opter pour la favorisation de l'emploi selon une optique éthique, mettre en place une gestion prévisionnelle et des actions préventives pour développer

l'employabilité, l'embauche des chômeurs, de jeunes, mettre en place des programmes de réinsertion par l'emploi. L'entreprise peut aussi mettre en place une politique d'emploi éthique dans l'optique de constituer un personnel compétent et responsable.

- L'entreprise peut aussi jouer sur l'aménagement du temps de travail, favorable au développement d'un contexte de travail agréable.
- Mettre en place des politiques de gestion des ressources, de recyclage, de traitement des déchets afin de montrer son engagement écologique.
- Favoriser le développement local et l'emploi externe, dans lequel évolue l'entreprise par l'intermédiaire d'aides, de subventions, de mécénat.
- Contribuer à la vie de la cité et son développement, par le sponsoring (sportif, associatif, etc.).
- Mettre en place des partenariats avec des associations ou des organisations non gouvernementales (O.N.G) afin de bénéficier de synergies.
- Mettre en place une politique de gestion des risques, en corrélation avec l'économie des ressources, limiter la consommation d'énergie.

Cette liste d'actions n'est pas exhaustive et elle touche des domaines différents. Il apparaît que le choix entre ces types d'actions reste difficile, tant les actions à disposition de l'entreprise sont multiples et combinatoires. Mélanger les différents types d'actions de développement durable et adopter une action globale reste possible.

Néanmoins, cela peut entraîner une confusion et des coûts importants que l'entreprise ne peut supporter. Se pose alors le problème de mettre en place une stratégie cohérente et efficace en terme de développement durable, venant soutenir et non entraver son développement économique, car c'est bien tout l'enjeu de développement durable stratégique : soutenir le développement économique.

#### ***b) La transcription stratégique***

Il ne s'agit pas ici d'imaginer et de mettre en place une stratégie en tant que telle. Mais d'analyser les différents paramètres que l'entreprise doit prendre en compte pour arriver à la mise en place d'une stratégie cohérente susceptible de réussir.

Il s'agit pour l'entreprise de faire le tri dans les différents choix qui s'offrent à elle. Adopter une stratégie globale, entraînant des actions dans tous les domaines du développement durable semble peu concevable, du fait de la confusion que cela peut entraîner auprès des parties prenantes, de l'effort que l'entreprise doit fournir en terme d'investissement, de relations, de mobilisation du personnel. Cela nécessite, en plus de la réalisation des objectifs économiques, que l'entreprise dispose de moyens très importants, ce qui reste peu concevable.

S'impose alors à l'entreprise un choix : analyser ce que l'entreprise a les moyens de faire et ce qu'elle ne peut pas faire.

#### **3.4.2. Les principes de la mise en place d'une stratégie de développement durable**

### ***a) Le développement durable et l'activité de l'entreprise***

Dans un premier temps, il convient à l'entreprise de trouver les domaines du développement durable dans le ou lesquels, elle est susceptible de créer des synergies en terme d'expérience, de compétences, de savoir-faire. En effet, l'activité de l'entreprise peut avoir déjà un lien préexistant particulier avec un domaine spécifique du développement durable. Par exemple, l'entreprise EDF-GDF dont le métier est la fourniture d'énergie électrique et de gaz peut trouver des synergies dans la mise en place d'actions de gestion responsable des ressources. Ou alors dans des plans de développement local par la mise en place de réseaux électriques dans des régions sans électricité par exemple, lui permettant du même coup de trouver des nouveaux débouchés. L'entreprise Total peut adopter une politique de recyclage des déchets industriels qu'elle produit suite à son activité. La corrélation entre les actions de développement durable et l'activité même de l'entreprise permet de créer des synergies de complémentarité dans le domaine économique et du développement durable. Total dispose de savoir-faire et des compétences dans son activité d'extraction d'énergie, acquérir les compétences en matière de recyclage est certainement facilité dans ce cas là.

### ***b) Le développement durable et la culture de l'entreprise***

Un autre facteur important à prendre en compte dans la mise en place d'une stratégie de développement durable est de savoir si l'entreprise dispose d'un environnement favorable à la mise en place d'une telle stratégie. Cela passe notamment par la culture même de l'entreprise et la vision du management en place. Si l'entreprise n'est pas réceptive à une telle stratégie, peu importe les moyens mis en oeuvre, la stratégie ne pourra pas aboutir. Il convient de s'assurer que le personnel et cela à tous les niveaux hiérarchiques, comprenne parfaitement les objectifs fixés, les changements que cela implique dans l'organisation interne et externe de l'entreprise.

L'entreprise peut notamment effectuer un audit de sa politique de développement durable par le biais d'entretiens, de questionnaires afin de s'assurer que la culture d'entreprise est compatible avec la mise en place d'une stratégie de développement durable.

Adopter une stratégie de développement durable relève donc d'une réflexion menée par chaque entreprise. Chaque entreprise doit trouver la ou les voies qui lui correspondent pour s'inscrire dans la problématique du développement durable. Tout choix est possible pour l'entreprise. Néanmoins, la prise en compte d'une culture entre l'activité économique et la stratégie de développement durable à mettre en oeuvre semble important et rationnel. Ce sont des facteurs que l'entreprise se doit d'analyser et d'intégrer dans sa prise de décision avant de se lancer dans le développement durable. Au final, après ces analyses, l'entreprise est seule responsable des actions qu'elle prend, donner un modèle de stratégie et de réflexion stratégique aujourd'hui est impossible, du fait du développement récent du développement durable ; néanmoins, la prise en compte de ces principes rationnels ne sont pas négligeables.

On peut mettre en avant certaines conséquences de la mise en place d'une telle stratégie.

### **3.4.3. La stratégie de développement durable : un avantage concurrentiel**

Si la stratégie du développement durable est compatible avec les objectifs économiques, l'activité et la culture même de l'entreprise, alors cette stratégie se traduit par un avantage

concurrentiel. Il est d'autant plus un avantage aujourd'hui que le développement durable nécessite une transformation de l'entreprise, en terme de culture, de relations avec les parties prenantes, de mobilisations de ressources et d'engagement des coûts, ce qui le rend aujourd'hui, du fait de son apparition récente, difficilement imitable par toutes les entreprises. Il convient de disposer des moyens, du temps et des compétences suffisantes pour le mettre en place, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises. De plus, la firme dispose de deux optiques stratégiques. Elle peut soit utiliser le développement durable comme facteur de différenciation, un aspect stratégique que l'on peut qualifier d'externe soit utiliser le développement durable comme moyen de gestion et de réduction des risques pour son activité, un moyen que l'on peut qualifier d'interne en comparaison avec la différenciation.

Prenons l'exemple du groupe Accor, suite à une étude faite en décembre 2006, nous avons remarqué que le groupe a installé des régulateurs de l'eau dans les chambres de ses hôtels, cet investissement a permis de baisser la facture de l'eau. Le même investissement est réalisé pour économiser de l'électricité dans les chambres. Cette opération a permis au groupe Accor de bénéficier d'une grande baisse de la facture énergétique et réalisé des économies. Cette baisse des coûts se répercute automatiquement sur le prix et donc ce qui permet au groupe d'être compétitif sur le marché.

#### **3.4.4. Le développement durable : un facteur de différenciation**

L'engagement social ou environnemental ou éthique devient un avantage concurrentiel important. De plus si les activités de l'entreprise sont complémentaires avec les actions du développement durable, l'entreprise sera en mesure d'effectuer des économies d'échelles, d'élargir son activité, de l'améliorer, d'améliorer son image de marque auprès de l'opinion publique. En effet, dans un environnement économique globalisé, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de se distinguer par la seule qualité de leurs produits. L'approche stratégique du développement durable permet à l'entreprise de disposer d'un puissant facteur d'innovation, il permet de lancer des nouveaux produits avec une distinction éthique ou écologique par exemple, et d'apporter donc une valeur ajoutée, très peu imitée. Il permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence.

Il faut souligner tout de même, que l'entreprise et sa stratégie nécessitent une communication claire et importante. Du fait que le développement durable ne soit encore installé pleinement dans le monde économique, il convient pour une entreprise de porter à la connaissance du public, ses actions en terme de développement social, éthique, etc. et notamment, elle doit entreprendre des actions cohérentes selon sa stratégie afin d'éviter toute confusion, d'éviter que le consommateur ne comprenne plus totalement l'action de l'entreprise.

Une étude réalisée auprès de 350 personnes, 55% de cet échantillon préfèrent être clients des entreprises qui intègrent une politique sociale et environnementale efficace pour réaliser leurs bénéfices.

#### **3.4.5. Exemples d'application d'une stratégie de développement durable**

##### **a) Le cas Ben & Jerry's**

L'entreprise Ben & Jerry's constitue aux Etats-Unis un exemple atypique de l'adoption de la stratégie de développement durable et constitue en elle-même une conception unique du développement durable.

La vision de l'entreprise Ben & Jerry's résulte de la culture même des deux fondateurs de la marque : Ben Cohen et Jerry Greenfield. La vision qu'ils ont de l'entreprise dont découle l'impulsion donnée à celle-ci est la « Linked prosperity » ils considèrent que l'entreprise ne trouve sa raison d'être que si elle permet une prospérité partagée. Cette vision de l'entreprise constitue la stratégie même de Ben & Jerry's et se traduit par différentes actions en matière de développement durable :

- Les glaces sont fabriquées à partir d'un lait écologique, issu de fermes familiales du Vermont ;
- Les brownies sont produits par une entreprise de Harlem qui réinsère d'anciens détenus ;
- Les petits producteurs de café mexicains, auprès desquels la marque se fournit, se voient accorder des prix décents correspondant aux exigences du commerce équitable ;
- La distribution des glaces est réalisée en partie par des associations locales d'insertion ;
- La packaging fait l'objet d'une attention particulière : les pots cartonnés ne sont pas blanchis au chlore, composé de produits toxiques comme la dioxine ;
- Enfin, sur la distribution des glaces, certaines glaces permettent de soutenir une cause particulière : certains composants des glaces sont fabriqués par les indiens du Maine par exemple.

Ben & Jerry's représente donc une combinaison unique. Son activité toute entière constitue en elle-même la stratégie du développement durable. Toutefois c'est une stratégie de niche car les actions entreprises sont surtout axées sur le développement social. Mais la particularité de cette entreprise est d'intégrer en interne ce développement. L'activité de l'entreprise constitue le développement social.

Cette stratégie permet à Ben & Jerry's de se positionner comme une marque de proximité sociale envers les clients, une marque soucieuse de l'insertion et du respect de l'homme. Ceci a une influence notable sur l'image globale de la marque.

La cohérence des actions adoptées avec l'activité de l'entreprise est moins visible. Le recours à des entreprises de réinsertion, permet certainement à Ben & Jerry's de faire des économies en terme de coûts mais les synergies sont moins visibles, produire des glaces et faire du social.

## **b) Le cas de Shell**

Shell, important groupe pétrolier a mis en place des systèmes de gestion relatifs à la santé, à la sécurité et à l'environnement dans toutes les entreprises qui composent le groupe, et fixent des objectifs de réduction de la pollution et de la production d'énergies renouvelables commercialement viables. L'objectif de Shell est à terme d'intégrer le développement durable comme élément de la culture de l'entreprise.

Enfin, un autre facteur stratégique que permet le développement durable est la modification des relations avec certains acteurs. En effet, la mise en place d'une stratégie de développement durable modifie le rôle et les relations que certains acteurs peuvent jouer au sein de l'entreprise. Certains acteurs, sans intérêt stratégique dans un contexte purement



économique, se voient revaloriser par l'implication du développement durable et acquièrent une valeur stratégique dans le développement durable.

## CONCLUSION

Le développement durable est un principe, une vision nouvelle avec laquelle devront composer les entreprises. Il a pour but d'améliorer les conditions de vie, de vivre mieux, sans gaspillage et de bénéficier d'une croissance durable. Il intègre un nombre de principes très important et touche plusieurs domaines : économique, social et environnemental ou éthique. Sa problématique s'insère dans toutes les sphères : économiques, politiques, etc.

Son intégration dans le monde de l'entreprise résulte du fait des pressions qu'exercent différents acteurs parties prenantes de l'entreprise. Ces acteurs ont su trouver des moyens pour faire passer leur message aux entreprises, comme le lien actionnarial, le recours à des fonds d'investissements, la sensibilisation de l'opinion publique. Son adoption par les entreprises vient aussi du fait que le développement durable a une valeur stratégique en terme de différenciation, de gestion des risques, d'image de marque. Il est possible de créer des synergies entre l'activité de l'entreprise et les objectifs du développement durable. Toutefois sa prise en compte entraîne des modifications notamment en terme de gouvernement des entreprises. Les dirigeants ne doivent plus considérer l'actionnaire comme un « roi absolu » mais comme une composante d'un tout : l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Le développement durable modifie la vision de l'entreprise, il engage celle-ci dans une vision de long terme, et l'entreprise doit trouver une stratégie qui lui corresponde en terme de moyens, de culture d'entreprise, d'actions, de compétences etc.

La gestion doit donc bien prendre en compte qu'adopter une stratégie de développement durable entraîne la modification de l'activité de l'entreprise, une activité plus responsable, plus éthique. Néanmoins un écueil à éviter est l'effet communication. Adopter une stratégie de développement durable sans réel fait concret peut s'avérer dangereux.

S'engager dans le développement durable est donc un choix, mais qui est difficilement réversible une fois engagé sous peine de dégradation de l'image de marque, de sanction. C'est au dirigeant que revient la décision finale d'entreprendre une telle stratégie, sans exclure bien sûr les attentes des actionnaires. Cependant cette stratégie est à manager avec précaution et cohérence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Amihud et Lev, "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economic* Vol. 12, 1981.
- Amit, R. et Livnat, J., "Diversification strategies, business cycles and economic performance", *strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988.
- Anderson, R.C., Bates, T.W. et Lemmon, M.L., "Corporate governance and firm diversification", *Financial management*, spring 2000.
- Bancel, F., "La gouvernance des entreprises", Ed. Economica, 1997.
- Baumol, W.J., "On the theory of expansion of the firm", *American Economic Review*, 1962.
- Baysinger, B. et Hoskisson, R.E., "Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms", *Academy of Management Journal*, 1989.
- Berger, P.G. et Ofek, E., "Diversification's effect on firm value", *Journal of Economic*, 1995.
- Berger, P.G. et Ofek, E., "Bustup takeovers of value destroying diversified firms", *The Journal of Finance*, Vol. L1, n°4, 1996.
- Berger, P.G. et Ofek, E., "Causes and effects of corporate refocusing programs", *The review of Financial Studies*, Vol. 12, 1999.
- Bethel, J.E. et Liebeskind, J.P., "The effects of ownership structure on corporate restructuring", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993.
- Bethel, J.E. et Liebeskind, J.P. et Opler, T., "Block share purchase and corporate performance", Working paper, Juillet, 1997, paru dans le *Journal of Finance* en Avril 1998.
- Bhide, A., "Reversing corporate diversification", *Journal of applied corporate Finance*, 1990.
- Brealey, R. et Myers, S., "principles of corporate finance", Ed New York : Mc Graw Hill, 1992.
- Charreaux, G., "Structure de propriété, relation d'agence et performance financière", *Revue Economique*, Vol. 42, 1991.
- Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.P., "La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration, économie et société", *Série Sciences de Gestion*, n°6, 1985.
- Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.P., "La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration, économie et société", *Cahiers de l'IME*, n°81, Université de Dijon, 1985.
- Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.P., "Le conseil d'administration", Vuibert, 1990.

- Charreaux, G., "Gouvernement des entreprises", *Economica*, 1997.
- Cornell, B. et Shapiro, A.C., "Corporate stakeholders and corporate finance", *Financial Management*, 1987.
- Defusco, R.A., Zorn, T.S. et Johnson, R.R., "The association between executive stock option plan changes and managerial decision making", *Financial Management*, 1991
- Demsetz, H., "The structure of ownership and the theory of the firm", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, 1983.
- Desbrières, Ph., "Participation financière, stock-options et rachat d'entreprise par les salariés", *Economica*, 1991.
- Diamond, D.W., "Financial intermediation and delegated monitoring", *Review of Economic Studies*, Vol. 51, 1984.
- Easterbrook, F.H., "Two agency-cost explanation of dividends", *American Economic Review*, Vol. 74, 1983.
- Eisenhardt, K.M., "control organizational and economic approaches", *Management Science*, Vol.31, 1985.
- Fama, E.F., "The effects of a firm's investment and financing decisions on the welfare of its security holders", *American Economic Review*, Vol. 68, 1978.
- Fama, E.F., "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of political Economy* Vol.88, 1980.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C., "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, 1983b.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C., "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, 1983b.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C., "Organizational forms and investment decisions", *Journal of Financial Economics*, Vol.14, 1985.
- Furubotn, E.G. et Pejovich, S., "Property rights and economic theory : a survey of recent litterature", *Journal of Economiclitterature*, 1972.
- Harris, M. et Raviv, A., "Corporate governance: voting rights and majority rules", *Journal of Financial Economics*, Vol.20, 1988.
- Hill, C.W.L. et Jones, T.M., "Stakeholders-agency theory", *Journal of Management Studies*, Vol.29, 1992.
- Hill, C.W.L. et Snell, S.A., "External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries", *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1992.

- Husson, B., "La prise de contrôle d'entreprises", PUF, 1987.
- Jensen, M.C., "Corporate control and the politics of finance", *Journal of Applied corporate Finance*, 1991.
- Jensen, M.C. et Meckling, "Theory of the firm : Management behaviour, Agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economic*, 1976.
- Jensen, M.C., "Agency costs of free cash flows, corporate and takeovers", *American Economic Review*, 1986.
- Jensen, M.C. et Murphy, K.J., "Performance pay and top management incentives", *Journal of Political Economy*, 1990.
- Jensen, M.C. et Ruback, R., "The market for corporate control : the scientific evidence", *Journal of Financial Economics*, Vol.11, 1983.
- Klein, B., Crawford, R.G. et Alchian, A.A., "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, Vol.21, 1978.
- Lambert, R.A. et Larcker, D.F., "Golden parachutes, executive decision making, and shareholder wealth", *Journal of accounting and Economics*, Vol.7, 1985.
- Lawriusky, M.L., "Corporate structure and performance", New York, St. Martin's Press, 1984.
- Lazear, E.P., "Labor economics and the psychology of organizations", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5, 1991.
- Lummer, S.L. et McConnell, J.J., "Further evidence on the bank lending process and the capital-market response to bank loan agreements", *Journal of Financial Economics*, Vol.25, 1989.
- Marris, R., "The economic theory of managerial capitalism", Londres, MacMillan, 1964.
- McConnell, J.J. et Servaes, H., "Additional evidence on equity ownership and corporate value", *Journal of Financial Economics*, Vol.27, 1990.
- Monsen, R.J. et Downs, A., "A theory of large managerial firms", *Journal of Political Economy*, Vol.73, 1965.
- Morck, R., Shleifer, A. et Vishny, R.W., "Management ownership and market valuation", *Journal of Financial Economics*, Vol.20, 1989.
- Napier, N.K. et Smith, M., "Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level", *strategic Management Journal*, Vol.8, 1987.
- Pérez, R., "La gouvernance de l'entreprise", Ed. La Découverte, Paris, 2003.

- Roll, R., "The hubris hypothesis of corporate takeovers", *Journal of Business*, Vol.59., 1986.
- Walsh, J.P. et Seward, J.K., "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol.15, 1991.
- Williamson, O.E., "The economics of discretionary behaviour : managerial objectives in a theory of the firm", Prentice-Hall, 1964.
- Williamson, O.E., "The economics institutions of capitalism", Free Press, 1985.
- Williamson, O.E., "Corporate finance and corporate governance", *Journal of Finance*, Vol.43, 1988.
- Williamson, O.E., "Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991a.
- Williamson, O.E., "Strategizing, economizing, and economic organisation, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991b.
- Williamson, O.E., "Economic institution : spontaneous and intentional governance", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.7, 1991c

# **LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE ET SA RESPONSABILITE SOCIALE : UNE APPROCHE PAR LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE**

---

**Hind BENNANI**

Doctorante en Gestion

**Chafik BENTALEB**

Professeur en Gestion

LAREGO

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations  
Université Cadi Ayyad Marrakech

## **RESUME**

L'objectif de cette communication est de mettre en lumière un nouveau mode de gouvernance associé à la responsabilité sociale de l'entreprise, qui reconnaît la participation de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, etc.) à la création durable de la valeur pour l'entreprise et justifie leur prise en compte dans la répartition des gains résiduels.

En portant un regard particulier sur l'employé en tant qu'acteur légitime de la gouvernance d'entreprise (Gary, 2005), nous essayerons d'expliquer, par la justice organisationnelle, la relation d'échange employés/entreprise favorisée par une gouvernance socialement responsable.

**Mots clés :** gouvernance d'entreprise (actionnariale ; partenariale ; cognitive), RSE, GRH, parties prenantes, Justice organisationnelle (procédurale ; distributive ; interactionnelle).

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to clarify a new way of governance associated to corporate social responsibility which admits the participation of the whole of stakeholders (shareholders, leaders, employees, etc) to the value creation for the firm. It also seeks to justify how to take into account the residual profit distribution.

By turning the attention to employees in particular, as a legitimate actors of corporate governance (Gary, 2005), we will try to explain, through organizational justice, the exchange relationship employees-corporate supported by socially responsible governance.

**Key words:** corporate governance (ownership, partnership, cognitive), CSR, HRM, stakeholders, organizational justice (procedural, distributive, interactional).

## INTRODUCTION

Le thème du «gouvernement » ou de la «gouvernance des entreprises » a pris récemment une grande importance tant dans les préoccupations des hommes politiques ou des journalistes, que des chercheurs de différents champs disciplinaires (droit, économie, gestion, science politique...).

Cette importance s'est davantage accentuée suite aux différents scandales qui se sont succédés depuis le début du troisième millénaire (nous nous référons aux affaires d'Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003)), générant une crise de confiance auprès des actionnaires, créanciers et employés notamment. Les débats ainsi se multiplient autour de la responsabilité sociale de la gouvernance d'entreprise. On parle ainsi de l'éthique dans les pratiques de gouvernance et l'on exige des entreprises cotées de respecter la transparence avec leurs parties prenantes et de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Reposant sur la théorie des stakeholders, la RSE propose une reconquête de la confiance de ces parties prenantes en réformant la gouvernance d'entreprise appréhendée, dans son sens large, comme étant l'ensemble des principes et règles qui dirigent et limitent les actions des dirigeants [Charraux, 1997 ; Perez, 2003].

La vision actionnariale de la gouvernance se focalise exclusivement sur les relations actionnaires-dirigeants. La seule responsabilité étant de s'assurer que ceux qui financent l'entreprise, tenus pour principales parties prenantes (shareholders), obtiennent un juste retour sur investissement. Dans cette vision, l'éthique consiste à limiter le plus possible l'enracinement des dirigeants (suspectés d'opportunisme) et à protéger les intérêts des petits actionnaires. Selon cette approche, la création de valeur actionnariale serait de l'intérêt des autres stakeholders [Mercier, 2004].

Dans l'approche partenariale, l'éthique vise à s'assurer que les intérêts des parties prenantes sont sauvegardés et leurs droits respectés. Dans cette optique, un renversement de perspective s'effectue par rapport au modèle actionnarial en ce sens que la prise en compte des aspects sociaux à long terme doit bénéficier à toutes les parties prenantes, y compris aux actionnaires [Mercier, 2004].

Selon James.E (2006), le succès de long terme de la gouvernance requiert systématiquement plus d'attention managériale aux intérêts des divers individus et groupes qui se trouvent, à la fois volontairement et involontairement, affectés par l'activité de l'entreprise. Ainsi, dans la prise en considération des attentes des diverses parties prenantes par la gouvernance de l'entreprise (employés, consommateurs, fournisseurs, investisseurs, communautés, ...) le concept clé selon ce même auteur serait le « partage ». Toutes ces parties (notamment les employés, auxquels nous nous intéressons essentiellement dans ce papier) tiennent à gagner à travers le succès de la firme dans sa création de la valeur. La continuité de leur participation avec l'entreprise dans son processus de succès repose, en effet, sur la perception qu'elles se font du partage de la valeur créée et de la part qui leur revient du résultat atteint.

La notion de justice organisationnelle (Greenberg, 1990) appréhende de manière intéressante cette relation d'échange entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette notion renvoie aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au niveau de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures

conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle).

Dans cette perspective partenariale de la gouvernance, nous portons un regard particulier, dans le présent article, aux employés de l'entreprise, dans la mesure où ils constituent un partenaire fondamentale dans la création de valeur pour celle-ci.

Nous proposons ainsi, à travers une analyse conceptuelle, d'approcher la responsabilité sociale des dirigeants à l'égard des employés par la justice organisationnelle. En effet, la perception de justice organisationnelle reflète le jugement qu'un individu porte face à sa relation avec son organisation, à la répartition de la valeur organisationnelle créée et aux conditions de cette répartition. Ce jugement influence le comportement et attitude individuels et la performance de l'organisation s'en trouve affectée.

Cela dit, la question centrale à laquelle nous tenterons de répondre dans ce papier est « **dans quelle mesure la justice à l'égard des salariés permet-elle d'appréhender la gouvernance socialement responsable de l'entreprise?** ».

Il s'agit, après avoir présenté les différentes approches de la gouvernance et leur relation avec la responsabilité sociale (I), d'aborder la justice perçue dans le management des ressources humaines, pratiqué en matière de gouvernance socialement responsable (II).

## **1. GOUVERNANCE ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE**

### **1.1. Les différentes approches théoriques de la gouvernance et leur représentation de la responsabilité de l'entreprise**

« Toute organisation est supposée avoir pour but via la coopération, de produire un surplus - la rente organisationnelle- par rapport au ressources consommées, la répartition devant se faire de façon à garantir la pérennité de l'organisation en obtenant le concours des différents partenaires » (Charreaux, 2004).

Charreaux, dans ses travaux sur la gouvernance, a élaboré une synthèse des théories de la gouvernance, par laquelle, il a relevé des théories macro de la gouvernance relatives aux systèmes nationaux de gouvernance, et des théories micro de la gouvernance – se rapportant à l'entreprise - où deux courants opposés sont distingués :

- Le courant disciplinaire qui s'appuie sur une vision contractuelle valorisant la notion d'information. La création de valeur organisationnelle dans la perspective disciplinaire trouve son principe dans la résolution des conflits d'intérêts issus des asymétries d'information. Ce courant est caractérisé par deux modèles de gouvernance ; le modèle actionnarial et celui partenarial.

- Le courant cognitif qui repose sur l'apprentissage et la création de la connaissance. Dans ce courant, l'innovation et la flexibilité constituent la clé de la création d'une valeur durable et ce, en associant la voie disciplinaire à celle de la production fondée sur les compétences. Ce courant trouve son fondement dans les théories : comportementale, évolutionniste et celle des ressources et des compétences.

Dans ces différentes approches théoriques de la gouvernance, la responsabilité du dirigeant s'est vue s'étendre d'une vision qui privilégie l'actionnaire, comme seul bénéficiaire des



gains résiduels, à une autre qui protège les intérêts des différentes parties prenantes impliquées dans la création de valeur organisationnelle.

### **1.1.1. La gouvernance actionnariale (*Modèle shareholder*)**

L'approche financière de la gouvernance a pour objectif, la maximisation de la valeur actionnariale, répondant ainsi à la conception classique de la RSE telle que présentée par Théodore LEVITT et Milton FRIEDMAN. Selon ces auteurs, une responsabilité sociale des dirigeants dépassant le devoir de servir les intérêts de leurs actionnaires, va à l'encontre de la nature d'une économie libre, où la seule et unique responsabilité pour les entreprises réside dans l'implication dans des activités vouées à accroître les gains matériels pour autant que ça réponde aux exigences essentielles de la civilité (éviter la tromperie et la fraude).

La théorie actionnariale est axée sur le problème de la divergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, issu de la séparation de la propriété et du pouvoir. La branche normative de la théorie de l'agence - le courant dit « principal-agent » ou « actionnaires/dirigeants » - et la théorie des contrats incomplets constituent le support théorique de cette vision de la firme. Ainsi, l'objectif du dispositif de gouvernance est de mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

D'après Charreaux (2004), le réalisme de l'approche actionnariale de la gouvernance se trouve remis en question par le rôle de plus en plus marginal joué par les actionnaires dans le financement des entreprises. D'autant plus que le lien peu probable, qualifié d'ambigu par Charreaux (2004), entre les mécanismes disciplinaires et la création de valeur actionnariale a conduit à élargir le concept de gouvernance à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (ZOUKOUA.E. A, 2006).

### **1.1.2. La gouvernance partenariale (*modèle stakeholder*)**

Le modèle partenarial défend l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir comme objectif la défense de l'intérêt de l'ensemble des apporteurs de ressources (stakeholders). En effet, La conception financière de la gouvernance d'entreprise qui a pour rôle de veiller aux intérêts des actionnaires, considérés comme les seuls partenaires de l'entreprise, place l'entreprise devant un risque d'appauvrissement à long terme, dans la mesure où elle favorise la rétention par les actionnaires de la richesse créée même au détriment des autres parties prenantes de l'entreprise qui participent pourtant elles aussi à la création de richesse.

Selon Charreaux, la théorie partenariale de la gouvernance représente la firme comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes : c'est une valeur partenariale (ZOUKOUA.E. A, 2006). Cette nouvelle vision étendue trouve son origine dans le renouvellement de l'analyse de la propriété au sein de la théorie des contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990) dans la mesure où elle attribue aux parties prenantes, se trouvant au nœud de contrats, le statut de propriétaires des gains résiduels par le fait qu'elles apportent, outre les capitaux apportés par les actionnaires, les ressources nécessaires à la création de la rente organisationnelle (compétences, travail,...).

Cette approche de la gouvernance introduit à une vision moderne de la responsabilité sociale qui implique l'entreprise dans un nouveau modèle de management reposant sur la théorie des «Stakeholders», selon lequel une firme socialement responsable se comporte de façon à protéger et améliorer la qualité sociale de la vie de ses partenaires prochains en même temps que sa propre qualité de vie.

### **1.1.3. La gouvernance Cognitive**

Les deux premières approches que nous venons de présenter s'inscrivent dans la logique disciplinaire de la gouvernance. Or, cette vision selon Charreaux (2004) s'inscrit dans une perspective relativement étroite de la création de valeur car cette dernière ne se réduit pas à un simple problème de discipline, mais comporte également une dimension cognitive.

Ainsi, l'approche cognitive met en exergue le rôle central des connaissances, compétences et capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. Comme le précisent Langlois et Foss (1999), les théories contractuelles en accordant un intérêt quasiment exclusif aux conflits d'intérêts, à l'appropriation des rentes, ignorent la dimension productive de la construction des rentes. Le problème principal ne serait pas celui de la conciliation des intérêts, mais bien davantage celui de la coordination qualitative, de l'alignement des schémas cognitifs et des modèles d'anticipation. L'argument cognitif est utilisé de différentes façons, soit comme moyen de faciliter la coordination et de réduire les coûts des conflits – qui ont également un caractère cognitif –, soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives. Comme corollaire, la clé de la performance dans ces approches se situe davantage dans la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités (Prahalad 1994, Lazonick et O'Sullivan 1998, 2000) que dans la restructuration ou la reconfiguration des portefeuilles d'activités des firmes en réponse aux évolutions de l'environnement.

La responsabilité de l'entreprise dans cette perspective serait au premier abord - et avant de penser à la protection des intérêts des différentes parties prenantes et leur prise en compte dans le partage de la valeur – une responsabilité d'apprentissage, par la création de connaissances, et de performance par le développement des capacités de la firme et la coordination de ses compétences en vue d'assurer une création durable de la valeur. Comme le précisent Teece et al, (1994), la création de valeur dépendrait en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent et qui tirerait sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi, à être rentable de façon durable.

## **1.2. « Stakeholder theory » élément centrale de liaison entre RSE et gouvernance**

Le concept de stakeholder a été d'abord utilisé en management stratégique [Freeman, 1984 ; Martinet, 1984] avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises [Blair, 1995 ; Charreaux & Desbrières, 1998]. La théorie des parties prenantes est également devenue la référence théorique dominante dans l'abondante littérature (principalement anglo-saxonne) portant sur l'éthique organisationnelle<sup>143</sup>.

Selon Donaldson et Preston [1995], cette théorie est un cadre qui permet de décrire, évaluer et gérer les responsabilités de l'entreprise. Ainsi, dans une optique descriptive, on considère que les organisations ont des parties prenantes sur lesquelles leurs activités peuvent avoir les

---

<sup>143</sup> -Mercier. Samuel, 2004. "l'éthique dans les entreprises" Editions la Découverte; P 61.

impacts ; de ce fait, la théorie des stakeholders constitue un outil d'analyse des pratiques menées par les entreprises en matière de responsabilité sociale. Dans une vision instrumentale, on met en valeur les connexions entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle ; ce qui fait que pour atteindre l'objectif de la création de valeur, il convient de prendre en compte les intérêts des stakeholders, enfin, d'un point de vue normatif, on cherche à légitimer et par conséquent prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise ; ce qui peut conduire, par exemple, à formuler et prescrire des actions managériales en faveur de la responsabilité sociale.

La théorie des parties prenantes serait ainsi un élément central en sciences de gestion qui permettrait de penser en même temps la gouvernance et la RSE.

«Le concept de RSE signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement» [Livre Vert de la Commission Européenne. Promouvoir un cadre européen pour la RSE]. Il s'agit donc d'un engagement volontaire qui donne un nouveau visage aux dirigeants et assure une légitimité sociale aux actions de l'entreprise.

Les adeptes de la RSE proposent ainsi une redéfinition du rôle attribué à l'entreprise. Selon leur point de vue, générer le profit n'est plus la seule vocation d'une firme. Ils soutiennent que du fait de la mutation à la fois économique et sociale, les entreprises doivent non seulement éviter de nuire aux différentes parties prenantes dans leur poursuite du profit, mais bien plus, elles devraient s'efforcer de manière proactive à améliorer les niveaux de vie et conditions de travail de leurs employés, aider les communautés dans lesquelles elles opèrent ainsi que de préserver et protéger l'environnement (Igalens, 2006).

Dans cette veine, Vigeo [agence française de rating social] considère que «...L'entreprise responsable associe à la valorisation des intérêts de ses actionnaires, la valorisation de tiers intérêts sociaux, sociétaux et environnementaux concernés par son activité. En veillant à la maîtrise des impacts de ses activités sur ses parties prenantes, elle s'inscrit dans une triple performance économique, sociale et environnementale au moyen de laquelle elle contribue à l'objectif global du développement durable ».

Ce caractère multidimensionnel de la responsabilité de l'entreprise, met en évidence une vision pluraliste de l'organisation, comme entité ouverte sur son environnement, et rejoint la vision partenariale de la gouvernance des organisations les associant à l'ensemble des parties prenantes dans leur poursuite de la richesse.

En effet, les diverses réflexions sur la "*Corporate governance*" ont conduit, d'après Lépineux (2003), à mieux situer les enjeux inhérents au gouvernement d'entreprise, en faisant intervenir l'ensemble des relations qu'entretient l'entreprise avec ses divers partenaires ou parties prenantes directes qui, en plus des actionnaires, sont représentées par les salariés, créanciers, clients, pouvoirs publics, ... et finalement, toutes les parties prenantes intéressées par l'activité de l'entreprise. « La problématique du gouvernement d'entreprise, loin de se limiter aux seules relations entre dirigeants et actionnaires, s'élargie alors à tous les stakeholders, et peut ainsi s'ouvrir au-delà de la bonne utilisation des ressources pour créer et maintenir la richesse, à la recherche du bien commun en s'appuyant sur des principes éthiques. » (Lépineux. F, 2003). Cette perspective élargie de la gouvernance donne à voir que la responsabilité des dirigeants ne se réduit pas à son aspect économique et légal, mais s'étend également – comme l'a avancé Carroll (1995) dans sa définition de la RSE – aux aspects

éthique et discrétionnaire, conduisant ainsi à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les décisions des dirigeants.

Ainsi, l'introduction de la responsabilité sociale dans le processus de conception du système de gouvernance permettrait de faire converger les conceptions opposées, actionnariale et partenariale, à travers la conciliation des intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec l'entreprise. Selon Lépineux (2003), « ...il semble bien qu'il n'existe pas d'opposition fondamentale entre les deux modèles de *corporate governance*, mais bien plutôt une différence dans les moyens d'action utilisés par les acteurs concernés ; les deux modèles seraient alors plus complémentaires qu'opposés. Dans cette perspective, il devient envisageable de rechercher les voies d'une conciliation entre l'approche *shareholder* et l'approche *stakeholder* - notamment à travers la prise en compte des critères du développement durable ». Il convient à ce titre de rappeler que la RSE est étroitement liée au développement durable. Alors que la RSE porte sur l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales de l'entreprise, le développement durable requiert de concilier économie, social et environnement dans une perspective partenariale avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Dans cette relation d'échange, l'idée est que la richesse créée dépend des engagements des parties prenantes conditionnées par leurs appréciations des fruits qu'elles dégagent en contrepartie de leur contribution au résultat obtenu. La continuité de leurs comportements créateurs de valeur dépendra donc de la perception qu'elles se font du partage de la richesse créée. Ainsi, ces parties prenantes continueront à participer activement au processus de succès de la firme d'autant qu'elles perçoivent que celle-ci les traite avec justice.

## **2. GOUVERNANCE SOCIALEMENT RESPONSABLE ET « JUSTICE ORGANISATIONNELLE »**

### **2.1. Les ressources humaines comme partie prenante spécifique pour la gouvernance socialement responsable**

Au regard des effets que produit la firme, les dirigeants ressentent le besoin de refonder l'équilibre de leur système managérial en recherchant à la fois la légitimité sociale et l'efficacité économique, afin de se prémunir contre les risques financiers et sociaux associés à leurs actions. Une firme qui anticipe correctement les demandes de l'ensemble des stakeholders est plus apte à éviter les coûts qui leurs sont inhérents. Il en résulte une meilleure performance financière puisque l'activité de l'entreprise apparaîtra moins risquée aux yeux de ses actionnaires (Bradford Cornell et AC Shapiro, (1987)<sup>144</sup>. Dans cette optique, la logique de gouvernance socialement responsable incarne une vision créative, intégrant dans l'échelle des finalités de l'entreprise les objectifs relatifs au social et aux intérêts des parties contribuant à la création de valeur de l'entreprise ou se sentant affectées par ses activités.

Au nombre de ces parties, nous plaçons les ressources humaines comme partie prenante spécifique (Gary, 2005) dans la gouvernance de l'entreprise, ainsi que dans sa responsabilité sociale dans la mesure où elle constitue l'élément clé dans la concrétisation des décisions des dirigeants et l'opérationnalisation des démarches et engagements stratégiques de l'entreprise, notamment la démarche de responsabilité sociale. Ainsi, les salariés, souvent les plus intéressés à la pérennité de l'entreprise, leur prise en compte dans la politique de celle-ci se

---

<sup>144</sup> Cité par Gary.R, 2004 « Dialogue social et gouvernance d'entreprise » ; ENA.

trouve justifiée par plusieurs arguments, notamment l'existence du « risque social » associé au comportement de la firme à leur égard. L'idée est qu'une perception négative des actions des dirigeants envers les employés se traduira par un comportement de réponse contre productif de ceux-ci, ce qui engendrera des coûts sociaux à supporter par l'entreprise, entre autres, les coûts liés aux conflits sociaux, à l'absentéisme, à la démotivation, au désengagement, etc. portant atteinte à la performance.

Selon D'Iribarne (1993), l'entreprise est un lieu de multiples coopérations, d'apports complémentaires, de valorisation des investisseurs en fonction des investissements spécifiques des autres acteurs. Cette idée place les ressources humaines dans une relation d'échange social avec leur entreprise qui va au-delà de l'échange formel garanti par le contrat de travail. Elle s'inscrit davantage dans le cadre d'un contrat psychologique se définissant comme « les attentes en matière d'obligations réciproques de l'employé et de l'organisation » (Poilpot -Rocabois, 1998)<sup>145</sup>. Non écrit, ce contrat n'a aucun caractère juridique, il résulte seulement de promesses perçues individuellement comme telles par les deux parties. Par exemple, en échange de meilleures conditions de travail, d'un salaire plus élevé, d'un plan de carrière, ... promis par l'entreprise, le salarié s'engage à une forte productivité, à donner un maximum de son temps à la firme, à s'impliquer complètement dans son travail, etc.

Dans cette optique, l'évaluation cognitive des employés de la qualité de l'échange qu'ils effectuent avec l'organisation détermine en grande partie leur comportement de réponse. D'après Kelly et Bennett (2003), les pratiques organisationnelles qui favorisent des perceptions de justice par les employés créent un sens de l'obligation de récompenser l'organisation convenablement à une relation d'échange social. Ainsi, par le biais de la théorie de justice organisationnelle, nous soutenons qu'une gouvernance associée à la responsabilité sociale de l'entreprise agisse sur la perception de justice à travers de « bonnes pratiques » en gestion des ressources humaines.

## **2.2. La justice organisationnelle**

Considérée par Barnard (1938) comme l'une des bases de l'action coopérative dans l'organisation, la justice organisationnelle a fait l'objet de plusieurs recherches (Colquitt et al. 2001 et Cohen-Charash et Spector, 2001)<sup>146</sup>, rapportant des résultats significatifs sur ses liens avec des comportements et attitudes individuels qui méritent l'attention. Des études ont ainsi démontré que l'application des principes de la justice accroît le niveau de confiance des employés à l'égard de leurs supérieurs et leur organisation (Aryee et al., 2002)<sup>147</sup> et contribue à l'attraction et la rétention des candidats et des clients de valeur (Greenberg, 1988, 1995)<sup>148</sup>. La justice organisationnelle a été étudiée par les chercheurs comme un construit multidimensionnel (Bies et Moag, 1986 ; Beugré, 1998 ; Folg et Cropanzano, 1998, 2001 ; Lind, 2001 ; Bies, 2001). On distingue ainsi trois dimensions de la justice ; distributive, procédurale et interactionnelle :

### **2.2.1. La justice distributive**

---

<sup>145</sup> Ballet. J et De Bry. F, 2001 "l'Entreprise et l'éthique", Editions point, Seuil. pp.282-284.

<sup>146</sup> Cité par Olivier Doucet 2004, « mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques ». Actes de l'AGRH.

<sup>147</sup> Cité par El AKEMI.A et BEN AMEUR.S, 2005 ; « rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique ». 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH.

<sup>148</sup> Idem

Elle trouve ses sources dans les travaux d'Adams (1965) avec sa théorie de l'équité caractérisant la relation d'échange entre les contributions de la personne et la rémunération que lui rapporte son travail. L'équité est perçue par l'individu à travers son évaluation de la qualité de cette relation d'échange en calculant un ratio entre ses contributions et rétributions, en comparaison à une autre personne qui lui est, au niveau du travail effectué, soit égale soit hiérarchiquement inférieur ou supérieur, ce processus revient à établir une règle de proportionnalité relative entre contributions et rétributions. La comparaison des ratios peut conduire, soit à un sentiment de culpabilité si l'individu se sent trop récompensé, soit à un sentiment de colère s'il se sent sous récompensé. La satisfaction de l'individu ne proviendra que d'une perception équilibrée de la comparaison des ratios. Ainsi, l'équilibre résultant de la comparaison des ratios portera l'individu à percevoir la distribution des ressources dans son organisation comme équitable.

C'est cette perception d'équité qui structure la perception de justice distributive. Celle-ci renvoie à la perception de justice d'un individu relativement à la distribution des résultats obtenus en regard du travail fourni (Colquitt et al., 2001). L'individu a une perception positive de justice distributive s'il évalue que ce qu'il reçoit pour son travail est équitable compte tenu de sa contribution (Lapalme & Simard, 2004).

Cependant, les salariés ne s'intéressent pas uniquement à évaluer la justice de ce qu'ils reçoivent de la part de l'entreprise en échange de leurs contributions (Lévy-Leboyer, Louche & Rolland, 2006), mais également à la façon dont l'entreprise met en place les décisions qui les concernent. Ainsi, le sentiment d'être traité de façon juste se développe souvent à partir des procédures de prise de décision qu'ils rencontrent dans le cadre du travail.

### **2.2.2. La justice procédurale**

Elle concerne l'évaluation des règles et des procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation.

La conceptualisation de la justice procédurale revient aux travaux de Thibaut et Walker (1975) qui distinguent entre deux notions ; celle de contrôle des résultats (ou de la décision) et celle de contrôle du processus de décision qui influence indirectement les résultats. Ainsi, « au-delà du contrôle de la décision, un plus grand contrôle des processus de décision par les employés permettrait à ces derniers d'être plus satisfaits des procédures, augmentant du même coup leur perception de justice » (Lapalme & Simard, 2004).

D'après Leventhal et collègues (1976), cette forme de justice est favorisée par l'application de plusieurs règles procédurales par les dirigeants. Selon cette approche, les individus considèrent une procédure juste lorsqu'elle adhère aux critères suivants :

- **La cohérence d'application** : les procédures sont appliquées de la même façon à travers les personnes et le temps,
- **La suppression des biais** : on n'a pas recours à des préjugés ou des biais personnels, les décideurs sont ainsi objectifs et neutres ;
- **L'exactitude des informations** : on a utilisé des informations exactes et adéquates pour prendre la décision ;
- **La possibilité de corriger** : la décision peut être corrigée ou modifiée en fonction de nouvelles informations,

- **La représentativité** : on tient compte de tous les critères considérés comme pertinents par les salariés pour prendre la décision,
- **L'éthique** : le processus de prise de décision est en accord avec l'éthique et la morale actuelles de la société.

La proposition de Leventhal est ainsi considérée comme la conceptualisation la mieux développée en matière de justice procédurale (Colquitt *et al.*, 2001; Folger et Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Konovsky, 2000) en raison de son caractère moins subjectif que la perception de contrôle de Thibaut et Walker (1975)<sup>149</sup>.

Toutefois, Au-delà de la considération des éléments de la justice procédurale, les salariés portent également une attention importante au traitement qu'ils reçoivent de la part des dirigeants pour déterminer si l'entreprise les traite de façon juste.

### 2.2.3. La justice interactionnelle

La conception interactionnelle de justice trouve ses origines dans les travaux de Bies et Moag (1986) et vient enrichir les deux premières formes en mettant l'accent sur la communication interpersonnelle ainsi que sur la qualité des traitements interpersonnels qu'un individu reçoit lors de la mise en application des procédures organisationnelles. Elle fait donc référence à la relation entre l'employé et son superviseur (Cropanzano *et al.*, 2002).

D'après (Lévy-Leboyer, Louche & Rolland, 2006), deux éléments essentiels favorisent la perception de justice dans le traitement interpersonnel reçu :

- **La sensibilité sociale** qui accorde une grande importance à la dignité et au respect de la personne dans la communication des décisions prises par le décisionnaire. Ainsi, traiter les individus avec respect et dignité rehausse leur perception de la justice et favorise leur acceptation des décisions.
- **Les informations données sur la décision.** Cet aspect met l'accent sur la notion de justification de la décision par des informations. Le salarié peut facilement accepter et trouver juste n'importe quelle décision prise à son égard pour autant qu'on lui en explique les raisons (Cropanzano et Greenberg, 1997).

La sensibilité sociale et les informations données sur la décision composent donc la justice interactionnelle et touchent l'aspect humain des pratiques de l'entreprise, la façon dont les dirigeants se comportent. Par ailleurs, les comportements et attitudes des individus envers l'entreprise sont influencés par leurs perceptions de justice augmentées par la présence de ces facteurs dans l'échange social.

On peut ainsi imaginer comment les comportements des responsables peuvent conduire à d'importants bénéfices organisationnels (Greenberg et Lind, 2000).

### 2.3. Les ressources humaines et leur perception de justice à l'égard de la gouvernance socialement responsable

Associée à la responsabilité sociale, la gouvernance de l'entreprise vise à concilier les intérêts divergents des différentes parties prenantes de l'entreprise en vue de la création d'une

<sup>149</sup> Thibaut, J. et L. Walker. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

performance durable. Celle-ci, provenant de la coopération de l'ensemble des parties impliquées dans la création de valeur et de la convergence de leurs efforts, requiert un management des stakeholders et notamment des ressources humaines, susceptible d'influencer positivement leurs comportements en faveur des objectifs organisationnels.

«La perception de justice organisationnelle a été reliée à une gamme de conséquences pour l'organisation. Entre autres, certaines études ont montré qu'une perception de justice plus élevée chez les employés d'une organisation aurait pour conséquence d'augmenter la performance et la satisfaction au travail de ces derniers et de maximiser la probabilité qu'ils adoptent des comportements discrétionnaires (Colquitt *et al.* 2001)» (Lapalme & Simard, 2004).

Le rôle attribué à la gestion des ressources humaines dans la gouvernance socialement responsable revêt un triple objectif. Il s'agit de réduire les conflits d'agence entre actionnaires et salariés d'une part, et d'assurer la cohésion sociale ainsi que la performance organisationnelle d'autre part, la relation de celle-ci avec le management des ressources humaines étant démontrée dans plusieurs modèles théoriques (Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998; Wright et McMahan, 1992).

Ces trois objectifs se rapportant au comportement de l'individu au sein de l'organisation, leur réalisation dépend d'un ensemble de pratiques de management des individus susceptibles d'en influencer les comportements à travers une perception de justice.

Nombreuses sont les théories qui ont tenté d'expliquer comment les différentes facettes de la justice organisationnelle interagissent pour expliquer les réactions des employés à des comportements de l'entreprise (pratiques, décisions,...), notamment la **théorie cognitive des références** développée par Folger, (1987, 1993) renouvelée ultérieurement par Folger et Cropanzano, (1998, 2001) et rebaptisée **Fairness Theory** (ou théorie de la justice comme responsabilité). Sous sa première conception, cette théorie stipule que l'employé utilise des évaluations relatives à la justice procédurale et interactionnelle pour s'assurer de la maximisation des rétributions actuelles et futures dans sa relation d'échange avec l'organisation et que son responsable hiérarchique a rempli son obligation morale à son égard. Plus tard, la fairness theory avance que « face à des situations inattendues ou négatives, l'individu désire avant tout attribuer la responsabilité du tort subi. Cela l'amène à diriger ses réponses envers l'organisation et ses managers lorsqu'il s'aperçoit qu'ils sont responsables du mal subi ou à modérer ses réactions dans le cas contraire » (El Akremi & Ben Ameer, 2005). De façon générale, une situation perçue comme juste apporte des réactions positives, et inversement une situation évaluée comme étant injuste a des conséquences allant à l'encontre du bon fonctionnement de l'entreprise (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, et Ng, 2001). L'injustice perçue par les employés peut ainsi causer leur insatisfaction et leur résistance à l'acceptation des décisions, elle peut également les conduire à s'engager dans un ensemble de comportements perturbateurs pour la bonne marche de l'entreprise tels que l'absentéisme, le turnover, les vols, etc. (Lévy-Leboyer, Louche & Rolland, 2006). Ces conséquences d'injustice constituent des risques pour les dirigeants que la RSE permet de maîtriser à travers des «bonnes pratiques» de management des hommes, favorables à la perception de justice organisationnelle par les individus.

D'après les travaux citant les pratiques de gestion des ressources humaines qui agissent sur la perception de justice (Lévy-Leboyer, Louche & Rolland, (2006) ; Nathali Abi Saleh, (2007)) ainsi que ceux qui place cette dernière en relation avec les pratiques de responsabilité sociale



(Saulquin (2004) ; Mercier (2004) ; Tahri (2007)), la perception de la justice distributive serait influencée par des pratiques orientées généralement vers la couverture des besoins basiques des employés à travers la rémunération équitable, l'égalité des chances et la sécurité au travail. L'augmentation et la promotion au mérite, la formation continue, l'amélioration des conditions de travail et la pratique de l'actionnariat salarié, entre autres, agissent également en faveur de la perception de justice distributive du fait qu'elles ont trait à la répartition des ressources et avantages au sein de l'organisation.

La justice procédurale, quant à elle, sera perçue par les individus à travers un système d'évaluation des performances éthique, pertinent et cohérent répondant aux principes de la RSE. Généralement, les salariés se préoccupent de la nature de la méthode sur laquelle repose leur évaluation (Lévy-Leboyer, Louche & Rolland, (2006)). La mise en place d'un système d'évaluation conforme à la responsabilité sociale et appliquant les principes de la justice procédurale permettrait d'éviter non seulement le rejet du système proposé mais également d'éviter le rejet de l'évaluation elle-même.

La participation des employés au niveau du processus de prise de décision permet également de percevoir la justice procédurale. Le respect des intérêts des employés qu'introduit la RSE donne à ceux-ci la possibilité de donner leurs opinions et points de vue par rapport aux décisions. La procédure et même la décision seront alors perçues comme justes.

En fin, la justice interactionnelle est perceptible dans les pratiques du dialogue social, dans l'explication des choix effectués et des décisions prises par les dirigeants favorisée par une communication transparente qui traduit l'importance qu'occupe le facteur humain au sein de l'organisation.

En effet, les salariés souhaitent que leur avenir reste une préoccupation de l'entreprise et que pour donner toute sa dimension à la relation qu'elle noue avec eux, elle annonce clairement ce qu'elle est, quelles sont ses règles du jeu, quelle est sa vision stratégique, sa vision de la gestion des ressources humaines... Ils souhaitent également disposer d'une vision à moyen terme de leur métier afin de ne pas vivre dans l'inquiétude de l'incertain (Lepissier, 2001 ). Cela reflète une responsabilité forte de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, lui impliquant de leur communiquer les valeurs qu'elle souhaite partager, celles conduisant à l'engagement mutuel qui apportera aux deux parties une réponse à leurs attentes, car s'appuyant sur une définition précise du quoi et du pourquoi faire ensemble.

## **CONCLUSION**

La responsabilité sociale de l'entreprise, reposant sur le modèle Stakeholder, donne un contenu élargi à la gouvernance d'entreprise, inspiré par le discours sur la « bonne gouvernance », qui étend les préoccupations de l'entreprise aux conséquences sociales et environnementales de son activité productive.

Partant du principe selon lequel l'entreprise ne peut croire qu'en faisant croire les personnes en son sein, la responsabilité sociale place l'homme au centre des préoccupations de la gouvernance, l'intégrant très en amont dans les projets de l'entreprise. Cette importance accordée au facteur humain au niveau de la gouvernance d'entreprise se manifeste dans un ensemble de « bonnes pratiques » visant la satisfaction et le bien être des salariés ainsi que leur adhésion aux valeurs de l'organisation dans le souci de faire converger leurs intérêts avec ceux des autres parties prenantes pour une création durable de la valeur.

Par leur statut de partenaires, les employés sont ainsi susceptibles d'évaluer les principes de la responsabilité sociale de leur entreprise, les procédures et les implications qui en résultent. Les jugements qu'ils apporteront au résultat de l'évaluation de ces trois dimensions peuvent avoir une influence sur leur manière de se conduire envers leur organisation. Les individus pourront donc répondre positivement ou négativement aux actions socialement responsables, et leur manière de réagir dépendra d'une part, de leurs motivations, exigences et de leurs besoins psychologiques, d'autre part, au degré d'ajustement de ces actions avec leurs traits de personnalité, ainsi qu'avec leurs propres valeurs et croyances. Ainsi, les procédures socialement responsables jugées équitables par les employés sont supposées offrir des perceptions de justice et d'actes d'équité, les incitant, par obligation de réciprocité, à se comporter de manière responsable envers l'entreprise.

Les initiatives de la RSE peuvent influencer les perceptions de justice des employés de deux manières différentes : d'une part, par la possibilité de la RSE affecter directement l'équité perçue ; une entreprise qui déploie des actions socialement responsables sera capable de créer un bon climat social, juste et positif au sein de son groupe et inciter des perceptions de traitements équitables particulièrement quand ces actions consistent en l'amélioration des conditions de travail et à la lutte contre les discriminations. D'autre part, les initiatives de la RSE peuvent avoir un effet indirect sur la justice perçue quand les perceptions de justice organisationnelles se généralisent à l'intérieur et à l'extérieur de la société à travers l'effet de contagion (TAHRI, 2007). Plus récemment, les recherches de Skarlicki and Kulik<sup>150</sup> ont démontré que les employés peuvent, comme une troisième partie, réagir et donner des jugements de justice à la manière dont d'autres individus sont traités par l'entreprise. Ainsi, pour Brockner et Greenberg<sup>151</sup>, il est évident que dans des situations de licenciement, les réactions des gens qui ont vécu ces situations peuvent être plus fortes que la réponse des individus victimes.

Par ailleurs, Folger, Cropanzano et Goldman (2005)<sup>152</sup> ont avancé que si les principes de RSE affirment qu'une société a une responsabilité éthique en regard du bien-être de ses parties prenantes tels que ses employés, alors une entreprise responsable du mauvais traitement de ses employés devient potentiellement soumise à l'échange, la vengeance et des sanctions sociales négatives. Du point de vue de l'équité, si on considère que les principes de la RSE engendrent une responsabilité morale vis à vis de toutes ses parties prenantes, une entreprise qui ne traiterait pas correctement ses employés s'exposerait à ce que ses employés se conduisent de manière identique envers elle.

---

<sup>150</sup> Skarlicki DP and Kulik CT; "Third-party reactions to employee treatment: A justice perspective". *Research in Organizational Behavior*. 26 (2005); 185-231 Cité par Tahri, 2007, Op;cit.

<sup>151</sup> Brockner J. et Greenberg T, "the impact of layoff on survivors: An organizational justice perspective". In carroll, *Advances in applied social psychology: Business setting*. New york, Lawrence Erlbaum Associates, (1990): 45-75. Cité par Tahri, 2007, Op;cit.

<sup>152</sup> Folger, R. Cropanzano, R., Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg and J.A. Colquitt (Eds.) *Handbook of organizational justice*. 215-245. Cité par Tahri, 2007, Op;cit.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABI SALEH.N, 2007 « Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans la gouvernance des entreprises : Le cas des plans d'actionnariat salarié » ; Journée internationale du management, Université Paris Dauphine.
- AGOUTI. M, 2007, « L'approche partenariale de la gouvernance favorisera-t-elle l'engagement social de l'entreprise ? Colloque international sur la RSE, ISIAM, Agadir.09 & 10 avril.
- BALLET. J et DE BRY. F, 2001 « L'Entreprise et l'éthique », Editions point, Seuil. pp.282-284.
- BECHEUR.A et BENSBA.A.F, 2004 « Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques » ; 13<sup>ème</sup> conférence d'AIMS.
- BENNANI. H, 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise : quelles "bonnes pratiques de GRH" ? Cas de Lafarge Maroc ». Mémoire de DESA, université Cadi Ayyad, Marrakech.
- CHARREAUX G., DESBRIERES P. juin 1998, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- CHARREAUX .G, 2002 « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Iae-Latec.
- CHARREAUX.G, 2004 « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO n°1040101.
- Commission des communautés européennes, 2001. « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert n°366.
- DOUCET. O, 2004. « Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques ». Actes de l'AGRH.
- EL AKEMI.A et BEN AMEUR.S, 2005 ; « rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique ». 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH.
- GABRIEL. P, MORVAN. J et CADIOU, 2005 « Apports du développement durable à la gouvernance d'entreprise » ; Actes de l'AIMS.
- GARY.R, 2004 « Dialogue social et gouvernance d'entreprise » ; ENA.
- HUSTED. BW, « Organizational justice and the management of stakeholder relations », Journal of business ethics.
- IGALENS. J et JORAS.M, 2002, « La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel », Editions d'organisation.
- JAMES. E, 2006, « Governance as stakeholder responsibility », Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental; atelier international de Montréal sur la RSE.
- LAPALME.M, SIMARD.G, 2004, « La perception de justice en regard du sexe et de la motivation chez les travailleurs autonomes », AGRH.

- LEPINEUX. F, 2003 Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, janvier, p. 43.
- LEVY-LEBOYER, LOUCHE & ROLLAND, 2006. « RH, les apports de la psychologie de travail », Editions d'organisation.
- MERCIER, 2001 « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » ; Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- MERCIER. S, 2004 « L'Éthique dans les entreprises » ; Editions la découverte, p.57.
- OLIVIER.D 2004, « mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques ». Actes de l'AGRH.
- PASQUERO. J, 2007, « Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau ». Gestion, volume 32, numéro 1.
- POCHET. C, 2006, « En quoi l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise favorise-t-elle une politique socialement responsable ? Quels bénéfices pour les autres parties prenantes de l'entreprise ? » ; la lettre de l'association éthique et investissement.
- REROLLE. J F, 2004, « La valeur du gouvernement d'entreprise ».
- TAHRI. N, 2006. « La Responsabilité sociale de l'entreprise & le comportement organisationnel : Le modèle comportemental des employés & la performance économique- Effets de la perception des pratiques socialement responsables ». Mémoire de DEA, Master de recherche en Management des ressources humaines, IAE de Toulouse.
- TAHRI.N, 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise et le syndicalisme en France : rôle de la perception de la justice organisationnelle dans le positionnement des syndicats. » ; Colloque international sur la RSE, ISIAM, Agadir.
- THIBAUT, J. et L. WALKER. 1975. Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

## Séance plénière 5 : Stratégie et gouvernance

Introduction.....	286
Les conditions d'élaboration des outils pour le renforcement et l'appui aux coopératives de services agricoles en Tunisie (CSA), <b>Zohra BOUSNINA</b> .....	287
L'hypogroupe : une traduction des objectifs du dirigeant de l'entreprise familiale », <b>Imèn MZID &amp; Lassaâd MEZGHANI</b> .....	300
Le modèle européen de gouvernance des organisations est-il un modèle exportable?, <b>Isabelle CADET</b> .....	323

La décision stratégique s'opère aujourd'hui dans un espace de gouvernance dans lequel les organisations apprennent à composer. Pour les experts de la question, la gouvernance d'entreprise doit être ajustée à la complexité de l'environnement. Et la performance provient de la valeur que crée l'entreprise pour ses clients, ses employés et ses actionnaires. Deux écoles se confrontent ; la Shareholder : la valeur pour l'actionnaire est déterminante. A l'opposé, l'école Stakeholders : la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Entre ces deux positions, la question centrale est comment définir la stratégie ?

La stratégie de l'entreprise est finalement conçue selon le type d'actionnariat, selon les rapports de force, selon la dynamique de la croissance, selon les logiques de contrôle ; et donc trouve une certaine imbrication dans la gouvernance. La gouvernance touche à toutes les formes d'organisation.

Dans sa contribution, Zohra Bousnina se penche sur le cas des coopératives en Tunisie. C'est donc la gouvernance d'un type particulier d'organisation : les coopératives, entreprise fortement insérée dans le territoire. Elle s'interroge sur comment renforcer les principes coopératifs tout en intégrant les préoccupations environnementales au sein des coopératives. C'est le bilan sociétal qui a été expérimenté parce que adapté aux structures et aux modes de fonctionnement des coopératives agricoles.

Lassaâd Mezghani et Imèn Mzid abordent la question de la prise de décision du dirigeant propriétaire dans le cas de l'hypogroupe. Leur article tente d'identifier les relations pouvant exister entre les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le développement de celle-ci en hypogroupe.

Pour Isabelle Cadet, la gouvernance au sein de l'Union Européenne réalise la synthèse de différents systèmes juridiques en trouvant le juste milieu entre le libéralisme exacerbé, la dictature de la transparence et la volonté de domination de la puissance américaine d'une part, et, les intérêts économiques, sociaux et géostratégiques de l'Europe en construction avec ses partenaires historiques du Sud de la Méditerranée, d'autre part. Dans sa contribution, Isabelle Cadet s'interroge sur un modèle européen de gouvernance des organisations et dans quelle mesure ce dernier est exportable ?

# LES CONDITIONS D'ELABORATION DES OUTILS POUR LE RENFORCEMENT ET L'APPUI AUX COOPERATIVES DE SERVICES AGRICOLAS EN TUNISIE (CSA)

---

**Zohra BOUSNINA**

LIGUE

Institut Supérieur de Gestion de Tunis

## RESUME

Entreprises non délocalisables, fortement insérées dans leurs territoires, les coopératives ont également une incidence sur l'activité économique locale. Cette forte insertion des coopératives dans leur territoire les présente comme des acteurs majeurs pour une participation des activités agro-alimentaires au maintien d'un tissu rural dynamique. Toutefois, l'histoire des coopératives en Tunisie, la difficulté de les aborder en tant qu'objet de recherche mettent en évidence la nécessité de s'interroger sur la démarche à mettre en œuvre pour renforcer les principes coopératifs et la prise en compte des préoccupations environnementales. A ce titre, le bilan sociétal semble constituer une réponse pertinente pour établir un diagnostic des coopératives et engager un processus de renforcement du dialogue entre la coopérative et ses adhérents d'une part, et avec ses parties prenantes extérieures d'autre part. Après avoir rappelé le contexte et la situation des coopératives en Tunisie, nous présenterons les éléments mis en débat qui semblent favoriser l'utilisation du bilan sociétal pour contribuer au renforcement du rôle des coopératives dans son territoire et dans une perspective de coopération et de développement des partenariats à l'international.

**Mots clés :** bilan sociétal, coopératives agricoles, partenariat, projet de renforcement.

## ABSTRACT

Non relocatable firms, highly placed in their territories, the cooperatives also have an impact on the local economic activity. This strong insertion of cooperatives in their territory introduces them as the major players for a participation of agribusiness activities to maintaining a dynamic rural sphere.

However, the history of cooperatives in Tunisia, the difficulty of dealing with them as an object of research highlight the need to question the approach to be implemented to strengthen the cooperative principles, taking into account the environmental concerns. As such, the societal balance sheet appears to be a relevant response to a diagnosis of the cooperatives and the beginning of a process of strengthening the dialogue between the cooperative and their members on the one hand and with the external stakeholders on the other. After recalling the context and situation of cooperatives in Tunisia, we will present the items being discussed that seem to encourage the use of societal balance sheet to help the strengthening of the role of cooperatives in their territory and in the outlook of the cooperation and the development of partnerships abroad.

**Key words:** societal balance sheet, agricultural cooperatives, partnerships, strengthening project

## INTRODUCTION

La communication proposée pour le colloque de Marrakech (Mai 2007) présente une expérience en cours qui porte sur la mise en place d'un groupe de réflexion sur les coopératives agricoles et leur inscription dans le territoire national et leur développement international.

La spécificité de la démarche est qu'elle émane d'une organisation de la société civile (ACMACO), invitant à la réflexion et surtout à des investigations sur les formes et dynamiques d'actions collectives qui organisent et structurent les territoires. Cette demande résulte d'enjeux sociaux et économiques importants pour la revalorisation des activités des coopératives mais également la construction de nouveaux partenariats au sein des territoires. Les enjeux autour de cette demande sociale offrent une double opportunité aux chercheurs en sciences de gestion : s'ouvrir à des terrains d'investigation riches de perspectives nouvelles aussi bien en Europe qu'au Maghreb et participer aux débats de société directement liés aux questions de développement spatial et territorial des organisations et des activités.

Organisations originales, les coopératives sont profondément enracinées dans le corps social, économique et politique de l'Europe depuis plus d'un siècle et demi. Depuis 2003, les coopératives disposent d'un statut européen. La commission européenne qui soutient l'esprit d'entreprise comme essentiel du développement durable en même temps que la compétitivité et le dynamisme de l'union européenne, a souligné dans son Livre vert, le rôle important des coopératives.

En Tunisie, la coopération et la mutualité agricole remontent, au début du XX<sup>ème</sup> siècle. La redéfinition de leur statut en 2005 et les débats qu'elles suscitent aujourd'hui en font un des acteurs du développement local et régional. Le secteur coopératif en Tunisie est composé de coopératives centrales (7) et des coopératives basiques dont le nombre avoisine les 201<sup>153</sup>.

Elles contribuent au développement agricole en fournissant les intrants nécessaires à l'exploitant agricole à hauteur de 20% de leurs besoins et collectent à peu près 40% des quantités de lait produits et transforment 60% de la production des vignobles.

Malgré son importance, le secteur connaît en Tunisie des dysfonctionnements et affronte des difficultés majeures sur le plan de son organisation, de ses structures, de ses modes de fonctionnement et de sa gestion.

Notre propos lors de ce colloque est de réfléchir sur le cadre analytique que présente les coopératives et sur les spécificités des dispositifs de gestion et des mécanismes qui structurent nos espaces régionaux et nationaux par le développement de dynamiques territoriales de ressources localisées et de capacités d'action situées.

Ainsi, dans un contexte où les coopératives agricoles ont tendance à s'éloigner de leurs adhérents, l'utilisation d'outils comme le bilan sociétal pourrait être un moyen de renforcement de ce lien et d'ancrage territorial des coopératives.

### 1. RÔLE ET PLACE DES COOPÉRATIVES EN TUNISIE

Le rôle de la société civile dans la réflexion sur l'économie sociale et sa contribution à la construction de nouvelles formes de régulation démocratique et à l'élaboration de nouvelles politiques publiques est fortement exprimée depuis quelques années en Tunisie comme en attestent diverses publications et groupes de réflexion de l'ACMACO.

---

<sup>153</sup> Les données chiffrées concernant les coopératives agricoles tunisiennes dans le texte sont tirées des documents de travail du Ministère de l'agriculture.



Les notions d'économie sociale et de capital social, d'insertion sociale par l'économique, de développement économique communautaire et de gouvernance locale, rejoignent dans le discours celles, plus anciennes, d'aménagement du territoire et de développement local.

### 1.1. Evolution historique<sup>154</sup>

La coopération et la mutualité agricole ne sont pas un phénomène récent en Tunisie. En effet, des formes d'entraide spontanées ont souvent permis aux agriculteurs de faire des travaux en commun: moisson, labour, financement d'opérations coûteuses ...

Par ailleurs, les coopératives ont connu, depuis leur naissance, quatre étapes majeures :

***Durant la colonisation***, le système coopératif *est* un secteur intégré et performant au service exclusif d'une agriculture moderne, coloniale en particulier. Dès 1905 était en effet fondée la " Caisse Régionale de Crédit Agricole de Tunisie" selon les principes de la mutualité, dont les activités vont s'étendre progressivement, de sorte qu'à la veille de l'indépendance, cette institution va disposer de 48 caisses locales.

Puis suit la création des " Caisse d'Assurance Mutuelles Agricoles de Tunisie "pour protéger les agriculteurs contre divers risques, et la " Coopérative Centrale des Agriculteurs de Tunisie "chargée de l'achat en commun de tous les produits et matériels nécessaires aux agriculteurs, et du stockage et de la vente en commun des récoltes de céréales et de légumineuses des adhérents. Toutes ces coopératives de service, et avec elles les mutualités, caisse de crédit et d'assurance, étaient à leur tour regroupées en une" fédération des coopératives agricoles".

A la veille de l'indépendance, ces dernières étaient, avec les offices du vin et de l'huile (géré par la profession elle-même), les seuls fournisseurs de services à l'agriculture, depuis l'approvisionnement et la motoculture, jusqu'à l'écoulement, en passant par le stockage, la production de semences sélectionnées, la fourniture de géniteurs de race pure, le crédit et l'assurance.

La diversité et la qualité des services fournis par les coopératives de services ont permis la promotion d'une agriculture efficace mais hautement discriminatoire dans la mesure où la promotion en question n'a bénéficié qu'aux colons et secondairement à quelques riches agriculteurs tunisiens.

***Une généralisation du secteur coopératif à partir des années soixante*** ; avec l'avènement de l'indépendance, des changements majeurs vont intervenir : départ progressif, mais total à partir de 1964 des colons et de la perte d'encadrement des coopératives existantes et nécessité de fournir des services, non plus à la seule agriculture moderne mais aussi à l'agriculture" traditionnelle" qu'il s'agit de moderniser.

La réalité des années soixante sera en fait marquée par un envahissement étatique de toutes les organisations agricoles au dépend de l'initiative des producteurs et la loi du 27 mai 1963 soumettra à l'approbation de l'administration toutes les décisions prises par les coopératives relatives à l'organisation générale des services, à l'élaboration de leur budget, à la fixation de leur effectif et à la réglementation de leur personnel, à la réalisation de leurs emprunts ainsi qu'à leurs transactions immobilières.

A la fin des années soixante, la population agricole manifeste alors une aversion vis-à-vis de toute

---

<sup>154</sup> La synthèse de l'évolution historique a été réalisée par le groupe de travail du projet de renforcement à partir des documents officiels et d'une connaissance approfondie du terrain.

idée coopérative, suite à la généralisation du système et de son échec. Les quelques coopératives de service agricole qui survécurent se retrouvèrent, suite à l'arrêt de l'expérience, avec un endettement important au début des années soixante-dix.

***Dans les années soixante-dix***, des coopératives centrales sont mises sur pied pour faire face aux services urgents mais les C.S.A. de base étaient livrées à elles-mêmes, ignorées par l'Etat, sans la moindre assistance.

La seule initiative qui ait contribué à maintenir vivante l'idée de coopérative en matière de service agricole fut le projet du programme alimentaire mondial (P.A.M.). L'expérience de regroupement acquise grâce à ce projet et les services qu'il a engendré sont à l'origine de la création d'une grande partie des nouvelles CSA, à partir des années quatre-vingts.

C'est seulement à partir de 1977, qu'un changement opéré au niveau juridique, avec la promulgation du décret de 5 Août de la même année, prévoit la création au sein de la direction de l'assistance aux petits et moyens exploitants (APME) d'une sous direction des institutions rurales, chargées de "promouvoir la structuration professionnelle du monde rural sous forme de sociétés, groupements et coopératives de services"

***Avec les années quatre-vingts*** s'amorce une volonté de relance et de développement des C.S.A. C'est seulement en 1979 que sera mis en œuvre le décret de 1977 et, fin 1981, qu'un arrêté du ministère de l'agriculture crée au sein de chaque C.R.D.A. un arrondissement de la direction de l'APME (Assistance aux Petits et Moyens Exploitants).

Ces efforts ont commencé à porter leurs fruits: alors qu'entre 1970 et 1983, les nouvelles coopératives créées ne dépassaient pas la dizaine, les initiatives se sont multipliées depuis 1984 et une soixante de C.S.A. ont été créées entre 1984 et 1991.

Le nombre des CSA est en augmentation progressive surtout pendant les années du VII<sup>ème</sup> plan (1987-1991) et du VIII<sup>ème</sup> plan (1992-1996) où 52% des ces CSA ont été créées au cours de ces deux périodes, et le nombre de CSA a presque triplé entre 1987 et 2000 : il est passé de 71 CSA à 210 CSA, tout ceci grâce aux efforts faits au début des années 80.

## **1.2. Spécificité juridique des coopératives**

Le cadre législatif des activités des coopératives a évolué en 40 ans. On peut en trouver une illustration à travers une comparaison entre la loi de 1963 et celle de 2005 relative aux sociétés mutuelles de service agricole, dénomination nouvelle des coopératives.

<i>Cadre législatif de 1963</i>	<i>Cadre législatif de 2005</i>
<b>1. principe du système coopératif</b>	
La coopération agricole a pour fonction l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous les moyens techniques et économiques en vue de faciliter leur production agricole et de valoriser les produits de leurs exploitations (art 1)	Le principe de la coopération de production a été abandonné et remplacé par le mutualisme en vue de fournir des services en rapport avec l'activité agricole et la pêche
<b>2. forme juridique</b>	
Les coopératives agricoles prennent la forme de coopératives de production coopératives de service	les sociétés mutuelles de services agricoles sont classées en deux catégories sociétés mutuelles de base sociétés mutuelles centrales
<b>3. Régime juridique</b>	
sociétés à capital et participants variables et soumises aux dispositions du code de commerce	Les SMSA visent à fournir des services à leurs adhérents en vue de mettre à niveau les exploitations agricoles et améliorer la gestion de la production
<b>4. type de structure</b>	
coopératives de base coopératives centrales Unions locales (inexistantes) unions régionales (inexistantes) unions centrales	sociétés mutuelles de base sociétés mutuelles centrales (art 3)
<b>5. création</b>	
Autorisation du ministre de l'agriculture ou du gouverneur ensuite en vertu d'une déclaration d'existence auprès du gouverneur selon la dernière modification	Les SM sont constituées conformément à des statuts types. les sociétés mutuelles sont constituées conformément aux procédures prévues par la législation sur le registre du commerce (Art 4 et 6)
<b>6. adhésion</b>	
les conditions d'adhésion sont fixées par les statuts types pour chaque type de coopérative (art 10 de la loi de 1967)	Limitation à ceux qui exercent effectivement l'activité agricole et les services connexes (art 2)
<b>7. participation d'autrui au capital</b>	
non prévue	possibilité pour autrui de participer au capital de la société mutuelle (art 29)
<b>8. participation de la SM dans le capital de sociétés non mutuelles</b>	
non prévue	possible de manière explicite et à condition de se conformer aux objectifs
<b>9. tutelle</b>	
Mise des coopératives sous la tutelle du gouverneur, du ministre des finances et du ministre de l'agriculture (art 41)	Tutelle du gouverneur pour les sociétés mutuelles de base Tutelle des ministres des finances et de l'agriculture pour les sociétés mutuelles centrales Tutelle a priori ou tutelle a posteriori pour les sociétés mutuelles de base et tutelle a priori pour les sociétés mutuelles centrales.

## **2. LES CARACTERISTIQUES DU DEVELOPPEMENT DES COOPERATIVES AGRICOLES**

Dans ce contexte la politique de développement agricole connaît des mutations qualitatives dont l'un des principaux traits est le renforcement du rôle du secteur privé et des structures professionnelles dans le développement agricole.

La situation actuelle se caractérise par la multiplicité des structures professionnelles agricoles de base (CAS, groupements de développement agricole et de la pêche, groupements d'intérêts collectifs), régionales, par filières (groupements interprofessionnels et centres techniques) et nationales (coopératives centrales agricoles), l'interférence de certaines de leurs missions et la disparité de leur efficacité. En outre, ces structures ne couvrent pas certains secteurs ou certaines zones de production.

Ces structures professionnelles et en particulier les coopératives de services agricoles jouent un rôle dans le développement agricole et la compétitivité à travers les services suivants :

- la fourniture des intrants nécessaires à l'agriculteur
- le soutien de l'agriculteur après la phase de production (phase de la commercialisation et de la distribution de ces produits)
- le contrôle des coûts
- l'amélioration de la qualité
- la commercialisation sur le marché local et l'exportation.

### **2.1. Une faible contribution des organisations coopératives à la promotion des hommes**

Les ressources humaines des coopératives en Tunisie se répartissent comme suit :

- 2400 cadres et ouvriers permanents
- 1000 à 2000 ouvriers saisonniers selon les saisons
- 1500 membres du conseil d'administration dont la majorité ont un niveau d'instruction primaire ou secondaire
- 106 coopératives ayant des directeurs (47% des coopératives fonctionnant sans directeurs)

#### **Les principales remarques sur les ressources humaines concernent :**

- **Le faible taux d'encadrement des ressources humaines malgré les dispositions prises par l'Etat (arrêté du ministère de l'agriculture de janvier 2006 relatif aux ressources humaines) et les mécanismes de recrutement des cadres financé par le fonds national 21-21**
- La non adéquation entre les besoins en ressources humaines et les disponibilités réelles de celle-ci. Les coopératives montrent un faible intérêt pour la formation professionnelle malgré les possibilités offertes par les programmes du centre de la formation continue qui sont soutenus par différents mécanismes de ristourne grâce à la TFP

## 2.2. Un mode de management peu stratégique

Les principales études officielles<sup>155</sup> qui ont été réalisées sur les coopératives mettent en évidence:

- Leur rôle limité dans la distribution des légumes, des fruits et des produits de la mer
- L'endettement élevé et le non recouvrement des créances auprès des clients des coopératives en raison de l'absence de garantie nécessaire
- Des problèmes d'organisation et de financement
- La difficulté de traiter avec le secteur bancaire et la nécessité de vulgariser le contenu de nouvelles dispositions légales et en particulier les spécificités du régime fiscal des SMSA en matière d'impôt direct et de TVA, TFP, TCL et droits d'enregistrement en abordant les différentes obligations fiscales pesant sur ce type de société.
- **Des défis à relever pour les organisations professionnelles qui les accompagnent.**
- L'absence d'une vision stratégique pour la direction

## 2.3. Des relations disparates avec les organisations professionnelles agricoles

Une étude des structures professionnelles faite par le Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques a concerné pour les années 2000 et 2001:

- les structures professionnelles de base,
- les coopératives centrales agricoles,
- les groupements interprofessionnels
- les centres techniques.

Cette étude s'interroge sur les conditions de mise en place d'une stratégie intégrée permettant à ces organisations d'assumer leur rôle dans les meilleures conditions en matière d'encadrement des producteurs agricoles, de modernisation de leurs techniques de production de manière à ce que les producteurs profitent des bénéfices des étapes de la transformation et de la commercialisation

**Tableau 1: Répartition des structures professionnelles hors coopératives.**

Structure	Nombre
Groupements de Développement de l'agriculture et de la pêche	1102
Groupements d'intérêt commun pour l'irrigation	
Groupements d'intérêts mixtes	
Groupements forestiers	
Groupements de conservation des eaux et du sol	
Groupements de propriétaires d'olivettes	
Groupements interprofessionnels	8
Centres techniques	3
Comités de développement (office du Nord Ouest)	224
Groupements d'intérêts collectifs pour l'eau potable	1494

<sup>155</sup> Les principales informations disponibles sont éparpillées dans de nombreux comptes-rendus et documents de travail du Ministère de l'Agriculture. L'accès à cette information a été possible grâce aux membres professionnels du groupe de travail fortement motivés de participer à un travail de recherche sur les coopératives et les échanges menés lors du séminaire de sensibilisation.

### 3. LES CONDITIONS DU MAINTIEN ET DU DEVELOPPEMENT DES COOPERATIVES

La nécessité de réhabiliter le secteur coopératif en vu de définir et d'identifier les moyens de participation des adhérents et du personnel des CSA à la stratégie des coopératives se dégage d'une première approche des CSA.

La coopération avec des partenaires européens comme le CIREM dans le cadre de réflexion sur le sujet est une opportunité d'échange d'expériences, de soutien à l'apprentissage des pratiques démocratiques, à l'appropriation d'outils de gestion ainsi que de mise en place d'un réseau facilitant la circulation d'information sur les marchés et les technologies utiles au développement des produits et des activités des coopératives.

La démarche retenue dans le cadre du projet ACMACO-CIREM (initié en 2006) apportera aux coopératives :

- **une visibilité et lisibilité dans leur spécificité.**
- une approche globale sur le long terme autour des trois piliers du développement durable : activités économiques, conditions de vie, environnement
- une approche transversale de leur stratégie d'évolution dans une dynamique territoriale.
- une légitimité vis à vis des adhérents encourageant leur mobilisation et leur participation aux instances décisionnelles
- une méthode pour appréhender les liens entre performances et valeurs coopératives
- une traduction des dimensions responsabilité sociale et développement durable dans les réglementations

#### 3.1. La mise en œuvre du bilan sociétal

La démarche d'élaboration du projet est basée sur la mise en place de trois groupes de travail : un comité de pilotage, composé de représentants de la société civile initiatrice du projet, un groupe de réflexion associant des représentants des coopératives, des experts (agro-économiste et sociologue) et chercheurs (gestionnaire et économiste), et un groupe technique mobilisé pour des interventions ciblées en fonction des besoins et de l'avancement du projet. Cette configuration permet de valoriser les complémentarités entre ces différentes compétences.

Il est rapidement apparu qu'il était nécessaire, pour répondre aux attentes des coopératives tunisiennes de réfléchir sur une démarche spécifique. Nous avons ainsi fait le choix de proposer l'expérimentation de l'outil de bilan sociétal adapté aux structures et aux modes de fonctionnement des coopératives agricoles.

La mise en œuvre du bilan sociétal se présente comme une démarche expérimentale pour renforcer la stratégie des coopératives agricoles et la mobilisation des partenaires et pour en mesurer les performances sociales, environnementales et citoyennes.

Le bilan sociétal a fait déjà l'objet de nombreuses expérimentations notamment dans les coopératives françaises relayées par la Confédération Française de la Coopération Agricole. (CHOMEL C., COUTURIER J., 2002 ; CARIOU Y., FOURNIE S. et WALLET F., (2006)  
Des expériences pilotes ont notamment permis de construire une trame intéressante posant le diagnostic autour de cinq rubriques :

**- Démocratie interne / vie coopérative :**

Analyse du dialogue interne et des processus de décision

**- Promotion des hommes :**

Mise en valeur et développement des compétences des adhérents, élus et salariés

**- Solidarité / mutualisme :**

Mise en oeuvre du principe de solidarité à l'intérieur et à l'extérieur de la coopérative

**- Action économique de la coopérative :**

Analyse, à la fois sur l'amont et sur l'aval, des politiques de qualité, de valorisation des produits, de management environnemental

**- La coopérative dans son territoire :**

Impact de la coopérative dans sa zone d'activité, participation au développement local.

### **3.2. La mise en œuvre du projet de renforcement et d'appui aux coopératives agricoles**

1<sup>ère</sup> étape : Séminaire méthodologique

Ce séminaire permettra en concertation avec les coopératives de :

- Affiner l'approche d'ensemble proposée
- Préciser les tâches à accomplir au cours du projet dans chaque région et par activité
- Délimiter les champs d'étude et d'enquête auprès des coopératives sur la base d'un questionnaire et d'un guide d'entretien communs
- Arrêter un calendrier précis de réalisation du projet à l'échelle globale et nationale
- Préciser les responsabilités et les tâches de chacun des partenaires

***2<sup>ème</sup> étape : Mise en œuvre des tâches définies en concertation avec les partenaires***

- La collecte, le dépouillement et l'analyse des données sur les CSA
- Une première approche des coopératives à travers un questionnaire permettra de collecter les informations figurant aux rubriques du bilan sociétal
- Dépouillement et premières analyses des enquêtes : l'administration du questionnaire permettra de travailler sur des données actualisées concernant l'évolution quantitative et qualitative des coopératives depuis 40 ans ainsi que le poids des structures coopératives dans les activités liées à l'agriculture en Tunisie

***3<sup>ème</sup> étape : Séminaire à mi-parcours d'évaluation***

- Présentation et discussion des premiers résultats des enquêtes
- Engagement du personnel des coopératives
- Implication des adhérents

***4<sup>ème</sup> étape : Mise en œuvre des tâches définies lors de séminaires mi-parcours, tables rondes avec le personnel des coopératives et les adhérents par région et par activités.***

La démarche du projet à ce stade d'avancement est de veiller :

- Sur un plan local, à un suivi au cas par cas dans chacune des coopératives. Le diagnostic et l'élaboration de la stratégie privilégieront l'approche participative des membres, des élus et du personnel salarié.
- Sur un plan national et international, à favoriser la recherche de synergies et de complémentarités entre les différentes CSA et les coopératives espagnoles. La démarche

concerne aussi bien les membres que les élus et les salariés. Ces derniers bénéficieront des visites d'échanges et d'expérience sur le plan national et international.

#### ***5ème étape : Séminaire de restitution du projet***

- Evaluation du travail accompli au regard des indicateurs prédéfinis
- Finalisation des programmes de travail et des activités à réaliser dans le futur
- Finalisation du programme de diffusion des résultats

### **3.3. Les conditions de réussite du projet**

La première action du comité de pilotage (Janvier 2006) a été d'organiser, lors d'un séminaire de sensibilisation, la rencontre des représentants de 16 coopératives tunisiennes réparties dans 13 régions, des représentants de 5 coopératives centrales, les représentants de 5 regroupements interprofessionnels, des fonctionnaires des Ministères de l'Agriculture et des ressources hydrauliques, du Ministère des finances, du Ministère du commerce, de l'Office des céréales et du Centre national de Formation Continue, des représentants de coopératives espagnoles, les commissariats généraux du développement agricole (14 régions représentées) et le groupe d'experts et de chercheurs associés au projet de renforcement et d'appui aux coopératives agricoles.

Il s'agissait dans un premier temps d'avoir une vision la plus globale possible sur l'ensemble du dispositif réglementaire, organisationnel, humain et financier de l'environnement. Cette rencontre a permis aux participants de formuler un certain nombre d'attentes vis-à-vis du développement des coopératives.

Il a donc été aisé de dialoguer avec les dirigeants des coopératives pour leur présenter la nécessité de s'inscrire dans une démarche pragmatique qui permettra de traduire en plans d'action concrets les axes d'amélioration identifiés dans le diagnostic à mener.

Trois dirigeants de coopératives ont déjà bénéficié d'une visite en Espagne dans la région de Catalogne. Leur visite a permis par le biais des visites de terrains de comparer l'état de développement des coopératives et donc d'exprimer une plus forte motivation au changement et à la coopération.

Le respect de l'échéancier proposé et la disponibilité des moyens matériels, financiers et humains sont des conditions à respecter pour bénéficier de la motivation actuelle des responsables des coopératives et des experts.

### **3.4. Les limites**

**Au vu de l'histoire des coopératives en Tunisie et du climat de méfiance installé depuis les années de collectivisation (années 60), le travail du chercheur est totalement dépendant de la confiance accordée aux organisations de la société civile et des espoirs portés sur elles.**

Ce choix pose évidemment la question de l'objectivité et de l'orientation que nous avons retenue pour un diagnostic motivé par le souci d'une forte implication des acteurs de la coopérative et d'appropriation de l'outil dans les processus de management et de changement.

La confiance accordée par les coopératives et la restitution des résultats du diagnostic aux adhérents sont les éléments incontournables du cahier des charges.



## **CONCLUSION**

La présentation d'une démarche expérimentale de renforcement et d'appui aux coopératives tunisiennes est d'engager une réflexion sur l'accompagnement pour la mise en place d'outils spécifique comme le bilan sociétal permettant de créer une double dynamique entre l'engagement individuel et l'action collective, entre la responsabilité et la solidarité.

Le bilan sociétal s'inscrit enfin dans une réflexion plus large sur la place des coopératives agricoles aujourd'hui et les missions qu'elles doivent remplir – simples outils économiques au service de leurs adhérents ou vecteurs d'un dialogue sur les attentes de la société à l'égard de l'agriculture - et des propositions de réponse adaptées.

L'ensemble des réflexions ainsi engagées sont nécessaires pour élaborer un plan d'action qui conditionne la performance voire la survie à moyen terme des coopératives agricoles.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages, communications, articles

- ACMACO (2007), *La société maghrébine face aux enjeux géo-stratégiques (européens et américains)*, Fondation Friedrich Ebert, Tunis.
- ASSOGBA Y., (2000), *Gouvernance, économie sociale et développement durable en Afrique*, Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC) Série Recherche no. 16
- CARIOU Y., FOURNIE S. et WALLET F., (2006), *Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles*, Revue Développement Durable et Territoires.
- CHOMEL C., COUTURIER J.,(2002), *La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises*, CFCA, Confédération Française de la Coopération Agricole.
- COOK M.L AND CHADDAD F.R, *Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models*, American Agricultural Economics 86 (Number 5, 2004).
- DEFOURNY J., L. FAVREAU et J.-L LAVILLE (dir.) (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FAVREAU L (2005), *Qu'est ce que l'économie sociale ?* Cahiers de la Recherche de la chaire de recherche du canada en développement des collectivités, CDRC. Série Recherche no. 35.
- GAGNON G., *Coopératives, politique et développement*, Revue sociologie et sociétés, vol 6, n2, novembre 1974.
- GHAZALI A., DIEBLOD A.,(1993)*Les coopératives au Maroc*, Fondation Friedrich Ebert, Rabat.

### Documents officiels

- Agence Canadienne de développement international Avril (2003), *L'agriculture au service du développement rural durable*.
- Commission européenne (2005), *Consultation sur le futur de la politique de développement de l'union européenne*, Bruxelles.
- Commission européenne (2003), *Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social et au comité des régions sur la promotion des sociétés coopératives en Europe*.
- Commission européenne juillet (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert.

Comptes rendus des tables rondes de l'Association européenne des groupes coopératifs (2003), Bruxelles.

Ministère de l'Agriculture tunisienne (2000), *Document de travail sur la stratégie de promotion des structures professionnelles agricoles*.

Ministère de l'Agriculture tunisienne et des ressources hydrauliques (2005), *Les coopératives de services agricoles*.

Journal officiel de la République Tunisienne (18 octobre 2005), *Loi n°2005-94 du 18 octobre 2005, relative aux sociétés mutuelles de services agricole*,.

# L'HYPOGROUPE : UNE TRADUCTION DES OBJECTIFS DU DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

---

**Imèn MZID**

Assistante, ISAE Gafsa - Tunisie  
Doctorante, URGE – FSEG Sfax et ERMES  
– Toulon/EDHEC Nice

**Lassaâd MEZGHANI**

Professeur  
Unité de Recherche en Gestion  
des Entreprises

Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF)  
FSEG Sfax - Tunisie

## RESUME

La prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale est assez spécifique. Elle est dominée par le dirigeant qui se trouve doublement contraint : il affronte les environnements interne et externe dans lesquels il se trouve, auxquels vient s'ajouter la dimension familiale.

Conscient des avantages que peut lui procurer la structure d'hypogroupe, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale semble orienter ses décisions stratégiques afin d'atteindre cet état de développement tant convoité. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'identifier les relations pouvant exister entre les objectifs prioritaires du propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale et le développement de celle-ci en hypogroupe.

Nous allons tout d'abord présenter les particularités du propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale, pour ensuite expliquer les objectifs visés à travers le développement en hypogroupe. Nous présenterons la méthodologie de recherche et les résultats de nos analyses pour enfin tirer des conclusions quant à la relation : objectifs du propriétaire dirigeant – développement en hypogroupe.

**Mots clés :** entreprise familiale, hypogroupe, développement.

## ABSTRACT

Strategic decision-making in family businesses is quite specific. It is dominated by the leader who is doubly compelled: he is not only confronted to the internal and external environment but also to the family dimension. Knowing the benefits that can be given by the hypogroup structure, the owner-manager of the family business appears to orient his strategic decisions in order to achieve this state of development.

Thus, the objective of this research is to identify the relationship that might exist between the priority objectives of the owner-manager of the family business and the development into an hypogroup. We shall first present the particularities of the owner-manager of the family business, and then we will explain the objectives aimed through the development into an hypogroup.

After this, we will present the research methodology and the results of our analysis to finally draw conclusions about the relationship: owner's goals - hypogroup development.

**Key words:** family business, hypogroup, development.

## INTRODUCTION

L'entreprise familiale est une combinaison de réalités économiques et non économiques dans la vie de l'organisation. Elle est particulièrement attractive pour comprendre comment le concours des considérations économiques et non économiques affecte les décisions stratégiques (Chrisman et al., 2003).

La prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale est assez spécifique. Elle est dominée par son dirigeant qui se trouve doublement contraint : comme tous les dirigeants d'entreprises, il affronte l'environnement interne et externe dans lequel il se trouve et auquel s'ajoute la dimension familiale.

L'entreprise familiale et son dirigeant propriétaire ont souvent été exclus de l'analyse stratégique au nom de la spécificité de l'entreprise familiale, notamment le pouvoir décisionnel et l'emprise de son dirigeant. Il est estimé que l'entreprise familiale est l'extension de la propre personnalité de ses dirigeants propriétaires (Pichard-Stamford, 2002). Certains dirigeants croient que le caractère familial de leur entreprise est lui-même une partie de leur stratégie et utilisent la structure comme moyen pour cadrer leurs stratégies de développement de peur de perdre le contrôle de leurs entreprises familiales.

En fait, les stratégies décrites dans la littérature sont parfois réductrices, car elles limitent le choix de développement à une évolution vers une moyenne voire une grande entreprise (Churchill et Lewis, 1993). Or, il est démontré que certaines entreprises resteront petites toute leur vie mais emprunteront d'autres formes de développement que la croissance en taille.

La croissance des entreprises peut être accompagnée du développement de structures comme les groupes. Les groupes, très longtemps réservés aux grandes entreprises, apparaissent comme des choix stratégiques et organisationnels possibles pour les entreprises de petite dimension (Leyronas, 2004). En effet, les groupes diffèrent par rapport à certaines dimensions telles que la propriété, la nature des relations de pouvoir, la diversification et la taille (Chang, 2003).

En matière de petite entreprise (PE) et toute petite entreprise (TPE), émerge le concept d'hypogroupe. Pour Granovetter (2005), ce type de structure est un ensemble d'entreprises reliées d'une façon formelle ou informelle. Julien et Marchesnay (1987) adoptent la notion d'hypogroupe faisant ainsi référence aux caractéristiques de groupe dont il tire sa structure et à celles de l'hypofirme de point de vue de la taille de ses composantes. Pour ces auteurs, "la forme de groupe pourra inclure des firmes de taille très différentes. Les ensembles intégrés d'hyperfirmes donneront les hypergroupes. Les mêmes montages intégrant des petites et toutes petites unités seront nommés par antithèse hypogroupes".

Ainsi, il est estimé que le développement en hypogroupe est une réponse aux soucis du dirigeant de l'entreprise familiale. En effet, le développement en hypogroupe résulte en une structure généraliste répondant à des besoins spécifiques à l'entreprise familiale (Polge et Loup, 2004).

Les avantages recherchés par la structure d'hypogroupe sont présentés diversement dans la littérature. Au-delà des avantages issus de sa structure de groupe et de la petite taille des entités qui le composent, s'ajoute apparemment un autre avantage, celui du maintien du contrôle du dirigeant sur l'entreprise familiale et donc d'un pouvoir de décision fort dans un contexte de développement (Gaultier, 1990 ; Debray, 1997 ; Trehan, 2000).

Il semble que le dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale, conscient des avantages que peut lui procurer cette structure d'hypogroupe, prendrait les décisions stratégiques adéquates afin d'atteindre le développement souhaité. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'identifier les relations pouvant exister entre les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le développement de celle-ci en hypogroupe.

Dans cette recherche, nous allons tout d'abord présenter les particularités du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale. Ensuite, nous expliquons les objectifs visés à travers le développement en hypogroupe. Enfin, nous présentons la méthodologie de recherche et les résultats des analyses afin de déterminer les relations existantes entre les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le développement de celle-ci en hypogroupe.

## **1. LE DIRIGEANT PROPRIETAIRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

L'interpénétration et la simultanéité des rôles (parent, propriétaire et dirigeant) sont des traits dominants de l'entreprise familiale. Le rôle et la place du dirigeant propriétaire comme élément principal de la notion d'entreprise familiale renvoie à l'hypothèse de l'unicité du centre de décision en matière de choix stratégiques. Afin de présenter les particularités de ce dirigeant, nous explicitons tout d'abord le rôle joué par le dirigeant propriétaire dans l'entreprise familiale. Puis, nous nous basons sur les travaux de Julien et Marchesnay (1987) pour identifier les objectifs prioritaires et présenter la typologie des dirigeants propriétaires des entreprises familiales.

### **1.1. Le rôle du dirigeant propriétaire**

L'entreprise familiale apparaît comme une coalition interne de type dominé (Mintzberg, 1986). Lorsque la famille participe activement à la gestion de l'entreprise, nous pourrions parler, par extension de la terminologie de Mintzberg (1986) de coalition interne familiale dans laquelle les buts de la famille sont ceux de l'entreprise (Trehan, 2000). Pour Dyer (2003), les buts de l'entreprise familiale sont des facteurs qui influencent la dynamique organisationnelle de celle-ci. En plus, la structure organisationnelle de l'entreprise familiale est une symbiose des acteurs et des fonctions qu'ils opèrent au sein de l'entreprise (à travers leurs attributions, leurs relations les uns vis à vis des autres) et avec la hiérarchie. Cette dernière, qui se limite parfois à la seule personne du dirigeant propriétaire, assure la coordination de l'activité, la diffusion des informations et la prise de décision (Futso Yumgue, 2004).

Le choix d'une stratégie de développement peut se comprendre comme un ensemble de décisions stratégiques et de choix de natures très interdépendantes. Cette prise de décision stratégique est un acte fondamental du métier du dirigeant (Berger-Douce, 2000). Dans le cas particulier de l'entreprise familiale, le rôle accordé au dirigeant propriétaire fait que la définition de la stratégie de cette entreprise est l'un des attributs du pouvoir de ce dirigeant et même l'un des champs de décision des plus importantes lui revenant (Marchesnay, 2002).

Particulièrement, le dirigeant de l'entreprise familiale est mû par des objectifs personnels que son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1989). La prise de décision dans cette entreprise est, de ce fait, un processus qui dépend des objectifs personnels du dirigeant. Par conséquent, la prise de décision dans l'entreprise familiale est extrêmement personnalisée (Julien et Marchesnay, 1996). Cependant, cette personnalisation est difficilement assimilable à une puissance de ce dirigeant en matière de processus de prise de décision puisque, dans une certaine mesure, il reste soumis à la pression de son environnement.

## 1.2- Les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire

Dans le prolongement des travaux de Laufer (1975) qui s'appuient sur les deux grandes aspirations génériques d'indépendance et de croissance, Julien et Marchesnay (1987) ajoutent l'objectif de pérennité. Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires sont, selon ces auteurs, au nombre de quatre :

**La pérennité** : le dirigeant est préoccupé par la préservation du patrimoine et par l'avenir de l'entreprise. Son ultime souci est que son entreprise lui survive et qu'elle demeure entre les mains d'un des membres de la famille. Si cet objectif se trouve prioritaire, le dirigeant ne recherchera pas nécessairement les opportunités de développement hors de son domaine d'activité. Le problème qui se pose, bien évidemment, est celui de la transmission et de la planification de la relève.

**L'indépendance** : ce besoin d'indépendance se traduit le plus souvent par le refus d'ouvrir le capital à des fonds extérieurs et à refuser les opportunités de développement susceptibles de mener à la perte du contrôle de l'entreprise. Le dirigeant désire être son "propre patron" et ceci conditionne l'ensemble des objectifs et des pratiques de politique générale.

D'une façon générale, les ressources auront un impact sur la direction de l'expansion. Dans le cas de l'entreprise familiale, s'ajoutant au problème de liquidité vient l'hostilité du dirigeant à la dépendance financière qui se manifeste aussi dans la logique industrielle (partenariat, diversification et développement). Cette sensibilisation à l'indépendance se matérialise le plus souvent par l'intégration d'activités dans lesquelles le dirigeant a une maîtrise personnelle par crainte de perte de contrôle de l'entreprise.

**L'autonomie** : cet objectif est plutôt lié à l'autonomie financière. C'est une banalité que de dire que toute entreprise a besoin de ressources financières à tous les stades de son développement. Mais cette banalité dans le cas général de "toute entreprise" se teinte largement de singularité dans le cas particulier de l'entreprise familiale. L'extrême porosité entre le patrimoine familial et le patrimoine de l'entreprise rend très sensible le lien entre entreprise, ressources financières et famille.

Tout au long de sa vie, l'entreprise a besoin de ressources pour se maintenir et surtout pour se développer. La capacité de financement des entreprises présente souvent un facteur clé de succès pour faire face à la concurrence et pour accroître sa part de marché. Dans le cas des entreprises familiales, la famille vient, bien souvent, au secours de l'entreprise. Comme le précise l'étude de Hau (1995), "la grande famille est le lieu de transferts massifs de ressources en faveur d'entreprises en difficultés".

**La croissance** : elle consiste selon Penrose (1995) en un processus interne de développement dont les effets convergent vers le même point. La croissance est alors une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale. C'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de ce dirigeant. Elle explique le fait que ce dernier recherche le développement de son entreprise et l'intégration des activités à forte croissance.

Cependant, les modèles de stade de développement (Perry, 1987 ; Churchill et Lewis, 1993 ; Greiner, 1998) prévoient généralement l'évolution de la petite entreprise vers la grande et y associent une caractérisation du management et du développement de l'organisation. Mais, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, l'aspect critique de la croissance pour celles-

ci est la dilution du capital. Pour cette raison, lorsqu'il s'agit d'entreprise familiale, le comportement stratégique du dirigeant vis-à-vis de la croissance est problématique.

### **1.3. Le dirigeant propriétaire : une typologie**

Il existe de nombreuses typologies du dirigeant (Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Dunkelberg et Cooper, 1982), mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. Notre but étant plutôt de percevoir les priorités et les modes de raisonnement des dirigeants que de faire un inventaire de ces typologies, nous nous intéressons à la typologie de Julien et Marchesnay (1987) relative aux dirigeants propriétaires d'entreprises familiales.

En fait, il apparaît difficile pour Julien et Marchesnay (1987) de ne retenir qu'un seul but pour caractériser un entrepreneur type. Ils préfèrent raisonner en terme de "panier d'utilité" où le dirigeant fixe un ensemble hiérarchisé de buts. Ils déterminent ainsi deux types extrêmes de dirigeants en fonction des priorités patrimoniales et managériales (Lagarde, 2004) :

Le **PIC** (Pérennité, Indépendance, Croissance) analogue à l'entrepreneur "artisan" qui est mû par une logique d'action essentiellement patrimoniale où la transmission est un problème crucial.

Le **CAP** (Croissance, Autonomie, Pérennité) assimilé à un "opportuniste" qui est mû par une logique de valorisation du capital plutôt que d'accumulation.

Dès lors, le dirigeant qui recherche la croissance n'aura pas la même attitude que celui qui recherche la pérennité, voire la survie de son affaire (Marchesnay, 2002). Pour cette raison, nous étudions dans ce qui suit la relation pouvant exister entre les objectifs prioritaires des deux types de dirigeants, à savoir la pérennité pour le PIC et la croissance pour le CAP, et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe.

## **2. LES PRIORITES DU DIRIGEANT ET LE DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE**

Les impératifs propres à l'entreprise familiale l'amènent à adopter des formes d'organisation adaptées à sa taille et à ses particularités mais aussi, et surtout, qui répondent aux besoins et aux capacités de son dirigeant (Gasse et d'Amboise, 1998).

La conception et l'évolution de l'architecture organisationnelle sont en partie au moins le résultat de la volonté de son dirigeant qui cherche à répliquer des modèles structurels tout en les adaptant à la spécificité du contexte et à inventer de nouvelles configurations structurelles qui seront à la source d'avantages concurrentiels (Gartiser, Lerch et Lutz, 2004). Ainsi, certaines entreprises resteront petites toute leur vie mais emprunteront d'autres formes de développement que la croissance en taille. La croissance des entreprises est accompagnée du développement de structure comme les groupes.

En fait, Debray (1997) montre que le groupe familial est plutôt organisé en hypogroupe familial où le dirigeant propriétaire est mû par le souci de pérennisation de l'affaire dans l'objectif de la transmettre à ses héritiers. Pour cet auteur, la particularité de cette forme d'organisation est que, quelle que soit la combinaison utilisée dans la structure de propriété du capital, elle confère au dirigeant propriétaire une place centrale et le pouvoir de décision final concernant la gestion stratégique de l'hypogroupe.

L'entreprise familiale est caractérisée par une forte personnalisation de la direction et une centralisation de celle-ci. L'hypogroupe familial se crée, donc, par l'initiative de son dirigeant qui, selon ses objectifs et dans un contexte de développement de son activité, va choisir une voie de



croissance permettant de se développer tout en conservant la taille humaine (Iacobucci et Rosa, 2004).

Dans cette partie, nous allons tout d'abord argumenter le fait que l'hypogroupe peut être considéré comme un mode de conduite de la stratégie de diversification. Ensuite, nous examinons la relation entre l'objectif de pérennité chez le dirigeant de type PIC et le développement en hypogroupe. Enfin, nous allons étudier la relation entre l'objectif de croissance chez le dirigeant de type CAP et le développement en hypogroupe.

## **2.1. L'hypogroupe : un mode de conduite de la diversification**

Concernant la voie de développement choisie pour les hypogroupes familiaux, Boissin (2000) estime "qu'à partir d'une position extérieure éloignée de l'entreprise, le chercheur conclurait à une opération d'expansion horizontale, c'est-à-dire une spécialisation de l'hypogroupe dans son domaine d'activité le plus large. Mais en fait, cette stratégie de développement émerge d'opportunités et se traduit par un processus de diversification induit, incrémental du portefeuille d'activités stratégiques en matière de technologies et services clients".

Pour expliquer ce processus de développement Iacobucci et Rosa (2005) identifient quatre principaux mécanismes conducteurs à la formation des hypogroupes (voir tableau 1) :

- a) Un développement de l'activité d'origine de manière à ce qu'il nécessite la création d'entreprises indépendantes et ce dans les cas où le dirigeant est motivé par l'exploitation de niches ou des segments de marchés dans le cadre d'une spécialisation.
- b) Un processus dont l'objectif est d'exploiter, dans des activités liées, des ressources distinctives accumulées dans le domaine d'activité d'origine (savoirs-faire communs et réseaux de relations).
- c) Une exploitation de nouvelles opportunités en investissant dans des activités non-liées.
- d) Une stratégie de diversification de survie stimulée par la faible performance de l'activité d'origine.

Ces auteurs signalent que le premier mécanisme (a) conducteur peut lui-même être scindé en deux sous mécanismes : la pénétration de marché ou l'exploitation de niches de marché. Ils expliquent aussi que ces mécanismes sont mis en œuvre à travers différentes voies de développement qui mènent (ou pas) à la formation des hypogroupes. Le tableau suivant montre la relation qui existe entre l'activité d'origine et les activités des nouvelles unités.

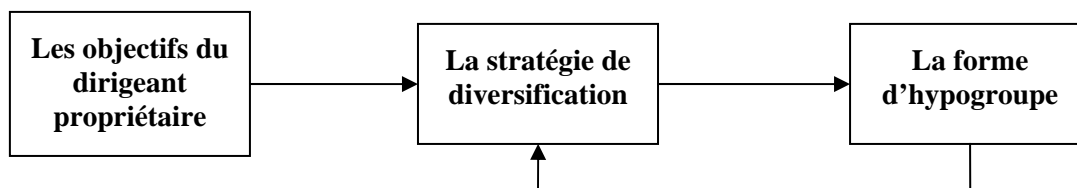
**Tableau 12 : Les mécanismes conducteurs, voie de développement et formation des hypogroupes**

<b>Mécanismes conducteurs</b>	<b>voie de développement</b>	<b>Hypogroupe</b>
Pénétration de marché	Expansion géographique de l'activité d'origine	Non nécessaire exception faite du cas de l'internationalisation
Exploitation de niches de marché	Spécialisation marketing ou diversification liée	Dépend du besoin d'autonomie de la nouvelle unité
Exploitation de synergies	Diversification liée ou intégration verticale	Nécessaire pour accorder de l'autonomie opérationnelle à la nouvelle unité
Exploitation de nouvelles opportunités	Diversification non liée	Nécessaire pour accorder une autonomie stratégique et opérationnelle aux nouvelles unités et pour isoler le risque
Stratégie de survie	Diversification non liée	Dépend de l'abandon de l'activité d'origine ou pas.

**Source :** Iacobucci et Rosa (2005)

Le développement de plus qu'une entreprise est associé donc à la stratégie de diversification puisque dans le cas de la spécialisation, le développement en hypogroupe n'est pas nécessaire. Mais la détermination du mécanisme conducteur d'une telle stratégie et la voie de développement correspondante demeurent insuffisantes pour comprendre la formation des hypogroupes familiaux. Des facteurs spécifiques à ce type d'entreprise sont à considérer. Ces facteurs, notamment les objectifs personnels du dirigeant propriétaire, peuvent se situer en amont du choix de la stratégie de diversification. Ainsi, nous expliquons la logique du développement en hypogroupe par les dirigeants propriétaires d'entreprises familiales par le schéma suivant (figure 1).

**Figure 1 : Objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et développement en hypogroupe**



Nous voulons montrer par ce schéma que la création de nouvelles entreprises est une manœuvre stratégique pour relever le développement de l'entreprise familiale. La forme d'hypogroupe est une voie à travers laquelle le dirigeant développe son entreprise familiale sans qu'il perde le contrôle (Iacobucci et Rosa, 2005). Cet hypogroupement est alors d'une importance stratégique pour la survie et la longévité de l'entreprise familiale et non dans un esprit de créativité ou de découverte (Fletcher, 2006).

Dans ce qui suit, nous établissons les liens entre le développement en hypogroupe et les objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et ce selon la typologie présentée (PIC – CAP).

## 2.2. La pérennité du "PIC" et le développement en hypogroupe

La pérennité de l'entreprise suppose continuer à être propriété de la famille et dirigée par les membres de la famille (Mignon, 2000). Le principal problème qui se pose au dirigeant est de décider comment assurer la pérennité de l'entreprise par sa transmission à la génération suivante. Du fait qu'elle engage la pérennité de l'entreprise, la transmission de la direction au sein de l'entreprise familiale apparaît comme l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu & Fillion, 1996).

En effet, Gaultier (1990) explique que très souvent, des entreprises familiales sont menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des héritiers qui poursuivent des buts différents. Ces héritiers se partagent la propriété dans un esprit de partenariat. Ils doivent décider entre eux comment diriger l'entreprise, étape que l'on décrit souvent comme la période des réunions "autour de la table de cuisine" (Ward, 2005).

Dans de telles circonstances, Bauer (1993) et Gersick et al (1997) stipulent que la taille de la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale. L'histoire de la famille accompagne celle de l'entreprise. Avec l'augmentation quantitative de la famille du fondateur, les liens et interactions évoluent. Le changement de taille de la famille n'entraîne pas simultanément un changement de même nature dans l'entreprise. Comme chaque membre est supposé travailler au sein de l'entreprise familiale, le souci du dirigeant consiste désormais à trouver les moyens pour éviter les conflits entre les successeurs et renforcer leur solidarité autour de l'entreprise. Son rôle étant de renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise, le dirigeant fournit l'effort de tailler un territoire d'indépendance relative pour chacun (Sharma et Manikutty, 2003).

Que chacun ait sa propre entreprise à gérer épargne les conflits entre les départements d'une même entreprise et les jalousies entre successeurs qui nuisent au fonctionnement efficace de l'entreprise familiale. De ce fait, à chaque fois qu'elles changent de taille, les entreprises familiales font face à la nécessité de créer de nouvelles entreprises indépendantes, constituant un hypogroupe, espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte sur le nom du successeur. La création de nouvelles entités, dirigées par les futurs héritiers, permet de maintenir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux. En effet, une taille relativement importante de la famille par rapport à l'entreprise oblige le dirigeant "PIC" à créer de nouvelles unités, d'où la proposition suivante :

**Proposition 1** : la pérennité est un objectif déterminant pour le développement en hypogroupe par un dirigeant PIC.

## 2.3. La croissance du "CAP" et le développement en hypogroupe

Le dirigeant "CAP" recherche le développement de l'activité d'origine mais son problème ne se limite pas au choix des modalités de développement. Il est compliqué par la recherche du maximum d'autonomie. Or, gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration du pouvoir. Par crainte de perte du contrôle de son entreprise, le dirigeant souhaite rester en deçà d'une certaine taille. Le dirigeant CAP est alors amené à limiter sa dimension au seuil de la petite entreprise dès que les contraintes externes entraînent une perte de pouvoir et d'autonomie.

Dans de telles conditions, les dirigeants "CAP" sont amenés à rechercher d'autres alternatives : il peut se développer soit en externalisant des activités fonctionnelles mais ceci revient à glisser une partie de ses activités en dehors de l'espace de commande du dirigeant (susciter l'effet de dépendance), soit en créant des unités autonomes avec leurs propres capitaux (constitution d'hypogroupes).

De ce fait, le développement des hypogroupes devient plus commun dans les environnements où les opportunités de croissance en taille sont limitées. Ainsi, la création de nouvelles entreprises vient se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine (Kolvereid et Bullvag, 1993), d'où la proposition suivante :

**Proposition 2** : la croissance est un objectif déterminant pour le développement en hypogroupe par un dirigeant CAP sans perdre l'autonomie.

Que le dirigeant soit PIC ou CAP, lorsque les risques liés à la croissance en taille augmentent et les risques liés à la mise en dépendance augmentent parallèlement, la stratégie optimale pour le dirigeant propriétaire serait la constitution d'unités autonomes par ses propres capitaux formant ainsi un hypogroupe (voir figure 2).

Toutefois, "on conviendra de définir la dépendance comme un attribut qualificatif de la relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunion des conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de la gestion, adhésion aux objectifs), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et à la logique propre de son organisation" (Marchesnay, 1979).

**Figure 2 : Les stratégies de croissance et les risques liés**

Source : Debray et Leyronas (1996)

Risques liés à la croissance en taille	+	Externalisation	Hypogroupe
	-	Organisation	Internalisation
		-	+
		Risques liés à la mise en dépendance	

Quand l'objectif du dirigeant est le développement sans courir le risque de la croissance en taille, l'externalisation est une stratégie possible sauf qu'elle suscite la perte d'indépendance puisque ce dirigeant ne peut plus contrôler les activités externalisées. En revanche, la volonté de réduire le risque de la dépendance des partenaires en développant en interne de nouvelles activités entraîne la perte du contrôle de l'entreprise familiale à cause de la croissance en taille. L'hypogroupe est alors une forme de développement intermédiaire qui, sans croître en taille, permet de maintenir le contrôle familial de l'entreprise et d'éviter les risques de dépendance des partenaires (autonomie/indépendance).

L'étude empirique permettra d'identifier les objectifs du dirigeant propriétaire qui ont conduit à la stratégie de diversification et au choix de la forme d'hypogroupe qui stimule encore la diversification par les avantages qu'elle offre.

### **3. LES CHOIX METHODOLOGIQUES**

Notre recherche ayant pour objectif de mieux comprendre, dans une approche exploratoire, les relations pouvant exister entre les objectifs prioritaires du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et le développement en hypogroupe, la démarche qualitative nous semble la plus appropriée pour répondre à cet objectif. Pour ce faire, la méthode des cas est un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (Yin, 1994). C'est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte des explications des dirigeants propriétaires de leurs choix de développement sous forme d'hypogroupes. Certains phénomènes ne peuvent se comprendre que par une analyse fine que permet l'étude de cas (Deslauriers et Kérisit, 1997). En effet, les dirigeants vont décrire les situations qui ont conduit à la création de nouvelles unités.

L'information est collectée par le biais d'un entretien semi directif auprès des dirigeants propriétaires des hypogroupes. Les données collectées sont traitées suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper des données brutes par thème et selon l'importance de ces thèmes (Evrard et al, 1997). Cette méthode nous permet de nous intéresser plus au sens des données et aux interprétations des dirigeants propriétaires des cas du développement en hypogroupes qu'à la fréquence d'apparition des thèmes.

#### **3.1. La sélection des cas**

La sélection des cas de l'étude est en revanche plus complexe en raison du nombre de cas à opérer. Toutefois, Eisenhardt (1989) remarque que la plupart des recherches de ce type incluent un nombre compris entre quatre et dix cas. Les exemples de recherches fournis par Yin (1994), qui préconisent une logique de réplication successive pour autoriser la généralisation de l'étendu, n'excèdent pas les douze cas.

La grande difficulté pour le choix des hypogroupes familiaux a consisté dans le fait qu'en Tunisie il n'existe pas de statut juridique reconnu de l'entreprise familiale. Pour cette raison, nous avons eu recours à l'API (Agence de Promotion de l'Industrie) pour nous aider à sélectionner les groupes familiaux mais les hypogroupes ne sont recensés par aucun organisme.

C'est à travers des dialogues avec des dirigeants d'entreprises, l'exploitation des réseaux et des entretiens que nous avons pu constituer un échantillon de cinq hypogroupes. La difficulté de repérer les hypogroupes, la prise de rendez vous avec les dirigeants très occupés par la gestion de l'hypogroupe et la durée nécessaire pour un entretien en profondeur présentent certaines contraintes. Ainsi, il n'y a pas eu de sélection aléatoire mais tous les dirigeants propriétaires des hypogroupes sont systématiquement interrogés selon la même démarche.

Les cas sélectionnés répondent à la définition d'Astrachan et Kolenko (1994) pour l'entreprise familiale. Cette définition paraît la plus complète et surtout la plus opérationnelle et la plus facile à mettre en œuvre pour se décider si une entreprise est familiale ou non. En ce sens, "la famille doit détenir au moins 50 % du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10 % dans le cas inverse. L'entreprise doit avoir au moins dix années d'activité continue. Plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ses activités. Le dernier critère est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération".

### 3.2. La collecte des données

La conduite de l'entretien varie en fonction des hypogroupes considérés, c'est-à-dire que nous avons procédé d'une manière appelée par Bourdieu (1994) "improvisation réglée". Une improvisation parce que chaque entretien est une situation singulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers. Réglée car, pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande un certain nombre d'ajustements qui constituent à proprement parler la technique de l'entretien (Blanchet et Gotman, 1992).

Sur le terrain, la conduite de l'entretien était d'une durée qui varie entre 50 minutes et 1h15. Elle se décompose en trois phases :

Phase 1 (10 à 15 minutes) : lors de cette phase nous avons essayé de créer un bon climat de confiance dans le but d'éviter aux acteurs de nous attribuer de mauvaises intentions et les prédisposer à plus de franchise. Nous présentons, alors, l'objet de notre recherche puis nous demandons à l'interviewé de présenter l'hypogroupe.

Phase 2 (30 min à 50 min) : la phase de contact terminée, nous administrons les thèmes du guide.

Phase 3 (10 minutes) : dans cette dernière phase, nous invitons l'interviewé à exprimer son ressenti sur la conduite de l'entretien et ses commentaires sur les thèmes abordés.

Les thèmes abordés apportent des réponses pour deux principaux axes d'interrogation :

- Quels sont les objectifs visés à travers le développement en hypogroupe ?
- Comment justifier le choix des activités de l'hypogroupe ?

Dans le souci de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs et de leurs entreprises, nous allons désigner les cas par des numéros. Les cas étudiés se présentent comme suit :

**Tableau 13 : Les cas étudiés**

	Secteur d'activité d'origine	Nombre d'entreprises	Génération	Dirigeants actuels		Capital
				Fondateur	Successeur	
<b>Cas 1</b>	Industrie lourde	6	2	3	3	Participation croisée
<b>Cas 2</b>	Cuir et chaussures	5	1	3	néant	Participation croisée
<b>Cas 3</b>	Pêche	3	2	1	1	Unités indépendantes
<b>Cas 4</b>	Textile	6	2	néant	3	Unités indépendantes
<b>Cas 5</b>	Agro alimentaire	4	2	1	4	Unités indépendantes

Le nombre d'entreprises désigne le nombre d'unités formant l'hypogroupe. Les dirigeants actuels sont les membres qui dirigent les différentes unités et qui peuvent être des fondateurs et/ou des successeurs selon que l'hypogroupe soit transmis ou non à la prochaine génération. Par exemple, le cas 2 est encore à sa première génération. Il n'y a pas encore eu de transmission et donc, il n'y a pas de successeurs qui dirigent. Par contre, pour le cas 4, la transmission est totalement effectuée ce qui explique le retrait du fondateur de la direction. Pour les autres cas, la transmission est en cours ce qui fait que la direction est partagée entre les fondateurs (première génération) et les successeurs. Quant au capital, les unités sont totalement indépendantes pour les trois derniers cas alors que pour les deux premiers cas, l'entreprise d'origine détient des parts de capital dans les nouvelles unités créées.

Nous avons essayé d'avoir des cas différents et de considérer plusieurs secteurs d'activités confondus. L'avantage est que nous pouvons avoir une vision globale qui ne tient pas compte de la particularité sectorielle et qui permet de comparer des constantes liées principalement à la nature familiale des hypogroupes.

#### **4. L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE LES OBJECTIFS DU DIRIGEANT PROPRIETAIRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET SON DEVELOPPEMENT EN HYPOGROUPE**

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats de l'analyse intra cas en identifiant l'objectif de chaque dirigeant interviewé à travers le développement en hypogroupe. Ensuite, nous allons discuter l'analyse inter cas et présenter une synthèse des priorités des dirigeants propriétaires des entreprises familiales.

##### **4.1. Les résultats de l'analyse intra cas des objectifs du dirigeant**

Les cas étudiés seront présentés selon les deux thèmes abordés à savoir les objectifs du dirigeant et le choix des activités et ce après avoir avancé une présentation générale de chaque cas.

###### **Cas 1 :**

Cet hypogroupe est formé par six unités. L'entreprise d'origine opère dans le secteur de l'industrie lourde. Actuellement, les unités de l'hypogroupe sont dirigées par les successeurs, dont le dirigeant interviewé, et les trois fondateurs membres de la famille : la tante, l'oncle et le père.

L'objectif des fondateurs, tel que décrit par le dirigeant de l'unité visitée, était d'augmenter l'étendu de l'hypogroupe sans penser à augmenter la taille des entreprises déjà créées. Le souci de ces membres était de développer le plus de domaines possibles parce que les enfants auront des profils différents. Le nombre des successeurs sera probablement important. Ils n'auront pas la possibilité de tous intégrer une seule entreprise.

La pérennité de l'entreprise familiale nécessite la prise en compte de cet élément. Il fallait alors préparer la relève. La multiplication des unités familiales permet d'intégrer au management un nombre plus important de successeurs. En plus, offrir à chacun la possibilité de diriger, en préservant son indépendance, le domaine qui correspond le plus à ses préférences permet d'éviter les tensions et les conflits entre les futurs dirigeants.

Une fois les membres de la deuxième génération sont en âge de travailler, ils commencent à partir du bas de l'échelon. Petit à petit, ils démontrent leurs compétences de gestion. Le pouvoir de direction leur est délégué progressivement.

Quant au choix des activités, il n'y avait pas de planification. Le développement se faisait chemin faisant en saisissant une opportunité ou en concrétisant une idée de l'un des propriétaires qui paraissait porteuse. Le processus s'est déclenché par le fait que la tante avait un profil très différent des autres fondateurs. Elle ne pouvait pas travailler dans l'entreprise d'origine. Comme elle était très active et ne se contentait pas de la participation au capital, elle avait profité de la solidarité familiale pour développer un domaine d'activité totalement non lié où elle peut exploiter ses savoirs faire et toujours avec les mêmes associés. De ce fait, les activités de cet hypogroupe sont totalement diversifiées.

### **Cas 2 :**

Pour ce cas, nous avons eu un entretien avec le dirigeant fondateur. De toute façon, cet hypogroupe est encore à sa première génération dont les membres ont une volonté remarquable de transmission. Cet hypogroupe est constitué de cinq unités et où les trois frères fondateurs co-dirigent à deux ces différentes entreprises.

A propos des objectifs visés à travers le développement en hypogroupe, ce dirigeant affirme que "c'est une manoeuvre qui assure une plus grande longévité pour l'entreprise familiale". Pour ce cas, cette forme permet de maintenir la cohésion entre les dirigeants actuels en leur offrant des postes de direction et éviter ainsi le fait d'avoir un frère comme supérieur hiérarchique. C'est aussi une étape qui prépare la transmission aux futurs héritiers, condition sine qua non de la pérennité.

En effet, le dirigeant pense que "nous ne pouvons pas juger à l'avance le climat et la nature des relations entre les héritiers. S'ils ne peuvent pas collaborer et préserver l'unité familiale, les successeurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur la décision à prendre. Par conséquent, l'entreprise s'écroule et disparaît". Ainsi, la multiplication d'unités indépendantes facilite le processus de transmission puisque chaque héritier pourrait être désigné comme successeur pour l'une des entreprises. Ceci évite le morcellement des capitaux. Sinon, la structure d'hypogroupe permet, malgré la division du capital entre les héritiers, de préserver l'unité de direction de l'entreprise familiale sous la conduite du successeur désigné.

Concernant les activités, il s'agit d'un processus de diversification par intégration verticale. La volonté de maintenir le contrôle du management et l'objectif d'indépendance se manifeste aussi dans le choix des activités. Cette forme de développement réduit le risque de dépendance des clients et fournisseurs. En plus, le contrôle des différents maillons de la chaîne de production permet d'augmenter le pouvoir de négociation par l'effet de groupe.

### **Cas 3 :**

Le processus de développement de cet hypogroupe, formé par trois entreprises, était engagé après que le successeur ait intégré le management de l'entreprise de son père. Ce successeur unique est désormais le dirigeant de l'entreprise familiale puisque les transmissions de la direction et du patrimoine sont déjà réalisées. Réellement, le père ne s'est pas encore désengagé. C'est cette domination du père qui a conduit le développement de l'hypogroupe.

Le successeur, voulant développer l'entreprise d'origine se trouve confronté à la réticence de son père. Le prédécesseur refuse d'affronter la perte de pouvoir qui devient inévitable une fois la transmission effectuée. Il résiste aux décisions de son fils qui essaie d'apporter de la valeur à l'entreprise et faire preuve de ses capacités managériales. La prévalence de l'affectif et des considérations familiales a fait que le successeur a eu recours à la création de nouvelles entreprises.



L'indépendance de l'entreprise familiale d'origine permet au père de continuer à la diriger selon son style de management.

Le successeur a développé de nouvelles entreprises dans le même secteur d'activités afin d'exploiter des synergies. Le développement visé permet de tisser des liens entre activités afin de réduire les coûts de production actuels de l'entreprise, bénéficier d'un pouvoir de négociation et réduire le risque de dépendance des partenaires (clients et fournisseurs).

#### **Cas 4 :**

Cet hypogroupe est formé par six entreprises. La première appartient au secteur textile est fondée par le père. Les autres appartiennent à d'autres secteurs et étaient développées à la suite du processus de transmission. En effet, après avoir terminé leurs études en gestion en France et en Amérique, les deux héritiers ont intégré l'entreprise de leur père. L'un de ces deux successeurs a accepté de répondre à nos questions.

Le problème évoqué par ce dirigeant est que le père, après avoir transmis l'entreprise à ses fils, considère que ces derniers n'auront jamais les capacités suffisantes pour prendre eux-mêmes les décisions dans l'entreprise familiale d'origine. Il est toujours en train de les assister dans son domaine d'expertise. Or, les dirigeants actuels avaient des connaissances qu'ils voulaient mettre en œuvre et ont appris des principes qu'ils voulaient pratiquer. Leur objectif était le développement de l'entreprise familiale qui leur a été cédée par leur père.

Le développement en hypogroupe, dans ce cas, est une manœuvre adoptée pour se procurer l'autonomie de décision. En effet, le dirigeant affirme qu'à défaut de la forme d'hypogroupe, il aurait quitté l'entreprise familiale. Il aurait créé son entreprise à lui après avoir vendu ses parts dans l'entreprise familiale. Son objectif d'autonomie l'empêche de travailler comme salarié et les contraintes financières l'obligent à compter sur la solidarité familiale. Ce type de développement permet de préserver l'indépendance des unités dirigées par les différents dirigeants et tenir compte des priorités des différentes générations.

Seule une stratégie de diversification totale pouvait procurer aux dirigeants successeurs l'autonomie de décision. En effet, la diversification dans des domaines non liés au domaine d'origine, donc non accessibles au père, a facilité le retrait de ce dernier et par conséquent la transmission.

Ce cas reflète une exploitation des compétences de gestion des deux successeurs lorsqu'ils ont repris l'affaire familiale. Leur formation et la responsabilité que leur a accordée le père les ont encouragé à diversifier les activités en créant de nouvelles entreprises. En plus du caractère stratégique et de l'objectif économique de ce type de développement, il y avait des considérations pour la pérennité et la gestion des conflits. La transmission à la deuxième génération est réussie et les dirigeants sont en cours de préparation d'une structure adéquate pour un passage de relais à la troisième génération en assurant la pérennité du patrimoine familial.

#### **Cas 5 :**

Le développement de cet hypogroupe a été assuré par le père fondateur. Il a réussi à créer de multiples entreprises opérant principalement dans le secteur de l'agro alimentaire. Actuellement, il a délégué toutes les responsabilités de management à ses quatre enfants qui dirigent les différentes unités. Le test de management étant passé avec succès, le père leur cède les parts de capital à égalité et prend la retraite en toute tranquillité.

D'après l'un de ces dirigeants, voyant ses enfants grandir, le père voulait leur sélectionner les meilleurs projets pour leur assurer des postes de direction. Il se sentait responsable de leur futur et en même temps il était préoccupé par la pérennité de l'entreprise familiale. Il ne voulait pas mettre en péril l'entreprise d'origine. En fait, la responsabilité du père ne se limitait pas au développement des activités. Il se souciait aussi de la formation de ses enfants afin qu'ils puissent assurer la relève et donc la pérennité de l'entreprise familiale.

Ce fondateur avait diversifié les activités en créant des unités nouvelles. L'indépendance des entreprises, réduit d'une part le risque de la diversification et d'autre part, évite les conflits entre les différents successeurs. Depuis tout petits, le père amenait ces derniers jouer dans les unités où il leur permettait de toucher à tout. Pour lui, c'était une façon d'apprendre et de tisser des liens affectifs entre les enfants et les entreprises. Ils étaient impliqués dès leur enfance dans les affaires et se partageaient les entreprises familiales. Avant même d'obtenir leurs diplômes, les successeurs ont déjà intégré le management des entreprises de l'hypogroupe. Chacun était orienté naturellement vers un domaine d'activité.

Les unités de cet hypogroupe appartenaient à des secteurs très différents (agro alimentaire, agriculture, promotion immobilière, pêche, textile). Cependant, les dirigeants actuels ont préféré la concentration sur le secteur d'activité d'origine. Ainsi, ils bénéficient du pouvoir de groupe au lieu d'éparpiller leurs efforts sur des domaines totalement non liés. Maintenant, l'hypogroupe est toujours diversifié mais dans des domaines liés et complémentaires à l'activité d'origine.

## **4.2. Les résultats de l'analyse inter cas**

A partir de cette analyse de contenu, nous avons remarqué que la structuration en hypogroupe traduit des objectifs différents selon les cas. Ces objectifs peuvent être scindés en deux catégories : celle relevant de la priorité du PIC, à savoir, la pérennité et celle relevant de la priorité du CAP, à savoir, la croissance. Afin de pouvoir discuter ces résultats, nous allons regrouper ensemble les cas d'hypogroupes dirigés par des PIC et les cas où les dirigeants interviewés sont de type CAP. Nous allons ensuite présenter la logique du développement en hypogroupe de chaque type dirigeant (PIC ou CAP). Enfin, nous synthétisons le tout en un seul schéma afin de montrer les différences entre ces deux types de dirigeants mais aussi les similitudes parce qu'ils ont tous les deux des considérations pour les autres membres de la famille.

### **4.2.1. Les objectifs du PIC**

Parmi les cinq cas étudiés, trois (1, 2 et 5) sont dirigés par des PIC. La multiplication des entreprises était liée aux objectifs de succession suivants :

créer différents postes d'emploi pour des successeurs (futurs dirigeants) ayant des profils différents et ce afin d'assurer l'équité et de leur "garantir" un avenir ;

s'assurer de l'indépendance de chaque successeur pour qu'il n'ait pas son frère ou sa sœur comme supérieur hiérarchique ;

préparer la transmission en testant les capacités de gestion de chaque successeur dans une entreprise indépendante de l'entreprise d'origine.

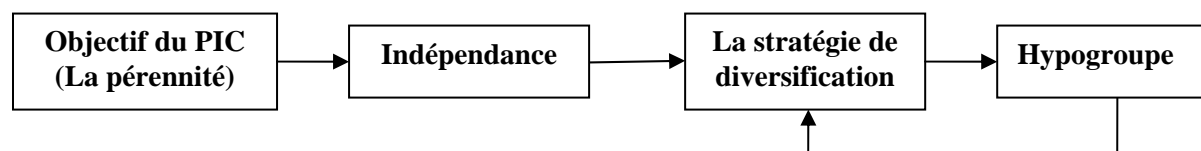
Pour ces trois cas d'hypogroupes, la diversification est donc considérée comme un résultat. Ceci est caractéristique du dirigeant au profil PIC. Lorsque l'entreprise, dirigée par un PIC, croît en taille et développe de nouvelles activités, ce dernier préfère "répéter" la même "formule", c'est-à-dire la forme unitaire plutôt que de développer une organisation plus complexe (Iacobucci, 2002).

Un raisonnement sur le devenir de l'entreprise et les conditions de son développement donne un fil conducteur logique aux réflexions sur les thèmes "patrimoine et pouvoir" (Gaultier, 1990). "Dans la logique d'intention patrimoniale, le décideur conçoit son affaire comme un élément de son patrimoine personnel et familial (...). En fait, il se cantonne dans une logique de survie" (Marchesnay, 2002). Ce désir d'assurer la pérennité de l'entreprise converge avec les raisonnements sur le patrimoine et la transmission du pouvoir.

Du fait que la longévité des familles et des entreprises met souvent à l'épreuve l'efficacité des pratiques de transmission, les entreprises familiales veillent soigneusement à les adapter au fil des ans. A chaque fois que la famille change de taille, les dirigeants font face à la nécessité de créer une nouvelle entreprise espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte entre membres familiaux sur le nom du successeur. La création d'une nouvelle entité permet de maintenir la cohésion du réseau familial lorsqu'il y a compétition pour le poste entre membres familiaux.

En plus, c'est à travers son expérience dans l'entreprise familiale que le successeur acquiert des connaissances, des valeurs propres à la famille, une culture, une identité et un statut. Il est primordial que dès son entrée dans l'entreprise une responsabilité précise lui soit confiée (Fattoum et Fayolle, 2004). L'addition d'une nouvelle entreprise à l'hypogroupe peut alors avoir comme objectif d'offrir aux membres de la famille propriétaire l'opportunité de tester et de développer leurs habilités de gestionnaires en bénéficiant des avantages de l'appartenance à une structure familiale. Il peut assurer la dynamique de son entreprise sans passer par la délégation qui peut compromettre la pérennité du patrimoine familial. De ce fait, la première proposition selon laquelle la pérennité est un objectif déterminant pour le développement en hypogroupe par un dirigeant PIC, est non rejetée. Le développement en hypogroupe par un dirigeant PIC peut être schématisé comme suit :

**Figure 3 : Objectifs du PIC et développement en hypogroupe**



#### **4.2.2. Les objectifs du CAP**

Les cas (3) et (4) sont dirigés par des CAP. L'objectif de croissance appuyé par l'objectif d'autonomie pousse à créer de nouvelles unités afin de contre carter l'autorité du père de type PIC.

Dans le cas (3), le dirigeant successeur, conscient du rôle indéniable des liens entre unités aux différents stades de la filiale de production, trouve dans l'hypogroupe une issue pour concilier entre la réticence de la famille à la diversification et la réalisation de son objectif de croissance. L'hypogroupe facilite la diversification en gardant la spécialisation des entités qui le forment : le dirigeant exploite les opportunités de développement qu'il désire tout en respectant les objectifs divergents des membres familiaux.

L'origine de ces divergences est que les membres de la famille sont concernés par l'entreprise car elle fait partie du patrimoine collectif. C'est d'ailleurs souvent un des biens principaux de la

famille. Les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles, à cause des différences entre les priorités de chacun (Gersick et al, 1997).

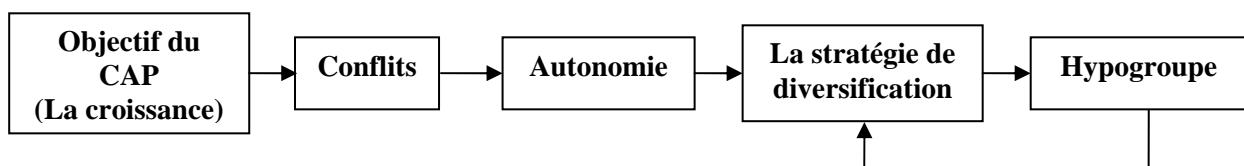
En plus, certains fondateurs créent des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques assez difficiles surtout que les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et idées de ce fondateur (Drozdow et Carroll, 1997). Cette structure limite la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale. Il est difficile pour le dirigeant de prendre des décisions pour le développement stratégique de l'entreprise sans avoir l'accord des membres de la famille. Cet accord serait difficile à consentir si les priorités des membres divergent. Le dirigeant sera amené à effectuer les choix stratégiques qui permettent d'articuler les liens entre la stratégie de développement, la structure et les différents niveaux d'objectifs.

Les spécificités de l'entreprise familiale, qui selon certaines études notamment celle de Mzid et Mezghani (2004) freinent son développement, sont traduites en capacités stratégiques. C'est la capacité du dirigeant à s'adapter à l'environnement interne dans lequel il évolue en terme d'atouts et d'handicaps.

Par le choix de la structure d'hypogroupe, le dirigeant fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux lorsqu'il se heurte aux réticences d'une coalition familiale conservatrice freinant ainsi le développement qu'il a projeté.

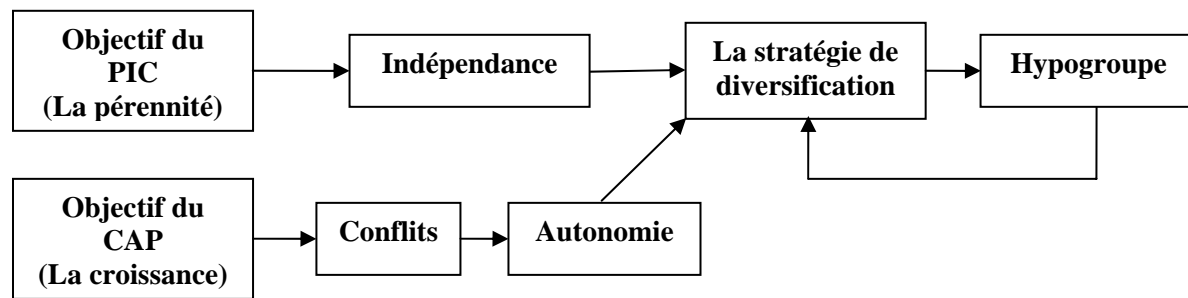
Le développement en hypogroupe s'inscrit alors dans une logique de croissance maîtrisée. Désormais, le dirigeant de l'entreprise familiale trouve une issue à l'impasse liée aux spécificités de l'entreprise familiale qui l'empêchait de réaliser ses visions et d'atteindre ses objectifs personnels. L'hypogroupe apparaît comme une capacité dynamique de l'entreprise familiale puisqu'il permet de répondre simultanément aux objectifs personnels du dirigeant et ceux de la famille lors du développement de l'entreprise. C'est un processus organisationnel d'utilisation et d'enrichissement des ressources de cette dernière. Donc, la deuxième proposition, à savoir le développement en hypogroupe par le dirigeant CAP permet d'atteindre la croissance sans perdre l'autonomie est non rejetée. Les objectifs de ce type de dirigeant se présente comme suit :

**Figure 4 : Objectifs du CAP et développement en hypogroupe**



Les objectifs à travers le développement en hypogroupe varient selon que le dirigeant propriétaire soit PIC ou CAP. Cependant, ce processus est toujours conduit par une stratégie de diversification. Les résultats de cette étude peuvent être résumés par la figure suivante :

**Figure 5 : Objectifs du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale et développement en hypogroupe (la logique du développement)**



Les dirigeants PIC et CAP ont des priorités différentes mais à fin de gérer les conflits périodiques entre les membres d'une même génération (successeurs) ou de générations différentes (fondateurs – successeurs), ces deux types de dirigeants choisissent la création de nouvelles entreprises selon une stratégie de diversification.

## CONCLUSION

A partir de ces résultats, nous pouvons regrouper les objectifs évoqués par les prédécesseurs ou successeurs, dirigeants propriétaires d'hypogroupes, en deux catégories :

Des objectifs de pérennisation, généralement sous jacents aux objectifs de transmission de l'entreprise familiale à des héritiers ou à d'autres membres de la famille.

Des objectifs de résolution de problèmes de conflits entre générations. En effet, la divergence de points de vue entre générations concernant la croissance de l'entreprise d'origine et la résistance du fondateur par manque de confiance dans les capacités des successeurs a poussé ces derniers à diversifier les activités en créant des unités familiales indépendantes.

Que le dirigeant soit "PIC" ou "CAP", la transmission, la relation entre générations et la relation entre successeurs les fait converger vers le développement en hypogroupe. En effet, adopter une stratégie de croissance et maintenir simultanément le caractère familial de l'entreprise ne devraient pas être des décisions incompatibles. Cette croissance ne peut pas conduire à diluer ce patrimoine familial mais au contraire, la forme d'hypogroupe, en tant que modalité de croissance, vient au service du développement de l'entreprise dans un contexte purement familial. La flexibilité de la forme d'hypogroupe et le fait qu'elle permet de s'adapter à différents besoins organisationnels, notamment l'indépendance, sont d'importantes raisons qui expliquent le processus de développement de l'hypogroupe familial (Iacobucci, 2002).

Cependant, les résultats de cette recherche présentent certaines limites. Tout d'abord, bien qu'elle permette d'étudier le concept en profondeur, la méthode des cas ne nous permet pas d'examiner les différents cas de figure susceptibles de se présenter. Par conséquent, nous ne pouvons aboutir à une généralisation à l'ensemble des hypogroupes familiaux tunisiens. Ce problème de généralisation pourrait être dépassé par l'ajout de nouveaux cas jusqu'à la saturation sans dépasser tout de même les dix cas (Eisenhardt, 1989). En plus, les entretiens étaient conduits auprès d'un seul dirigeant (fondateur ou successeur) par hypogroupe ce qui peut concevoir un problème de "fiabilité". Il est possible de surpasser cette limite en interviewant d'autres dirigeants du même hypogroupe.

S'agissant d'un processus, il serait possible de mener une étude longitudinale pour compléter les entretiens. Il serait aussi intéressant de conduire une étude quantitative dans le but de construire et vérifier des hypothèses. Une recherche de même type mettrait en lumière, les différences (ou similitudes) qui pourraient exister entre le processus de développement des hypogroupes familiaux et des hypogroupes non familiaux au niveau des objectifs des dirigeants. Toutes ces recherches devraient contribuer à une plus grande compréhension de l'entreprise familiale.

## BIBLIOGRAPHIE

- ASTRACHAN J. H. & KOLENKO T. A. (1994), "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices", Family Business Review, vol. 7, n°3, 251-262.
- BAUER M. (1993), Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Inter éditions, Paris.
- BERGER-DOUCE S. (2000), "L'introduction du concept de catalyse dans l'étude du PPDS", 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25-27 octobre, IAE de Lille.
- BLANCHET A. & GOTMAN A. (1992), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan, Paris.
- BOISSIN J. P. (2000), "Système de valeurs du management familiale en PME", 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25-27 octobre, IAE de Lille.
- BOURDIEU P. (1994), Raisons sociales, Essais, Editions du Seuil, Paris.
- CHANG S. J. (2003), "Ownership Structure, Expropriation and Performance of Group Affiliated Companies in Korea", Academy of Management Journal, vol. 46, n°2, 238-448.
- CHRISMAN J. J., CHUA J. H. & STEIER L. P. (2003), "An Introduction to Theories of Family Business", Journal of Business Venturing, vol. 18, n°4, 441-448.
- CHURCHILL N. & LEWIS V. L. (1993), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", Harvard l'Expansion, n°30, 51-63.
- DEBRAY C. & LEYRONAS C. (1996), "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise", 8<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE, 16 et 17 avril, Toulouse.
- DEBRAY C. (1997), Structure et stratégies de l'hypogroupe, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, Faculté de Gestion et de Droit de l'Entreprise.
- DESLAURIERS J. P. & KERISIT M. (1997), "Le devis de recherche qualitative", in POUPART & al., La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, Gaëtan Morin, Boucherville, 85-112.
- DROZDOW N. & CARROLL V. P. (1997), "Tools for Strategy Development in Family Firms", Sloan Management Review, Fall, 75-88.
- DUNKELBERG W. C. & COOPER A. C. (1982), "Entrepreneurial Typologies: an empirical Study", in VESPER-WELLESLEY K. H., Frontiers of Entrepreneurship Research, MA: Babson College, 1-15.
- DYER W. G. (2003), "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 401-416.
- EISENHARDT K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, vol. 14, n°4, 532-550.
- EVARD Y., PRAS B. & ROUX R. (1997), Market, études et recherches en marketing, Nathan.

- FATTOUM S. & FAYOLLE A. (2004), "L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales" <http://www.entrepreneuriat.com/Fattoum%20et%20Fayolle.pdf>, (Accès le 11/6/2006).
- FLETCHER D. (2006), "A Relational Perspective of Family Business Venturing", EIASM Family Business Workshop, 1 & 2 June, Nice.
- FUTSO YUMGUE C. (2004), "L'entreprise familiale et la triple gestion des problématiques d'entreprise, de capital et de famille : l'exemple de la PME familiale au Cameroun", 3<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 31 mars et 1<sup>er</sup> avril, Lyon.
- GARTISER N., LERCH C. & LUTZ P. (2004), "Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg", 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-4 juin, Vallée de Seine, Normandie.
- GASSE Y. & D'AMBOISE G. (1998), "La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régie", *Gestion*, vol. 23, n°3, 41-47.
- GAULTIER A. (1990), *Les holdings familiales : pérennité et succession*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- GERSICK K. E. & al. (1997), "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business", *Family Business Review*, vol. 9, n°4, 447-449.
- GRANOVETTER M. (2005), "Business Groups and Social Organization", in SMELSER, N.J. & SWEDBERG R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton Univ. Press.
- GREINER L. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, July-August, 55-67.
- HAU M. (1995), "Traditions comportementales et capitalisme dynastique : le cas des grandes familles", *Entreprises et histoire*, n°9, 43-51.
- IACOBUCCI D. & ROSA P. (2004), "Business Group as Evolutionary Entrepreneurial System", Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, 3-5 June, Scotland.
- IACOBUCCI D. & ROSA P. (2005), "The process of Business Group Formation by Habitual Entrepreneurs: Entrepreneurial dynamics and Organisational Setting", [www.inform.unian.it/~iacobucci/iacobucci-rosa.pdf](http://www.inform.unian.it/~iacobucci/iacobucci-rosa.pdf), Accès le 10-04-2005.
- IACOBUCCI D. (2002), "Explaining Business Groups Started by Habitual Entrepreneurs in the Italian Manufacturing Sector", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, n°1, 31-48.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1987), *La petite entreprise*, Vuibert, Paris.
- JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- KOLVEREID L. & BULLVAG E. (1993), "Novices versus Experienced Business Founder: An Exploratory Investigation", in BIRLEY & SUBRAMONY (eds.), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Amsterdam, 275-285.



- LAGARDE V. (2004), "Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture", 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- LAUFER J. (1975), "Comment devient-on entrepreneur?", Revue Française de Gestion, n°2, 11-23.
- LEYRONAS C. (2004), "Processus de transformation d'un réseau par hypogroupement", 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- MARCHESNAY M. (1979), "La dépendance des firmes individuelles", Economies et Sociétés, Tome XIII, n°10-12, 697-733.
- MARCHESNAY M. (2002), Management stratégique, Les éditions de l'ADREG.
- MIGNON S. (2000), "La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire", Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 3, n°1, 169-196.
- MINTZBERG H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation.
- MZID I. & MEZGHANI L. (2004), "Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement", 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-4 juin, Vallée de Seine, Normandie.
- PENROSE E. T. (1995), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> edition.
- PERRY C. (1987), "Growth Strategies for Small Firms", International Small Business Journal, vol. 5, n°2, 17-25.
- PICHARD-STAMFORD J. P. (2002), "La légitimité du dirigeant familial", in La gestion des entreprises familiales, Economica, Paris, 17-28.
- POLGE M. & LOUP S. (2004), "Le dirigeant artisan, un développement par des stratégies individuelles et collectives : illustration par une étude de cas", 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- SAPORTA B. (1989), "Stratégies des PME", in JOFFRE P. & SIMON Y., Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 2729-2754.
- SHARMA P. & MANIKUTTY S. (2003), "Shedding of Unproductive Resources in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture", The School of Business and Economics Publishes Working Papers.
- SMITH N. R. (1967), "The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man", Bureau of Business and Economic Research.
- TREHAN N. (2000), Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales, thèse de doctorat soutenue à l'université de Grenoble.

- WARD J. L. (2005), "La gouvernance des entreprises familiales", E Journal USA : perspectives économiques, février, 42-45.
- YIN R. (1994), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Beverly Hills.
- YOUALEU C. K. & FILION L. J. (1996), "Neuf étapes du processus entrepreneurial", 13<sup>ème</sup> Colloque du CCPME, 31 octobre, 1<sup>er</sup> et 2 novembre, HEC Montréal, 307-321.

# LE MODELE EUROPEEN DE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS

## EST-IL UN MODELE EXPORTABLE ?

---

**Isabelle CADET**

Docteur en Droit des affaires  
Enseignant-chercheur ESDS/GEMO  
Université Catholique de Lyon

### RESUME

La gouvernance de l'Union Européenne est un compromis, sans nul autre pareil car, quoique fortement empreint de philosophie occidentale. Elle réalise la synthèse de différents systèmes juridiques en trouvant le juste milieu entre le libéralisme exacerbé, la dictature de la transparence et la volonté de domination de la puissance américaine d'une part, et, les intérêts économiques, sociaux et géostratégiques de l'Europe en construction avec ses partenaires historiques du Sud de la Méditerranée, d'autre part. Dépassant le cadre de la *soft law*, le développement de réglementation dérivée des institutions européennes et leurs applications concrètes en France, donnent matière à réflexion approfondie : le Maroc peut y puiser des méthodes d'organisation, un guide de bonnes pratiques de *management* (ou inversement des expériences négatives à ne pas reproduire) dans le cadre du PAS (Programme d'ajustement structurel), et des idées pour le renforcement du contrôle externe dans le but de bâtir un socle commun de gouvernance ou à tout le moins une zone de libre-échange.

Toutefois, un échange durable ne peut s'instaurer qu'à la condition d'une réciprocité certaine. D'un côté, la gouvernance européenne, fruit de l'abondance, ne doit ni refuser de partager les profits de la croissance, ni absorber les parties prenantes ou ni même imposer une idéologie des Droits de l'Homme. De l'autre côté, par-delà les résistances religieuses à la mondialisation, c'est un retour aux sources de l'Islam qui peut apporter, paradoxalement, par sa vision originale de l'égalité naturelle et de la dignité humaine immanente revisitée (*idjtiḥād*), un nouveau souffle éthique à l'Europe, en quête de sens (doute cartésien), dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises ou, plus généralement, dans l'exercice des libertés fondamentales.

**Mots-clefs :** éthique et gouvernance – Union Européenne- conventions internationales - droit communautaire – coutumes - Maghreb- Maroc- France - contrôle des comptes – droit musulman – Islam - Droits de l'Homme – mondialisation – zone de libre-échange – laïcité - démocratie – égalité

### ABSTRACT

The governance of EU, compromise, all other things being equal, very marked by the westernize philosophy, is a synthesis of different legal systems. That finds the happy medium between the excessive liberalism, the dictatorship of the transparency and the will for power of the USA, on the one hand, and the economics, socials, geopolitics interests of Europe, with this historical partnership of South Mediterranean countries in the other hand. The europeans instruments, soft law and hard law, the concrete realizations in France are useful after much thought : Morocco can find methods for organization, guidelines of best practices of management (without make the same mistakes as before) as part of this government's programme of reforms and ideas for the strengthening of external auditing with this aim in view of a common base of governance or a free trade.

But, the condition of a sustainable trade is the definite reciprocity. European governance must divide the profits between them, respect the stakeholders without dissolution, and not dictate ideology of Human Rights. Beyond the religious opposition against globalization, Morocco must draw on the sources of Islam, paradoxically, with an original view about natural equality and human immanent dignity, revised (*idjtiḥād*), a new ethical lease of life for Europe, in search of sense (*cartesianism*), in the framework of corporate social responsibility or more generally, in the exercise of liberties and rights.

**Key-words:** ethics and governance – European Union – treaties – community law – common law – hard law/soft law – North Africa – Morocco- France – accounting control – Muslim right – Islam –Human Rights – globalization – free trade - secularity – democracy – equality

« Chacun est responsable de tous. Chacun est seul responsable. Chacun est seul responsable de tous. »  
(Pilote de guerre, A. de Saint-Exupéry)

## INTRODUCTION

Les leçons d'*Enron* sont multiples. Au-delà du séisme subi, la prise de conscience de l'impact de la mondialisation et de l'interdépendance croissante des économies a été salutaire : de solides jalons de la gouvernance mondiale ont pu être posés. La société civile mondiale s'organise progressivement, par soubresauts, pour gérer de manière transparente et responsable les ressources humaines, naturelles, économiques et financières dans des buts de développement équitable et durable<sup>156</sup>.

La gouvernance, d'un point de vue juridique, peut, quant à elle, être définie comme l'ensemble des processus par lesquels les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées. Pour réussir, la gouvernance mondiale doit surmonter : l'absence d'intégration des pays pauvres, l'hétérogénéité des systèmes juridiques ou leurs lacunes, l'interdépendance de l'économie, du social et de l'environnement, la contestation de la mondialisation<sup>157</sup>.

Les prémices de la gouvernance mondiale sont visibles dans des interactions, des jeux d'influence, le partage de concepts et de bonnes pratiques entre Etats, entreprises, civilisations. Mais pour confronter, échanger, rapprocher des idées, il faut que les ensembles soient cohérents, les intérêts sinon convergents, du moins soient communs, et le mode de fonctionnement des entreprises connaissent des similitudes certaines.

Tous les modèles proposés ne sont pas équivalents et seules des comparaisons systémiques permettent de savoir dans quelle mesure ils sont exportables ou non, par voie réglementaire ou par la contractualisation. De nouveaux référentiels sont apparus, proposant de véritables modes de régulation. Certes leur portée juridique est davantage locale (nationale ou fédérale), montrant ainsi leurs limites et la résistance de l'Orient à adopter d'emblée un schéma d'organisation occidental.

Les liens historiques, la proximité géographique et la multiplication des échanges entre le Royaume du Maroc et la France donnent une signification particulière à cette étude et un postulat favorable d'enrichissement mutuel.

Dans le cadre d'une création d'une zone de libre-échange entre les pays du Maghreb et l'Europe, il peut être intéressant de broser un tableau du droit communautaire pour découvrir les modalités contractuelles applicables. La libéralisation et l'intégration des entreprises marocaines dans l'économie mondiale passent par la connaissance des exigences formulées par les parties prenantes externes. Dans l'optique d'un changement, la démarche est incontournable.

Dans le cadre du processus de Barcelone, l'Union Européenne (U.E.) s'est engagée à instaurer une zone de libre-échange avec ses voisins méditerranéens d'ici à 2010. Elle comprendrait les pays arabes du sud et de l'est de la Méditerranée ainsi qu'Israël et les Territoires palestiniens. Les échanges commerciaux sont actuellement facilités entre l'Union et chacun de ses partenaires qui, à leur tour, prennent des mesures pour intensifier les relations commerciales entre eux. C'est ce qu'illustre, par exemple, l'accord d'Agadir, un accord de libre-échange signé en 2004 entre l'Égypte, le Maroc, la Jordanie et la Tunisie.

---

<sup>156</sup> Philippe Moreau-Defarges, RSE et gouvernance, Que sais-je ?, La gouvernance, PUF 2003, p.43

<sup>157</sup> Cf notre article, « Du besoin au changement dans l'optique du développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise : la règle juridique comme passage obligé », in « Développement organisationnel et changement », ouvrage collectif sous la direction de Savall H., Bonnet M., Zardet V. et Péron M., ISBN, ISEOR, 2006, p.113 (colloque 24-25 avril 2006, Lyon III).

La Commission européenne, en 2001, a fait inscrire sa propre notion de gouvernance dans le Livre blanc de la gouvernance européenne. Cette dernière expression désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. Ces cinq « principes de la bonne gouvernance » renforcent ceux de subsidiarité et de proportionnalité.

Une gouvernance adaptée est celle qui correspond aux valeurs, à l'histoire à la culture et aux objectifs d'une société afin de trouver les réponses efficaces aux défis auxquels elle est soumise. L'histoire, la culture, les valeurs et les défis pouvant être en partie identiques ou partagés, entre, d'une part, la France, Etat-membre de l'Union, et d'autre part, le Maroc, ancien protectorat français, il n'est pas anachronique de poser la question de l'exportation du modèle européen dans un Etat du Maghreb, en termes de gouvernance des organisations.

Mais quelle est sa nature ? S'agit-il de gouvernance à l'échelle mondiale ou même régionale ou de conventions avec réciprocité sur fond d'axiologie des Droits de l'Homme? Les droits des peuples à disposer d'eux-mêmes ne dispensent pas de réaliser des synergies utiles et des échanges de bonnes pratiques pour une meilleure coopération. L'osmose ou l'aide apportées ne sont pas toutefois pas synonymes de *forum shopping*. Entre le partage limité de souveraineté et la libre concurrence sur les marchés, y a-t-il une place pour un modèle spécifique de gouvernance éthique transposable ?

Façonnées par un système de pensée, les modalités réelles de gouvernance trouvent leurs limites dans ce processus de transposition d'une grille de lecture commune. L'itinéraire de développement est propre à chaque nation en fonction de ses besoins (Calame P., 2006). C'est une question de légitimité. L'Union européenne a-t-elle vocation à exporter des standards ou une formation appropriée aux acteurs locaux. Est-elle un bon référentiel ? La « bonne gouvernance » renvoie à l'exigence de profondes réformes institutionnelles pour garantir la croissance et le développement des pays soumis à l'ajustement structurel.

Peut-on alors partir du postulat que les principes du droit communautaire, fabriqués par les super puissances ont vocation à l'universalité ? La conformité à l'idéal démocratique est-elle un paradigme acceptable ou voire préalable pour le Maroc? La problématique de la gouvernance mondiale a été accaparée par des institutions internationales qui en ont fait un outil technocratique au service de l'idéologie néo-libérale (Smouts M.-C., 1998).

Il y a cependant de la place pour de nouvelles études sur la gouvernance qui posent l'originalité de l'UE, sociale-libérale, mieux adaptée aux évolutions contemporaines des pays du Maghreb, avec lesquels les liens tissés, notamment avec la France, sont privilégiés. Les influences réciproques, acceptées ou subies, ne peuvent être obérées.

C'est tout l'enjeu de la gouvernance moderne qui doit, tout à la fois, assurer l'unité et ménager la diversité des cultures des pays donc d'entreprises territoriales, *a fortiori* en cas de régulation étatique, entre droits, pouvoirs et responsabilités. L'approche doit être globale et les autorités préparées sinon, les réalisations sont perçues comme étrangères. Le dialogue permet d'atteindre un certain degré d'efficacité et d'efficience en fonction des moyens disponibles. Les sensibilités, les compromis, les évaluations comparatives conditionnent sa réussite. La place de la société civile et du secteur privé comme mode de régulation est fondamentale.

L'Europe propose un cadre normatif dépoussiéré des conceptions mentales et institutionnelles héritées du passé avec ses nouvelles parties prenantes, sans vocation hégémonique. Mais est-on prêt

au changement de part et d'autre de la Mer Méditerranée et à un nouvel investissement face à l'urgence des défis qui menacent l'humanité ?

Le contenu de la gouvernance européenne est-il universel ? Ce modèle dispose-t-il d'une légitimité hors du temps et de l'espace originel pour toute entreprise ? Synthèse de plusieurs systèmes juridiques, *Common Law* et droit romain, souple et contraignant à la fois, le modèle européen est-il suffisamment élastique pour servir de support à la construction d'une zone de libre-échange avec le Maroc ? La diversité et l'ouverture sont-elles une chance pour la démocratie européenne ou un risque de perdre une certaine unité et cohérence ?

L'exportation suppose donc un certain nombre de préalables requis. Au-delà des conditions propres liées au modèle européen proposé, il est aussi important d'étudier sous quelles formes, dans une confrontation de systèmes juridiques différents, un partenariat privilégié peut donner naissance un jour à un socle commun de gouvernance d'entreprises entre le Maroc et la France, ou plus généralement entre le Maghreb et l'Europe. Le modèle européen de la gouvernance d'entreprises est un cadre juridique original, entre *soft law* et *hard law*<sup>158</sup> (1) qui peut proposer des fondements juridiques possibles pour un socle commun de gouvernance entre le Maghreb et l'Europe (l'exemple franco-marocain) (2).

## **1. LE MODELE EUROPEEN DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES, UN CADRE JURIDIQUE ORIGINAL ENTRE *SOFT LAW* ET *HARD LAW***

Le Parlement européen a adopté le 13 mars 2007, une résolution sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)<sup>159</sup> sous forme d'un nouveau partenariat<sup>160</sup> : « il se déclare convaincu que l'accroissement de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, liée au principe de la responsabilité des entreprises, constitue un élément essentiel du modèle social européen et de la stratégie européenne pour le développement durable, et permet de répondre aux problèmes sociaux posés par la mondialisation économique ».

L'Europe s'érige depuis longtemps en exemple à suivre<sup>161</sup>. Tout est effectivement mis en œuvre dans la Communauté européenne pour faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE et de gouvernance. La France a, quant à elle, traduit le gouvernement d'entreprises essentiellement par un impératif de transparence dans le cadre des sociétés cotées. Les réglementations ne sont sans nul doute pas transposables telles quelles, mais les fondements méritent d'être comparés pour jauger de leur caractère universel et de leur recevabilité par le Royaume du Maroc en tant que modèle éventuel.

Sans prétendre à l'exhaustivité, il convient de brosser un tableau rapide des différents textes pris par l'Union Européenne (U.E.) en matière de gouvernement d'entreprise. La plupart relèvent d'orientations stratégiques prises dans le strict respect des conventions internationales. D'autres en matière commerciale, environnementale ou contrôle des comptes revêtent un caractère plus

---

<sup>158</sup> *Soft law* : conventions, coutumes, jurisprudence c/ *hard law* : constitutions, lois et règlements

<sup>159</sup> RSEE serait plus le sigle plus adapté pour ajouter à la responsabilité sociale la responsabilité environnementale

<sup>160</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-20070062+0+DOC+XML+V0//FR> (pour une mondialisation responsable et équilibrée)

<sup>161</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001\\_0428fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0428fr01.pdf) : Livre Blanc de la gouvernance européenne, 25 juillet 2001; Communications de la Commission sur « La mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises (COM 2006/ 0136) et "La dimension sociale de la mondialisation - Comment la politique de l'UE contribue à en étendre les avantages à tous" (COM 2004/0383) ou "Promouvoir un travail décent pour tous - La contribution de l'Union à la mise en œuvre de l'agenda du travail décent dans le monde" (COM 2006/0249), faisant suite à la résolution du Conseil du 6 février 2003 sur la responsabilité sociale des entreprises (JO C 39 du 18.2.2003, p. 3).

impératif que la France, comme tout Etat membre doit transposer et appliquer dans son droit interne. Il est intéressant de découvrir ces modes de régulation communautaire (A.) pour mieux appréhender la déclinaison française de la gouvernance (B.), avec ses spécificités.

## **1.1. Les modes de régulation communautaire**

Partant du constat que les entreprises ne peuvent se substituer aux pouvoirs publics lorsque ceux-ci sont défaillants à assumer leur contrôle sur le respect des normes sociales et environnementales, l'U.E. prend une part active dans cette nouvelle forme de régulation, dépassant le cadre du territoire national.

Le Parlement européen a dressé la liste des textes sur lesquels l'UE se fonde pour bâtir, dans un contexte d'économie mondialisée, un modèle européen de la gouvernance et donné les modalités à suivre en termes de partenariats notamment avec les pays tiers. La démarche mérite d'être retracée dans ses grandes lignes, car la matière est dense quoique les avancées soient récentes. La méthodologie repose essentiellement sur du droit conventionnel (a.) donc doté d'une grande souplesse qui peut constituer une base acceptable dans le cadre d'une zone de libre échange avec le Maroc. Mais, les derniers scandales financiers ont conduit à passer de la gouvernance douce à une réglementation plus musclée pour donner corps à la gouvernance européenne, non sans impact sur les entreprises des pays tiers (b.)

### **1.1.1. Principes généraux de la gouvernance douce : déclarations, résolutions et droit conventionnel**

Les textes fondamentaux de référence sont :

- la déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies de 1948, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques de 1966, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de 1966, la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination contre les femmes de 1979, la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant de 1989 et le projet de déclaration des Nations unies sur les droits des peuples indigènes de 1994,
- les conventions OIT sur les normes universelles fondamentales du travail, la "déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale" de l'Organisation internationale du travail (OIT), révisée en dernier lieu en 2001, et
- la Convention de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la lutte contre la corruption (1997)
- le "*Global Compact*", lancée par les Nations unies en juillet 2000.
- la "*Global Reporting Initiative*" (GRI), en lien étroit, depuis 2006, avec le Global Compact

Les conventions internationales ont une portée juridique certaine dès lors qu'elles sont signées et ratifiées par chaque Etat signataire. Parfois, il faut attendre des dispositions internes exécutoires pour leur entrée en vigueur.

A caractère moins contraignant, se retrouvent un certain nombre de dispositions marquant les efforts des Etats membres de l'UE :

- les "principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales" de l'OCDE révisés en dernier lieu en 2000,
- résolution du 15 janvier 1999 sur des normes communautaires applicables aux entreprises européennes opérant dans les pays en développement: vers un code de conduite européen,

- recommandant la création d'un code de conduite modèle soutenu par un dispositif de contrôle européen,
- le projet de normes des Nations unies sur les responsabilités des sociétés transnationales et autres entreprises commerciales en matière de droits de l'homme (2003),
  - les résultats du Sommet sur le développement durable des Nations unies, qui a eu lieu en 2002 à Johannesburg,
  - la résolution du 30 mai 2002 sur le livre vert de la Commission sur la promotion d'un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.
  - la résolution du 13 mai 2003 sur la communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable,
  - la recommandation de la Commission du 30 mai 2001 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés: inscription comptable, évaluation et publication d'informations
  - la résolution du 4 juillet 2002 sur la communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen et au Comité économique et social intitulée "Promouvoir les normes fondamentales du travail et améliorer la gouvernance sociale dans le contexte de la mondialisation"
  - la communication de la Commission intitulée "Gouvernance et développement" (2003)
  - la résolution du 5 juillet 2005 sur l'exploitation des enfants dans les pays en développement, et notamment le travail des enfants
  - la communication de la Commission sur l'examen de la stratégie en faveur du développement durable - Une plate-forme d'action (2005), et la nouvelle stratégie de l'UE pour le développement durable, adoptée par le Conseil européen des 15 et 16 juin 2006,
  - la déclaration conjointe du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil, du Parlement européen et de la Commission du 20 décembre 2005 sur la politique de développement de l'Union européenne intitulée « Le consensus européen »
  - le Livre vert de la Commission sur l'initiative européenne en matière de transparence (2006),
  - la résolution du Parlement du 6 juillet 2006 sur le commerce équitable et le développement,
  - la communication (2003) de la Commission intitulée "Modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne – Un plan pour avancer"
  - l'audition du 5 octobre 2006 par la commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement sur "La responsabilité sociale des entreprises - Existe-t-il une approche européenne?",

Mais l'UE dépasse ce mode de régulation souple, incitatif et volontaire pour réglementer de manière plus dirigiste. Même les bonnes initiatives responsables et solidaires des entreprises, ne doivent ni entraver, ni se substituer à une réglementation homogène, quoique différenciée selon chaque niveau de développement économique, en matière de gouvernance et RSE.

### **1.1.2. De l'autorégulation à la régulation : naissance du modèle européen de la gouvernance**

Seul le droit dérivé des Traités et des institutions européennes, c'est-à-dire les règlements et les directives, dispose alors d'une force obligatoire dans les Etats membres de l'UE, qui ne peuvent pas s'y soustraire à court ou moyen terme. Les prescriptions sont nombreuses et éparses. L'apparence d'éclectisme est trompeuse : la gouvernance européenne est bien en marche. L'accent est mis sur une culture du résultat concret pour lutter contre l'exclusion sociale, la détérioration globale de



l'environnement dans le monde. Il suffit de donner un aperçu de la réglementation européenne en la matière pour s'en convaincre.

- le règlement (CE) n° 980/2005 du Conseil du 27 juin 2005 portant application d'un schéma de préférences tarifaires généralisées qui octroie un accès libre de droits ou des réductions de droits pour un nombre accru de produits et comprend également une nouvelle mesure d'incitation au profit des pays vulnérables confrontés à des besoins commerciaux, financiers ou de développement particuliers,
- 28 sept. 2005: modification de la 8ème directive par le Parl. UE le règlement (CE) du Parlement européen et du Conseil n° 761/2001 du 19 mars 2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS),
- la directive 2003/51/CE du 18 juin 2003 sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés, des banques et autres établissements financiers et des entreprises d'assurance,

Le contrôle des comptes des sociétés préconisé, par des organismes extérieurs est aussi à mentionner au titre de la gouvernance car c'est le principal pivot de la gouvernance financière (4ème directive du 25 juillet 1978 n°78/660/CEE, 7ème directive du 13 juin 1983 n°83/349 CEE, 8ème directive n°84/253/CEE du 10 avril 1984 sur les personnes chargées du contrôle des comptes, Livret Vert de 1996 sur le statut du contrôleur légal dans l'UE, Communication (1998) sur le contrôle des comptes dans l'UE : la marche à suivre, Recommandation sur la qualité du contrôle légal (2000), Recommandation sur l'indépendance du contrôleur légal (2002), Communication pour « renforcer le contrôle légal des comptes dans l'UE » (2003), dispositif abus de marché (2003)<sup>162</sup> en cas d'appel public à l'épargne.

L'UE reconnaît les limites actuelles de la RSE en ce qui concerne la mesure du comportement des entreprises, l'audit social et la certification, notamment par rapport au coût, à la comparabilité et à l'indépendance, et estime qu'il sera nécessaire de mettre au point un cadre professionnel incluant des qualifications spécifiques dans ce domaine. Seules les grosses sociétés y ont accès.

Elle a aussi adopté les normes comptables IFRS d'origine américaine pour gagner en clarté et transparence dans les sociétés cotées<sup>163</sup> parce que la gouvernance efficiente passe le plus souvent par le partage de normes communes à un échelon supérieur pertinent.

Toutes les valeurs démocratiques, les Droits de l'Homme et en particulier l'égalité, le libéralisme, le droit de propriété, l'équilibre entre unité et diversité, la promotion du développement, de principes de solidarité, de transparence servent de pacte fondateur à ces nouvelles logiques de flux, à la disparition des frontières public/privé, au rôle prépondérant des mécanismes indépendants de contrôle, aux possibilités de recours en justice pour garantir en définitive la paix sociale.

Mais au-delà des mesures d'autorégulation, elle prend des mesures coercitives et elle dispose des moyens juridictionnels pour les faire respecter. C'est un atout fondamental en termes de gouvernance. Il faut donc encore y ajouter toute la jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) et celle de la Cour Européenne des Droits de l'Homme (CEDH), dont la portée est plus vaste d'ailleurs que le territoire de l'UE, car elles sont obligatoires pour les pays signataires.

---

<sup>162</sup> [http://www.thieffry.com/articles/proposition\\_controle\\_comptes.htm](http://www.thieffry.com/articles/proposition_controle_comptes.htm) : article récapitulatif

<sup>163</sup> Règlement CE n°1606/2002, dit « IFRS 2005 » (*International Financial Reporting Standards*) pour les groupes de sociétés

Cette spécificité donne un argument supplémentaire à la crédibilité de la gouvernance européenne. La France découvre ainsi le poids de la *Common Law*, qui jusqu'à présent lui était étranger du fait de la non-reconnaissance de la règle des précédents voire de sa crainte liée à la prohibition des arrêts de règlement depuis deux siècles.

Dans un monde multipolaire, l'Europe pacifiée par l'unification et l'harmonisation des économies représente une exception au sein d'un monde globalement régi par la guerre. Peut-il constituer par son originalité un exemple à suivre ou à tout le moins reproductible ? Est-il uniforme sur tout le territoire ? Il est à ce titre intéressant de découvrir les modalités de la gouvernance à la française, reproduisant en partie de ce modèle européen.

## **1.2. La déclinaison française de la gouvernance**

La France a choisi, comme l'Europe, une voie médiane dans les modes de gouvernement d'entreprises. En droit des sociétés, la France a cherché concrètement à réaliser cet équilibre entre la liberté d'entreprendre et l'injustice sociale en condamnant des dirigeants coupables de banqueroute frauduleuse ou en les frappant d'incapacité en matière commerciale. En 1807, 1867 et encore en 1966<sup>164</sup>, le contrôle était préventif lors de la constitution de sociétés. Mais les régularisations deviennent monnaie courante et la Loi Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 prend acte d'un contrôle quasi exclusif *a posteriori* : la liberté prévaut en entreprise. La France a une ancienneté en matière de gouvernance (a.) mais en matière de transparence, elle concentre la responsabilité sur une seule personne : le commissaire aux comptes.

### **1.2.1. Ancienneté de la gouvernance française**

Est-ce un hasard si le terme « gouvernance », concept produit a priori par la mondialisation, est d'origine française ? Il désignait au XII<sup>ème</sup> siècle la direction des baillages ; les britanniques se réfèrent à la « *governance* » pour caractériser l'organisation du pouvoir féodal (Moreau Defarges, 2003). Il renvoie aujourd'hui à l'univers des entreprises, les sciences de gestion et le droit, la responsabilité (*accountability*). Plus largement, la gouvernance s'inscrit dans une quête permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources, fondé sur un système global d'amélioration de la condition humaine et la sécularisation, où la France, même au sein de l'UE, a été une cheville ouvrière importante.

Encore dans l'élaboration même du traité constitutionnel européen (18 juin 2004) par la Convention européenne sous l'égide de Monsieur Valéry Giscard d'Estaing, la France montrait son attachement aux Droits de l'Homme, fondement politique et constitutionnel du nouveau traité fortement imprégné de droit romaniste contre l'emprise de la *Common Law* actuellement.

Le droit français des sociétés hésite toujours entre l'approche contractuelle d'inspiration anglo-saxonne et la conception institutionnelle de l'entreprise qui caractérise le droit germanique. A défaut d'adopter une conception franche et déterminée, le législateur a oscillé, au gré des tendances, offrant une entreprise de codification surprenante : désormais le contrôle renforcé repose essentiellement sur le commissaires aux comptes dont les fonctions et missions réglementées permettent de contrebalancer l'absence de qualification juridique claire du contrat entre actionnaires et dirigeants. L'extrême mansuétude des juges vis-à-vis des dirigeants ou administrateurs, sans pouvoirs définis, précisément est compensée par des textes très rigides et

---

<sup>164</sup> 1807 : Code commerce ; 24 juillet 1867 et 24 juillet 1966 : lois de réformes du droit des sociétés

sévères envers un contrôleur externe connu, compétent, solvable, dont le rôle est parfaitement encadré depuis plus d'un siècle<sup>165</sup>.

Ce sont donc les rapports et études qui ont ouvert véritablement le débat (Marini, Viénot, Bouton) bien avant les scandales *Enron*, *Parmalat* ou *Vivendi Universal*. Il faut bien admettre que la question bien que d'origine doctrinale n'est pas un pur jeu intellectuel. Il s'inscrit dans les tendances actuelles à définir la responsabilité sociale de l'entreprise dans sa globalité. Une réflexion sur la différence devant exister entre l'intérêt social et l'intérêt commun ou bien la gouvernance d'entreprise et la RSE, est certes périlleuse. Le risque est grand de verser dans des « raisonnements circulaires qui se mordent la queue ou dans des raisonnements-miroirs qui se renvoient la même image à l'infini »<sup>166</sup>.

La France a choisi une gouvernance externe exclusivement financière. Certes, le pouvoir et le devoir de surveillance des administrateurs, en interne, s'est accru depuis la loi NRE. Les actionnaires minoritaires sont dotés de moyens supplémentaires pour exercer leur contrôle et agir en justice. Mais, faute de comités d'audit internes à l'américaine, le commissaire aux comptes, contrôleur externe, est devenu le pilier de la loi de sécurité financière et de la loi de modernisation de l'économie dite Loi Borloo<sup>167</sup>.

### **1.2.2. Transparence sur les comptes : concentration des responsabilités sur le commissaire aux comptes**

La France n'a pas l'équivalent de la SOX (*Sarbanes Oxley Act* 29 juillet 2002) américaine, même si la LSF est son pendant. Les administrateurs ont des responsabilités plus lourdes qu'auparavant, notamment dans les sociétés cotées où le cumul des mandats sont limités, les conventions entre dirigeants et sociétés davantage règlementées et les procédures de contrôle des comptes sont étendues.

Mais le principal responsable de la gouvernance par la transparence, en France, s'avère le commissaire aux comptes. Nommé par les actionnaires, donc pas totalement indépendant, il lui est cependant confié une véritable mission de service public, sous contrôle de la nouvelle Autorité des Marchés Financiers, car il doit dénoncer tout fait délictueux au Procureur de la République<sup>168</sup>. Son pouvoir a été étendu. Il contrôle les procédures internes de gouvernement d'entreprise (évaluation du système de contrôle interne) dont l'analyse de la gestion des risques et l'intégrité des valeurs éthiques des dirigeants et couvre le trafic de stupéfiants, la fraude aux intérêts financiers de l'UE, la corruption, les activités criminelles organisées et clandestines.

Sa responsabilité a cru de manière exponentielle : qu'elle soit civile, pénale ou disciplinaire, celle-ci est engagée en cas de négligence dans la certification des comptes<sup>169</sup> alors qu'il faut démontrer une faute caractérisée d'un dirigeant qui ne rend pas de comptes réguliers et sincères pour engager sa responsabilité civile ou pénale (jurisprudence citée par Cotte, Guihal et Véron) ! L'article 116 de la loi NRE exige, par exemple, un rapport de développement durable annexé aux comptes annuels

---

<sup>165</sup> Anciens textes : L.23 mai 1863 : création des commissaires de surveillance ou censeurs L. 24 juillet 1867: institution des commissaires aux comptes ; Décret-Loi du 8 août 1935 (garanties de compétences et d'indépendance/incompatibilités)

<sup>166</sup> Pirovano A., "La "boussole" de la société. Intérêt commun, intérêt social, intérêt de l'entreprise?D.1997, p.193

<sup>167</sup> Lire notre conférence à l'Université de Montréal, 5 avril 2007, chaire de droit des affaires et droit international, sur « la responsabilité des commissaires aux comptes et le rôle des agences de notation sociétale », bientôt en ligne sur le site [http://www.cdaci.umontreal.ca/index\\_fr.html](http://www.cdaci.umontreal.ca/index_fr.html)

<sup>168</sup> article 823-12 du Code de Commerce

<sup>169</sup> (Cass.com 19 oct. 99; 15 janv. 02...)

mais cette disposition n'est assortie d'aucune sanction contre leurs auteurs : le commissaire aux comptes est en revanche tenu pour responsable si ce rapport n'est pas contrôlé avec les diligences inhérentes à sa fonction !

La succession rapide des dernières lois relatives à la gouvernance d'entreprises montre à la fois l'intérêt du sujet et la difficulté à répondre aux besoins de l'éthique des affaires, soit par le truchement du droit, soit par manque de volonté politique de moraliser le capitalisme. Cette « valse des éthiques » (Etchegoyen), réplique exacte des entrecats juridiques permet de mettre en exergue l'exigence de transparence, fondement du retour à la confiance, dans le modèle français. Rapports et colloques se multiplient sur la façon de gouverner une entreprise. Les discussions sur la *corporate governance* ne sont pas épuisées du seul fait de l'adoption du nouveau droit des sociétés par la loi NRE. La première loi sur l'épargne salariale date du 19 février 2001, plusieurs fois amendée par la suite (dernièrement, loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006, trois ans après la loi Fillon), loi NRE, loi Houillon du 29 octobre 2002 sur la clarification sur les cumuls des mandats sociaux, loi du 1<sup>er</sup> août 2003 sur l'initiative économique, loi LSF, ordonnance du 25 mars 2004 sur la simplification des formalités en entreprise, ordonnance du 24 juin 2004 sur le régime des valeurs mobilières et loi du 26 juillet 2005 sur la confiance et la modernisation économique dite « Loi Breton ».

Le processus d'élaboration concerté, conventionnel et démocratique des normes européennes représente, en soi, un prototype à étudier. Laboratoire d'idées, échanges de bons procédés, offres de partenariat pour une compétitivité responsable, dialogue sur le *sourcing* et ses contradictions, les instruments de la RSE et de la gouvernance sont nombreux et en innovation constante pour réaliser les objectifs de Lisbonne. C'est toute l'originalité de la construction européenne, mélange de *soft law* et de *hard law*, qui crée véritablement un ordre public économique à dimension -voire à vocation- internationale puisqu'il prétend être un engagement durable qui présente de l'intérêt pour les contextes nationaux et régionaux particuliers. L'UE estime ainsi que l'assistance qu'elle apporte aux gouvernements des pays tiers pour qu'ils mettent en œuvre une réglementation sociale et environnementale, conforme aux conventions internationales, et, des mécanismes de contrôle efficaces, constitue un complément nécessaire pour faire progresser la RSE et la gouvernance des entreprises européennes à l'échelle mondiale. C'est dire l'intérêt économique bien compris de l'Europe à ce que chaque acteur économique renforce cette alliance.

Existe-t-il une convergence possible avec les intérêts légitimes des pays du Maghreb ? Quelles sont les conditions de recevabilité de la gouvernance européenne ? Peut-on imaginer un noyau dur de valeurs communes partagées, de règles juridiques identiques pour bâtir un socle commun de gouvernance d'entreprises ?

## **2. LES FORMES JURIDIQUES POSSIBLES D'UN SOCLE COMMUN DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES ENTRE L'EUROPE ET LE MAGHREB, L'EXEMPLE FRANCO-MAROCAIN**

Le contexte géopolitique est sans nul doute à mentionner en filigrane pour comprendre l'imbrication juridique entre le système de droit musulman des pays du Maghreb et celui, nouveau et original, proposé par le droit communautaire européen. Des intérêts stratégiques fondamentaux conduisent d'ores et déjà à la construction d'une zone de libre-échange, par une contractualisation préalable.

La puissance des Etats-Unis est contrebalancée par deux autres pôles en expansion : l'Europe et l'Asie pacifique. Mais cette triade est à son tour défiée par des pays émergents et par l'explosion des conflits et des crises ethniques nationalistes et religieuses qui se répandent partout. Elle est

aussi laminée par les crises sociales (chômage, inégalités, discriminations,...) et doit aussi affronter l'effondrement du sud où vit 80% de la population mondiale (Ramonet, 1999).

La France, longtemps moteur dans le développement de la communauté européenne (axe Ouest-Est) a tissé des liens tout aussi forts, sinon plus, avec les pays du Maghreb (axe Nord-Sud). Sous l'empire du droit dérivé de l'Union européenne et surtout l'emprise de la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme, l'Europe cherche à parler d'une seule voix et asseoir sa crédibilité envers les pays du Sud, contre l'hégémonie américaine. C'est un rééquilibrage des pouvoirs.

Or, cette culture de la diversité dans l'Europe des nations, l'absence de personnalité morale de l'UE, la crainte d'une nouvelle forme de domination occidentale sont perçues par les pays du Maghreb comme des éléments contradictoires voire dangereux dans le cadre d'une gouvernance mondiale sous l'égide de l'Europe.

Les Etats islamiques résistent à l'américanisation, l'occidentalisation voire au néo-colonialisme moderne qui s'avance couvert avec le visage des Droits de l'Homme. Certes, dans l'économie mondialisée, ils adhèrent à l'OMC, au FMI au BIRD... pour corriger les excès du libéralisme. Mais les populations musulmanes n'adhèrent pas toujours aux mécanismes démocratiques qui vont de pair. L'islamisation est alors un moyen, un prétexte, un rempart pour lutter contre cet universalisme des Droits de l'Homme qui prône la laïcité, la neutralité, l'équivalence des religions. Mais la surdétermination du religieux ne doit pas faire oublier que « la mondialisation c'est d'abord la formation progressive d'un marché caractérisé par la mobilité des biens et des services, des capitaux, des forces productrices et même des hommes » (Salah, p.29). Au-delà du statut de la religion, le Maroc qui, comme la France, n'a pas de pétrole a tout intérêt à participer à la croissance, anticiper et maîtriser la mondialisation dans le cadre d'une zone de libre-échange, entre liberté contrôlée et protection européenne.

C'est donc dans ces termes que le Maroc, ancien protectorat, et, Terre d'Islam pose la question de l'universalité des valeurs défendues par l'Union européenne (A') sans nier la convergence des intérêts juridiques et économiques à transposer ou, à tout le moins, s'inspirer du modèle européen ou français (B').

## **2.1. L'universalisme des Droits de l'Homme : quelle légitimité ?**

Le concept de « droit » de l'homme est totalement étranger à l'Islam<sup>170</sup> qui conçoit l'être humain, non pas comme un individu libre, digne d'être protégé, en tant que sujet de droit, dans l'exercice de ses droits (prérogatives subjectives), mais comme une partie du tout, un être social, qui a une mission sur Terre, donc des devoirs moraux (droits divins). Le droit objectif, c'est le Coran, qui a vocation à gérer à la fois la sphère privée et publique, l'aspect temporel et le spirituel, la société civile et l'économie, qui ne se distinguent pas.

Pour autant, les pays arabes accueillent favorablement les Droits de l'Homme, notion purement juridique, issue de la Révolution culturelle des Lumières (a.), en tant que facteur de paix, ouverture du dialogue Nord-Sud, moyen d'accompagnement du développement économique et social. En 2004, la Charte arabe des Droits de l'Homme de 1994 a fait l'objet d'une réactualisation. Cette démarche certes formaliste, est signe de rapprochement notable vers une gouvernance somme toute abstraite.

---

<sup>170</sup> *Islām, muslim* : soumission à Dieu

### 2.1.1. Droits de l'homme et droit islamique : le « siècle des Lumières » les sépare

Le préambule de la Charte des droits fondamentaux, promulguée à Nice en décembre 2000, cite les valeurs communes et indivisibles sur lesquelles l'Union européenne veut se fonder : dignité humaine, liberté, égalité, solidarité, etc. Le préambule et l'article 2 du projet de Constitution citent eux aussi les valeurs qui fondent l'humanisme. Mais ce n'est pas le premier jalon des Droits de l'homme dans l'UE.

Les déclarations des droits de l'homme au niveau international sont nombreuses et leur philosophie politique variée, qu'il s'agisse de la Déclaration universelle de 1948 (camps des démocraties libérales) ou celle des droits sociaux de 1966 (camp des démocraties marxistes). Mais leurs auteurs postulent leur unité qui est fondée sur leur indivisibilité de principe. Or, si le premier registre des droits civils et politiques a progressé dans le monde grâce à la décolonisation et le recul du communisme, c'est au nom du second que l'on cherche à créer une alternative à la mondialisation libérale.

En outre, si l'opposition idéologique s'estompe, elle ne résout nullement la question pleine et entière de l'absence de la représentation du monde musulman lors de leur signature<sup>171</sup>. De nombreux Ulémas assimilent alors la mondialisation à une catégorie occidentale qui drainerait dans son sillage une légitimité immanente fondée sur les Droits de l'homme et la démocratie menaçant, de fait et de droit, la légitimité transcendantale islamique. Adopter les fondements de la gouvernance européenne, c'est prendre le risque d'une perte d'identité, à tout le moins.

Le Coran est une Révélation et la loi ne peut être érigée que dans le strict respect de la volonté de Dieu. La loi (ou plutôt la route à suivre), la *Sharî'a*, se compose du Coran (*Kor'ân*) qui a été révélé à Mahomet, le Prophète, qui par la tradition orale, les *hadîth*, indique la *Sunna* la voie droite. Le droit musulman comprend alors ces sources sacrées et les sources dérivées que sont : l'*idijmâ* (assentiment de la communauté), le *Kiyâs* (déduction analogique). S'y ajoutent les sources spontanées, la coutume et la jurisprudence, de même que les techniques législatives modernes (*Kânûn*) c'est-à-dire les ordres du souverain.

Dans la culture islamique, la religion fait corps avec le mode de gouvernement national. Compte tenu de sa source non divine, la démocratie (loi du nombre) n'a jamais pénétré l'Islam. A l'opposé, la philosophie des Droits de l'Homme, coupée de ses racines chrétiennes, s'est affirmée dans une séparation inéluctable de l'Eglise et de l'Etat. Laïcité sans violence ? Laïcité, message de paix ?

Il faut reconnaître que les religions, dont le christianisme, sont étroitement liées à des situations violentes même encore dans le présent : en Europe, dans les Balkans ou en Irlande du Nord, même si la religion en tant que telle n'est pas le facteur déterminant de ces conflits. Toute religion porte en elle un potentiel de violence qui demande constamment à être maîtrisé et pacifié<sup>172</sup>.

Mais, avec la fin des Dieux, la quête du sens demeure dans société occidentale. Les Droits de l'homme viennent alors compenser une négation des valeurs morales, un Dieu absent, une crise éthique sans précédent dans le monde occidental (Morin, 2004).

L'humanitaire est-il sa traduction ? Au diable l'indifférence (Ricoeur, 1990; Ogien 2007) ! Et l'ONU de codifier « le droit d'ingérence » pour lutter contre « le malheur des autres » ! (Ferry, 1996, p.134) N'est-ce pas un beau programme pour justifier la domination de l'homme par l'homme, avec l'homme comme finitude, l'espoir nouveau après l'effondrement des dernières utopies, le dépassement des Etats nations ?

<sup>171</sup> Seul un arabe chrétien était présent lors des négociations de l'après-guerre

<sup>172</sup> Lire à ce sujet les réflexions très pertinentes d'Amin MAALOUF dans Les identités meurtrières 1998.

Ce n'est pas un moindre paradoxe des Droits de l'Homme, lié à sa construction originelle, au siècle des Lumières, notamment en France, aux noms du progrès et de la laïcité. A nier, refouler ou oublier le fondement même des Droits de l'Homme, l'Europe attise davantage le clivage entre le monde islamique et l'Occident dont elle fait partie et voit grandir à ses dépens la montée de l'islamisme, le poids des sectes, la résistance religieuse sous toutes ses formes.

Les Droits de l'Homme constituent-ils une axiologie universelle susceptible de justifier des correctifs d'inégalités existantes au nom de l'équité, de Dieu ou du droit? Conception de Rawls, égalitarisme forcené de Roemer ou pluralisme de Walzer, les différentes théories sont déclinées au cours des dernières décennies dans de nombreux textes. L'enjeu de la question repose sur des postulats implicites, notamment de son bien-fondé.

L'Islam est à la fois « un dogme, une loi, une culture, une communauté. Communauté du juste milieu, une et indivisible à laquelle il est prescrit de recommander le bien et de s'opposer par tous les moyens au mal et à l'injustice. Au sein de cette communauté, les croyants jouissent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes obligations dans un statut d'égalité, de fraternité, de liberté relative, sans aucune discrimination de race, de sexe, de condition de fortune ou de rang social » (Dalil Boubakeur, 2007).

Cette confrontation entre deux logiques, deux formes de pouvoir, de conceptions de l'homme et de la religion, est source de conflits multiples. C'est un combat éternel entre la légitimité et la légalité, entre la soumission de la Raison à la Foi ou au contraire de la désacralisation de la loi ou bien encore, entre la tradition et la modernité qui se rejoue ici, à travers la gouvernance mondiale. Deux conceptions sectaires de l'ordonnement de la vie humaine s'opposent ici irréductiblement, chacune responsable du dédoublement du monde faute d'une communication sur le même registre, de dialogue ou d'effort de compréhension mutuelle. Entre liberté de conscience et vérité révélée, culture de la diversité et recherche d'unité, laïcisation des religions et quête du sacré, l'Orient pointe les contradictions du système occidental, l'Occident peine à surmonter celles-ci et à convaincre de leur bien-fondé.

### **2.1.2. Le modèle de gouvernance européenne : une abstraction juridique**

L'égalité de droit est-il un mythe, entretenu dans la philosophie européenne ou un objectif auquel l'humanité doit tendre? Ce concept-là encore est incompréhensible pour un musulman qui, depuis Mahomet, naît, par sa condition humaine, à égale soumission devant Dieu. L'égalité en droit, fondement de la République française, est un terme trop technique ou une coquille vide pour beaucoup, alors qu'il existe une conception islamique spécifique des Droits de l'Homme (Marcel A. Boisard, *in* l'Islam et les Droits de l'Homme, p.25).

La définition de l'égalité de droit repose sur le deuxième terme de la devise française de la République, qui signifie que la loi est la même pour tous, que les distinctions de naissance ou de condition sont abolies. *A contrario*, avant 1789, tout homme ne naissait pas libre et égal en droits. Quant aux droits de la femme, il a fallu attendre la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle pour l'égalité dans les droits politiques, la décision du Conseil Constitutionnel de 1971<sup>173</sup> pour reconnaître valeur constitutionnelle à la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen et à la Charte des Droits sociaux et économiques de 1946, sous la pression de la cour européenne des Droits de l'Homme. Loin des faits, pour beaucoup de femmes, ces droits ne sont que des abstractions juridiques.

---

<sup>173</sup> C.C. 16 juillet 1971, A.J. oct 1971, 537, note Rivero

Il en résulte, pour les minorités ou les personnes handicapées, par exemple, une théorie du correctif obligatoire, version moderne de l'Etat-providence. L'UE s'incline ainsi, en appliquant la clause de la Nation la plus favorisée, devant la CMU (couverture maladie universelle), reconnaît la notion de clauses abusives, s'engage progressivement dans un développement structuré de la concurrence pour maintenir objectivement ou subjectivement sa loyauté, sous l'influence française.

Or l'égalité fondée sur les Etats nations, quelle que soit leur démographie, est illusoire ou très hypocrite lorsque tous les Etats du Sud sont peu ou prou mal représentés dans ce système archaïque de l'Etat souverain. Une oligarchie a confisqué le pouvoir sous l'égide des Etats-Unis. L'Europe est plurielle et fragmentée : la gouvernance européenne n'en est que moins lisible et crédible.

Le modèle de gouvernance mondiale européenne, en tant que technique juridique et facteur de paix et d'humanisme connaît aussi des limites certaines ; En Europe, l'égalité a ouvert la voie de la démocratie, qui, elle-même, a ouvert la brèche au nazisme et engendré la seconde guerre mondiale ! La démocratie ne peut donc perdurer que si des démocrates prennent le pouvoir ! Heureusement la morale est sauvée car notre Constitution (tout comme le Coran, Boisard, M.A., *op.cit.* p.71) inscrit comme droit fondamental de tout être humain, le droit à l'insurrection contre tout ordre inique ou l'oppression. Vive la Résistance !...

Au plan international, l'Europe divisée et notamment la France, partie prenante de l'OTAN, a résisté aux pressions américaines et cherché à empêcher la guerre en Irak, mais « unie dans sa diversité », selon sa devise, elle est restée impuissante dans le conflit yougoslave, à gérer la nouvelle guerre des Balkans ! Avec la rigidité des règles « un Etat, une voix » et de l'unanimité, on est loin de la société universelle dépeinte par Kant et fondée sur une paix perpétuelle.

L'union économique (CEE) est également toute relative : il s'agit plus d'une stratification que d'une harmonisation générale. *Common Law* et droit romain coexistent. La zone euro n'est pas la monnaie commune de toute l'Union européenne... les exemples sont légions où la gouvernance, autorégulation ou modes de régulation sans dispositifs autoritaires rejoint l'anarchisme. « Faute de colonne vertébrale éthique, la société se contente souvent d'un corset juridique. »<sup>174</sup>

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que les ressortissants des Etats-membres, en particulier les Français, recherchent leur identité perdue et trouvent le traité constitutionnel, confusion complexe du politique et de l'économique, illisible. Il n'est pas surprenant que l'intégrisme se développe corrélativement, comme garde-fou. Il est frappant de voir renaître naturellement, même en Europe, le nationalisme et le protectionnisme dans un contexte mondial où l'interdépendance et l'uniformisation représentent la principale cause de perte de souveraineté économique.

Toutefois, c'est peut-être davantage le déficit fédéral de l'Europe mais pas réellement un déficit démocratique intrinsèque qui est en cause<sup>175</sup>. Les critiques théoriques ne doivent pas faire oublier une pratique constante de la démocratie en Europe, facteur de paix.

Toutes les religions monothéistes se retrouvent dans les Droits de l'Homme : la torture, les atteintes à la dignité humaine, l'injustice... sont interdites et condamnées avec la même virulence dans chacune de ces religions. Peu importe la source divine. Peu importe également la Charte des Droits de l'Homme invoquée. Les violations répétées des droits de l'Homme, les contradictions

---

<sup>174</sup> R.P. Benoît Dominique de la Soujeole, « L'éthique chrétienne des affaires : le reproche d'irréalisme catholique », in Colloque de la Confédération des Juristes Catholiques de France sur « L'éthique du droit des affaires », 2 décembre 2006, Cour d'appel de Paris.

<sup>175</sup> Lamy P., citant Moravcsik A., « Le mythe du déficit démocratique », in *Raison politique*, n°10, mai 2003, p.87



intellectuelles, la distorsion entre les textes adoptés et les réalités économiques, de part et d'autre de la Méditerranée, ne doivent pas, non plus, masquer les convergences d'intérêts et complémentarités fortes, au détriment d'enjeux communs.

## **2.2. Convergence dans les intérêts juridiques et économiques entre le Maghreb et l'Europe : zone de libre-échange ?**

L'Europe a fixé un certain nombre d'objectifs à la bonne gouvernance dans son Livre Blanc : ouverture, participation, responsabilité, efficacité et cohérence<sup>176</sup>. Ces champs d'expérimentation de la gouvernance sont loin d'être incompatibles avec le droit marocain des sociétés. L'ajout des principes clefs du fonctionnement, subsidiarité et proportionnalité, de la communauté européenne sont les pierres angulaires susceptibles d'offrir moult solutions à la mise en place d'une zone de libre –échange avec le Maroc, en nuances et avec des dérogations, sans porter atteinte à l'indivisibilité des Droits de l'Homme.

Des accords sont tissés avec de nombreux pays sur les cinq continents par l'Europe. Un budget de 500 millions d'Euros est consacré à la promotion de « l'Europe en mouvement » sous forme d'aides diverses.

Aussi immuable semble-t-il, le droit musulman est également, un droit en mouvement, depuis le VII<sup>ème</sup> siècle. La connaissance du droit et son interprétation sont possibles (*fakih*) et l'effort ou la faculté de créer des règles juridiques (*idjtihad*) est également une source du droit reconnue. Issu du cumul des sources religieuses et du pouvoir exécutif, le droit musulman reconnaît ainsi une force juridique au droit international public et privé, sources de nouvelles normes, en cohérence avec le droit économique international.

L'Europe a intérêt à promouvoir la démocratie et les droits de l'Homme pour faire progresser son pacte fondateur (a.). Le Maroc peut profiter rationnellement des fruits de la croissance, du transfert des connaissances et nouvelles technologies en s'ouvrant au marché européen, tout en cultivant son identité propre dans un cadre conventionnel économique librement négocié.

### **2.2.1 Exporter la gouvernance européenne : une dynamique intégratrice nécessaire**

Une démocratie peut n'être qu'une parenthèse dans l'Histoire. La paix et la sécurité sont assurées dans la démocratie quand ses règles du jeu sont partagées par une majorité. La gouvernance mondiale est vitale pour la démocratie (Lamy P., p.15). Or, celle-ci n'existe pas encore.

La gouvernance requiert cette dynamique intégratrice, « une perpétuelle tension entre le maintien de l'ordre établi et la revendication de sa transformation au nom de plus de justice » (Moreau-Defarges, p.19). C'est chaque fois un équilibre précaire entre unité et diversité. La bonne gouvernance passe par des accords de partenariat (Accord de Cotonou, juin 2000 entre l'UE et 77 pays ACP), une organisation de coopération et de développement pour transférer les modes de gouvernance. Le jeu est à somme positive de part et d'autre (Fukuyama, 1992).

Le droit n'appartient plus aux Etats en exclusivité. Les intérêts sont pluriels : entreprises, associations, ONG, etc. se l'approprient. L'Etat doit responsabiliser tous les acteurs pertinents. C'est l'égalité de droit, base de la gouvernance. La démocratie est sa logique. Le droit est en pleine mutation dans le cadre de la gouvernance mondiale.

---

<sup>176</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001\\_0428fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0428fr01.pdf)

La gouvernance européenne est fondée sur six composantes principales : l'identification d'intérêts communs, la multiplication des échanges pour garantir la paix et la justice sociale, des pactes fondateurs (les traités), des règles du jeu rationnelles et modernes (DDH, libre circulation des hommes et des capitaux...), des mécanismes indépendants de contrôle et la possibilité d'exercer des recours (devant la CJCE et la CEDH). Comment les importer ? (a.)

Le plan Marshall avait pour objectif de permettre à l'Europe de se reconstruire, protégée par un gouvernement supranational extérieur. La gouvernance européenne est enfant de la gouvernance américaine. Est-elle différente, unique ou multipolaire ? Sans ciment unificateur, la gouvernance multiculturelle est-elle vouée au désordre ? Ou à l'anarchisme ?

La coopération internationale est donc vitale dans le cadre d'une gouvernance réussie. L'Europe est intéressée à développer un partenariat avec les pays du Maghreb, plus que véritablement généreuse. Comment résoudre sinon les questions de pluies acides, désertification, processus d'érosion du sol, accès aux ressources, notamment à l'eau. Mais compte tenu de sa diversité, elle implorerait à vouloir absorber dans son sillage cette zone de libre-échange.

Il faut poser des jalons pour exporter un cadre de gouvernance commun : fixer des priorités, accorder des préférences collectives globales, un consensus sur un minimum de règles communes (*idjma*), développer les capacités d'initiative et la solidarité, prévoir des mécanismes de contrôle et d'arbitrage (ex : l'ORD au sein de l'OMC). C'est une forme de « redistribution de la souveraineté »<sup>177</sup>.

### **2.2.2. Importer la gouvernance européenne : entre rationalité et identité**

Au contact de l'Occident, et au-delà de la période coloniale, un double mouvement s'est ainsi opéré : l'un d'appropriation (les constitutions des Etats francophones du Sud sont calquées pour l'essentiel, sur celles de la Vème République française<sup>178</sup>) l'autre d'acculturation voire de rejet avec la radicalisation de l'Islam, le retour à des coutumes ancestrales, en réaction aux tentatives d'absorption par les puissances occidentales et disparition par dissolution (Mahmoud Mohamed Salah, 2003, *in* Archives de philosophie du droit, tome 47). Réciproquement, l'Islam a été européen et a joué aussi un rôle déterminant dans la culture, entre autres par la transmission de tout l'apport grec.

En outre, l'Islam est porteur de valeurs et concepts juridiques, qui pourraient servir de guide dans le développement des droits sociaux et économiques. Dans la conception musulmane, en effet, l'intérêt général (confondu avec la notion de bien public)<sup>179</sup> prévaut sur les intérêts particuliers. L'individualisme est synonyme d'égoïsme. Contre la technique économique, le droit musulman propose une symbolique à l'esprit communautaire. La notion de droit de propriété est ainsi très différente de celle des pays occidentaux : elle y occupe une fonction sociale. La charité domine en pays musulman, de même que l'assistance à autrui : c'est l'influence du droit religieux et du droit traditionnel. Ainsi, le droit au logement est vécu comme une réalité dans les pays du Maghreb alors qu'en France où le droit individuel de propriété est absolu, on n'accorde que le droit à

---

<sup>177</sup> Zaki Laïdi, *la grande perturbation*, Paris, Flammarion, 2004, pp.29-48 citée par Lamy P. , dans *la Démocratie-monde*, p.26

<sup>178</sup> La constitution du Maroc du 28 février 1989 reproduit de nombreux articles fondamentaux de la Constitution de la République Française du 4 octobre 1958 (exemple article 3) alors que le Royaume du Maroc est une monarchie, une dynastie séculaire.

<sup>179</sup> Maslahat al-âmma

l'hébergement, du bout des lèvres, et nullement la possibilité d'exproprier pour cause d'utilité privée voire d'intérêt privé général... l'aumône est obligatoire (*zakât*, impôt obligatoire pour redistribuer aux plus pauvres) Le « droit du pauvre » ou la solidarité est une réalité dans le monde musulman. Le devoir de l'individu, dans cette perspective, est supérieur à ces droits. En extrapolant au monde l'entreprise, la « société (civile) est une affaire d'entreprise » et non « l'entreprise une affaire de société »<sup>180</sup>...

Le droit musulman constitue un juste milieu, une position d'équilibre entre l'individualisme libéral et le collectivisme déshumanisant. Il ne prône ni l'homme en soi, ni l'Etat comme fin en soi; il offre une vision égalitaire et intégrée de l'homme (Rahamim Chahine, « Les droits de l'Homme dans l'Islam », p.179 ; Ali Merad, « Le concept de « Droits de l'Homme » en Islam, p.223) : les positions islamiques n'ont rien à envier aux nations « libres ». Bon nombre de versets et sourates prescrivent comme vérité révélée des devoirs moraux *alias* droits inhérents à la personne humaine : le même terme (*haqq*) recouvre les deux faces d'un même précepte de foi. L'Islam offre des outils et référentiels intéressants.

Pour l'Islam, le fondement de la loi est dans le Coran, complété par la Sunna et les Hadiths. L'éthique musulmane de la richesse inclut le fait d'éviter l'exploitation par le prêt à intérêt (*riba*) des personnes dans le besoin, l'interdiction de la publicité mensongère; selon la loi islamique, si un vendeur vend un objet en ayant fait des affirmations mensongères à son sujet, l'acheteur a le droit de voir la transaction annulée. Mais de la même façon, les catholiques répugnaient à traiter les questions d'argent (l'usure était interdite). Les protestants (autres Chrétiens) ne développaient pas une telle culpabilité envers l'argent, fruit de la réussite et de leur travail qu'ils valorisaient dans le cadre du commerce et des affaires. Aujourd'hui, il existe des banques islamiques. Et la concurrence déloyale, les vices du consentement, les clauses abusives, la publicité mensongère sont prohibées dans l'Europe. Les mêmes principes éthiques gouvernent donc le droit des contrats dans chacun des systèmes juridiques. De ce point de vue, le droit européen (chrétien) et le droit musulman sont plus proches, l'un de l'autre, que du droit américain qui ne consent pas à reconnaître un pouvoir modérateur au juge et applique les clauses de *punitive damages* comme un couperet sans équité.

De la même manière, le droit pénal des affaires en France condamne à la même peine l'auteur d'un crime et celui qui tente de la commettre au titre de l'élément moral ou intentionnel. De même le Coran considère que l'intention qualifie l'action. Peu importe le résultat.

La gouvernance européenne tente d'homogénéiser voire d'uniformiser les règles sur le territoire de l'UE. Les institutions européennes y parviennent au point de pouvoir proposer un cadre structurant à 25 pays depuis le 1<sup>er</sup> mai 2004. L'Islam impose, de même, une règle unique dans tous les domaines de vie profane, donc bien au-delà des considérations économiques et sociales, à un milliard d'hommes !

L'Islam est plus exigeant : il vise une qualité sociale, autrement dit le bien commun et non la satisfaction des intérêts individuels alors que la philosophie occidentale s'est contentée longtemps de ne pas nuire à autrui. Aujourd'hui, cette éthique minimaliste ne suffit plus dans le cadre de responsabilités collectives.

Le droit européen tente de trouver des palliatifs : principe de précaution issu de la théorie de la responsabilité de Hans Jonas, responsabilité pénale générale des personnes morales (loi Perben

---

<sup>180</sup> IMS, Coll. Entreprendre pour la Cité, (pdt P.Bébéar) « La Société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives, Eyrolles, Ed.d'Organisation, nov. 2006; Sainsaulieu R (dir.), «L'entreprise, une affaire de société », Coll. Références académiques, Presses de Sciences Po, 1992.

II)<sup>181</sup>, sanctions administratives dissuasives par la Commission européenne en cas d'atteintes à libre concurrence et à la loyauté, ou responsabilité des fabricants du fait des produits défectueux (responsabilité sans faute). En France, spécialement, la loi sur les délits non intentionnels, véritable révolution en matière de droit répressif. Les dirigeants, décideurs publics et privés, comme toute personne physique ou morale sur le sol français, relèvent de la loi Fauchon du 10 juillet 2000 et ne peuvent échapper à leur responsabilité pénale, même s'ils ne sont qu'auteurs indirects. On ne peut plus être responsable mais pas coupable. Ces arguties juridiques pour éviter de payer dans le cadre du sang contaminé, de pollutions diverses, d'affaires financières graves... sont aujourd'hui proscrites. La violation de l'éthique n'est pas juridiquement sanctionnée ; c'est la mise en danger d'autrui.

La transparence, si difficile à mettre en place en Europe, par des règles autoritaires, car contraire aux intérêts privés, est de droit au Maghreb qui confère par l'*Hisbah*, les moyens d'une surveillance publique. Notons avec humour que l'*hisbah* est plus proche, par la dictature de la transparence qu'elle instaure, des méthodes américaines issues de la loi Sarbanes–Oxley pour mettre à nu les salaires des dirigeants des sociétés américaines que de la loi française, qui via la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) s'oppose à ces révélations pour les filiales françaises et tolère encore, contre toute éthique, l'opacité sur les clauses de « *golden parachute* » contraires à l'esprit de la bonne gouvernance.

## CONCLUSION

Par définition, la démocratie, pour survivre, doit se déployer et essaimer. Elle n'existe que par son processus de reproduction. A la question : la gouvernance est-elle une nouvelle mystification pour confirmer le pouvoir des puissants ? La réponse doit être nuancée. A copier ce qui ne peut servir d'exemple, soit parce que ce sont les aspects négatifs de la mondialisation, soit parce que la transposition est inadaptée, on assiste à un échec, à l'exploitation abusive des hommes et des ressources, à la recherche du bouc-émissaire et enfin à la guerre. La gouvernance européenne n'est pas toujours un modèle exportable : les principes de subsidiarité et de proportionnalité doivent gouverner le contrat.

Les pays musulmans peuvent ressentir quelque doute envers l'idéologie qui sous-tend le développement des Droits de l'homme et les progrès de son universalisation. Confusion du spirituel et du temporel, l'Islam doit s'orienter vers la modernité et maîtriser son destin (Abderrahim Hafidi, *in* Islam et droits de l'Homme, p.177). On ne peut choisir que lorsque l'on est libre. On copie lorsque l'on est dépendant. Le libre-échange est un consensus acceptable, sur la base de la réciprocité et de valeurs communes.

L'Europe peut, quant à elle, craindre pour la démocratie et l'application des Droits de l'Homme. Mais ce qui est le plus à redouter de part et d'autre de la Méditerranée, c'est l'instrumentalisation des Droits de l'Homme au détriment de leur effectivité. Car la Cour pénale Internationale n'est pas reconnue officiellement par tous les Etats et son champ de compétences est réduit. Et trop souvent encore devant l'OMC, les clauses sociales sont soulevées.

---

<sup>181</sup> L. n°2004-204 du 9 mars 2004 relative à l'adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité (notamment art. 121-2 du Code pénal) mais dès l'entrée en vigueur du nouveau Code pénal le 1<sup>er</sup> mars 1994, le principe de la responsabilité pénale des personnes morales était inscrit.

Il faut un dialogue ouvert, intelligent et constructif pour éviter le dogmatisme et l'appauvrissement. Ni combat, ni indifférence, un socle de gouvernance commun, c'est au moins un lien, une relation institutionnelle, une histoire collective à construire...<sup>182</sup>

Les valeurs et points de convergence, laïcs et religieux, économiques et sociaux, intellectuels et culturels, entre l'Europe et le Maghreb, sont bien plus nombreux qu'ils ne l'ont sans doute jamais été. Les fondations respectives sont solides; les réalisations pour bâtir une communauté d'intérêt sont sérieuses.

N'oublions pas que « l'Islam s'était fixé des positions à l'égard de la condition de l'homme dans la société et l'Etat. L'on pourrait dire, sous ce rapport, que l'Islam a commencé par là où l'Occident est arrivé, au bout d'une longue suite d'évolutions et de révolutions » (Ihsan Hamid Al-Mafregy, « L'Islam et les droits de l'Homme » *in* Islam et droits de l'Homme, 2007).

---

<sup>182</sup> Extrait de la conférence du Père Gire « Culture, Religion, Laïcité », aux journées d'études du 9 mars 2007 sur « la diversité culturelle et religieuse : quelle contribution à la performance globale de l'entreprise ? », Centre d'Etudes des Cultures et des Religions, Université Catholique de Lyon

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

- Agi M. (dir.), Islam et droits de l'Homme, Préf. Dalil Boubakeur, Coll. Librairie des Libertés, Des idées et des hommes, 2007.
- Alland D., Droit international public, PUF 2000.
- Arnaud A-J., Entre modernité et mondialisation, cinq leçons de la philosophie du droit et de l'Etat, Droit et Société, 1998.
- Beaujé G., « Les enjeux de l'Islam dans le champ économique », *in* Les capitaux de l'Islam, Economica, 1989, p.11s.
- François-Paul BLANC, Le droit musulman, Coll. Connaissance du droit, Ed. Dalloz, 2<sup>ème</sup> éd. 2007.
- Blaise J.-B., « Ethique et gouvernance d'entreprise », dans l'Ethique dans les Relations Economiques Internationales, en hommage à Philippe Fouchard, Bibliotheca Alexandrina, CREDIMI, Ed. Pédone, 2006, p.55.
- Blanc F.-P., Le droit musulman, Connaissance du droit, 2007.
- Bouffartigue P. et *alii*, Le retour des clauses sociales, Inégalités, domination, conflits, Ed. La Dispute 2004.
- Bourguinat H., Les intégrismes économiques, Ed. Dalloz, 2006.
- Cardot F., L'éthique d'entreprise, Que sais-je ? n Ed. PUF, 2006.
- Comte-Sponville A., Le capitalisme est-il moral ?, Paris, Albin Michel, 2004.
- David R. et Jauffret-Spinosi C., Les grands systèmes de droit contemporains, Précis Dalloz, Droit privé, 11<sup>ème</sup> éd., 2002.
- Didier P., Esquisse de la notion d'entreprise, Mélanges Voirin, 1967.
- Delsol C., La grande méprise, La Table Ronde, Paris 2004.
- Dollfus O., La mondialisation, Presses de Sciences Po., La bibliothèque du citoyen, 1997
- Etchegoyen A., La valse des éthiques, Paris, F. Bourin, 1991.
- Ferry L., L'homme-Dieu ou le sens de la vie, Le Livre de Poche, Ed. Grasset, 1996.
- Friedel G., A propos de la notion d'entreprise, Mélanges Roblot, 1996.
- Fukuyama F., La fin de l'histoire, trad. de l'anglais par Canal D.A., Flammarion, 1992.
- Ghausny G., « Etude sur la théorie de l'ordre économique islamique », *in* Les capitaux de l'Islam, p.35s.
- Jeanet T., Egalité sociale : la solidarité au défi de l'efficacité, Ed. La Documentation française, 2006
- Joannis A., Liberté, Egalité, Bananes, Ed. Le MOTU, 2006.

- Lamy P., La démocratie-monde, Pour une autre gouvernance globale, coll. La République des Idées, Ed. Seuil 2004.
- Habermas J., Droit et démocratie, Gallimard, Paris 1992.
- Kuyu C. (dir.), A la recherche du droit africain du XXIème siècle, Connaissances et savoirs, 2005
- Lanchichi A., Femmes et Islam, Ed. L'Harmattan, 2006.
- J-P Blanc et *alii*, Regards croisés sur le commerce équitable, Vers un libéralisme responsable, Ed. L'Harmattan, 2006.
- Lauzainghein Ch. (de), Navarro J.-L. et Nechelis D., Droit comptable, 3<sup>ème</sup> éd., Dalloz, 2004.
- Legeais R., Grands systèmes de droit contemporains, approche comparative, Litec, 2004.
- Maati J., Le gouvernement d'entreprise, coll. Management, Ed. De Boeck Université, 1999,
- Lecomte T., Le pari du commerce équitable. Mondialisation et développement durable, Ed. Organisation 2003.
- Levêque F., Economie de la réglementation, La Découverte, Paris, 2004.
- Mahmoud Mohamed Salah M. , Les contradictions du droit mondialisé, Droit, éthique et société, Paris PUF, 2002
- Martin M.-L., Les nouvelles constitutions des pays francophones du Sud, textes et analyses, Vol.3, Le Maghreb (Algérie, Maroc Mauritanie, Tunisie et le Liban), 1<sup>ère</sup> éd, L'Hermès, 1998.
- Méhaignerie L., Sahed Y., Les oubliés de l'égalité des chances, Ed. Hachette 2006.
- Mercadal, La notion d'entreprise, Mélanges Derruppé, *G.L.N. Joly*, 1991.
- Montigny Ph., L'entreprise face à la corruption internationale, Ed. Ellipses 2006.
- Moreau Defarges Ph., La gouvernance, Ed. PUF, Que sais-je ?, 2003.
- Morin E., L'éthique, La méthode, vol.6, Paris, Le Seuil, 2004.
- Navarro J.-L., L'acculturation du droit français des sociétés par la *corporate governance* : réalité ou faux-semblants ?, (dir.) Navarro J.-L. et Lebfevre Guy, L'acculturation en droit des affaires, Les éditions Thémis, Canada, 2007, p.31.
- Ogien R., L'Ethique aujourd'hui, Maximalistes et minimalistes, Coll. Folio essais, Inédit, Ed. Gallimard, 2007.
- Pellet A., Mondialisation du droit international ? in « La mondialisation au-delà des mythes », sous dir. Serge Cordelier, Paris , La Découverte/Poche, 2000.
- Peltier F., La *corporate governance* au secours des conseils d'administration, Ed. Dunod 2004
- Perrot E., Les agences de notation sociétale en quête d'objectivité, Etudes, Tome 398, mai 2003.
- Pesqueux Y., le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, Ed. Ellipses, 2000
- Pinto P., La performance durable, Ed Dunod, 2003.

- Ploix H., Gouvernance d'entreprise, Coll. HEC *Executive MBA* 2<sup>ème</sup> éd. Village Mondial, Education Pearson France, 2006.
- Raimbourg Ph., Les agences de *rating*, Economica, 1990.
- Revet T., Inégalité structurelle des relations de dépendance, n°11, p.43 ; in La détermination du prix, Coll. Thémis et Commentaires Dalloz 1997.
- Ramonet I., Géopolitique du chaos, Gallimard, Paris, 1999.
- Rawls J., Théorie de la Justice, trad. fr., Paris, Le Seuil, 1997.
- Ricoeur P., Soi-même comme un autre, Paris, Le Seuil, 1990.
- Ripert G., Aspects juridiques du capitalisme moderne (1952) rééd. LGDJ 1998.
- Sen A., Repenser l'inégalité, Seuil, paris 2000.
- Smouts M-C. (dir.), Le développement durable. Les termes du débat, Paris, Armand Colin, collection « *Compact civis* », 2005.
- Tiberghien Fr., La responsabilité sociale des entreprises, faut-il y croire ? De nouveaux outils au service de la responsabilité sociétale des entreprises, in L'Economie politique, Alternatives économiques, 2003, n°18.
- Virassamy G., Les contrats de dépendance économique, Bibliothèque de droit privé, Tome 190, LGDJ 1986
- Yacoub J., Les droits de l'homme sont-ils exportables ?, Ellipses, Paris, 2005
- Weber M., L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, trad. Fr., Paris Plon, 1964

## ARTICLES

- Archives de philosophie du droit*, La mondialisation entre illusion et utopie, Tome 47, Dalloz 2003.
- Barbieri J.-F., De l'administrateur indépendant à l'auditeur indépendant et efficace (Loi n°2003-706, 1<sup>er</sup> août 2003, « de sécurité financière », Titre III) », *Bull. Joly Sociétés*, janvier 2004, p.5.
- Bardelli P., « Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Revue Management & avenir*, n°6, p.111.
- Bissara Ph., L'intérêt social, *Rev. soc.* 1999, p.5.
- Borges R.-M., Le droit d'information individuel des administrateurs de société anonyme, *Bull. Joly* 1997, §309, note1, p.843
- Calame P., La contribution de l'Union européenne au débat international sur la gouvernance, Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, synthèse FPH, 20 mars 2006, 14 pages, site web : <http://www.fph.ch>.
- Combes M., Quel avenir pour la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, *Revue Management & avenir*, p.131.



- Cotte B. et Guihal D., La loi Fauchon, cinq ans de mise en œuvre jurisprudentielle, *Revue mensuelle LexisNexis Jurisclasseur Droit pénal*, avril 2006, p.5.
- Couret A., Première traduction législative de la *corporate governance* : la loi sur les fonds de pension (libres propos autour de la loi n°97-277 du 25 mars 1997), *D.*1997, I, 241.
- Daigre J.-J., Le gouvernement d'entreprise : feu de paille ou mouvement de fond? *Droit et patrimoine*, juillet/août 1996.
- Ducouloux-Favard C., Notes sur le contrat social, *D.*1997, I, p.322.
- Dupuy RJ, Le dédoublement du monde, *RGIP*, 1996, 2.
- Farjat G., « L'éthique et le système économique, une analyse juridique » in *L'Ethique dans les Relations Economiques Internationales*, en hommage à Philippe Fouchard, Bibliotheca Alexandrina, C.R.E.D.I.M.I., Ed. Pédone, 2006, p.27.
- A.Garvin D. and C.Levesque L., Meeting the challenge of Corporate entrepreneurship, *Harvard Business Review*, oct. 2006, p.102.
- Ghestin J., L'utile et le juste dans les contrats, *Archives de philosophie du droit*, Tome XXVI, Sirey 1981, p.36s.
- Goutay Ph. et Danos F., De l'abus de la notion d'intérêt social, *Dalloz Aff.*, n°28, 1997, p.877
- Guery-Stevenot A., Conflits entre investisseurs et dirigeants, Une analyse en termes de gouvernance cognitive, *Revue française de gestion*, n°164/2006 p. 157.
- Hocquet J.-Y., L'Europe découvre la « gouvernance douce », *Sociétal* n°47, 1<sup>er</sup> trimestre 2005
- Lupieri S., Qui veut la fin se donne les moyens, Développement durable, *Enjeux* Octobre 2006, p.98s.
- Martin Laprade F., Les analyses financiers ont-ils cessé d'être intouchables ?, *Lamy Droit du financement*, 2007, chron.
- Mattout J.-P. et Mouy S., La notation, *Bull Joly Bourse*, 1994, p.441, §83.
- Paillusseau J., Les apports du droit de l'entreprise au concept de droit, *D.*1997, I, 98.
- Pericard A., Les commissaires aux comptes, nouvelles victimes des cautions, *P.A.* 11 mai 2004, n°94.
- Roudaut B., Le commerce international réduit-il les inégalités entre pays ?, *Sociétal* n°52, 2<sup>ème</sup> trim. 2006, p.17.
- Poracchia D., Regard sur l'évolution de la profession de commissaire aux comptes, *Petites Affiches*, 30 septembre 2004, n°196.
- N° spécial « La loi de sécurité financière (loi n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003) par le centre de recherche en droit financier, *P.A.* 14 novembre 2003, n°228.

- Prat Ch. Hauret D. et Komarev I., La légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises, les comités d'audit, Dossier évaluation des entreprises et éthique, Direction et gestion, Finance, *Revue des Sciences de Gestion*, n°216, p.33.
- Revue internationale des sciences sociales*, Contestation et gouvernance globale, ED. UNESCO/érès, décembre 2001 n°170.
- Robine D. et Merville A.-D., Les apports de la loi de sécurité financière au droit des sociétés : histoire d'un toilettage législatif, *P.A.* 14 novembre 2003, p.69.
- Rontchevsky N., LVMH c/Morgan Stanley : retour de l'orthodoxie juridique; la Cour d'appel de Paris infirme sur l'essentiel le jugement du Tribunal de commerce de Paris du 12 janvier 2004, *RTDCom.* 2006, p.875.
- Sylvestre S., Le contrôle interne, *P.A.* 14 novembre 2003, p.88.
- Terrier G., L'affaire LVMH/ Morgan Stanley Apports et Perspectives, *Revue Lamy Droit des affaires*, 2007, n°12.
- Trebucq St., De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise, *Revue française de gestion*, p.49.
- Vaujany Fr-X. (de), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue du Management & avenir*, n°9, p.109.
- Véron M., Délits non intentionnels : deux pas en avant, un pas en arrière...?, *Revue mensuelle LexisNexis Jurisclasseur Droit pénal*, 4 avril 2006.
- Ville L., Un palmarès de la bonne gouvernance, qu'est-ce qu'un bon gouvernement ?, *Sociétal* n°47, 1<sup>er</sup> trimestre 2005, p.8

## **RAPPORTS**

- Chanial P., « Droits », in Dictionnaire de l'autre économie, sous la direction de Laville J.-L. et Cattani A. D., Coll., Folio actuel, Ed. Gallimard, Desclée Debrouver, éd. Mise à jour et augmentée, 2006, p.180s.
- Rapports 2005 (31 janvier 2006) et 2006 (22 janvier 2007) de l'AMF sur les agences de notation sociétale.
- « La *corporate governance* à l'épreuve de la jurisprudence commerciale de la Cour de cassation », Mélanges AEDBF II, 1999.
- Quintin O, Commission européenne, Direction générale et de l'Emploi et des affaires sociales, Intervention d'ouverture, Première rencontre entre entreprises et agences de notations sociétale, Bruxelles 11 juin 2002.
- Rapport du Secrétaire général des Nations unies intitulé "Vers des partenariats mondiaux - Renforcement de la coopération entre les Nations unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé", du 10 août 2005.

Rapport final du Forum plurilatéral européen (FPE) sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) du 29 juin 2004, notamment la septième recommandation appuyant la création d'un cadre juridique pour la RSE.

Rapport de la commission de l'emploi et des affaires sociales et les avis de la commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie et de la commission des droits de la femme et de l'égalité des genres (A6-0471/2006).

Marini P., Collection rapports officiels, Rapport au premier ministre, La modernisation du droit des sociétés, La documentation française, 1996.

Rapport du comité sur le gouvernement des entreprises par Marc Viénot (juillet 1999), MEDEF/AFEP Rapport Bouton, « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », MEDEF/AFEP (27 octobre 2002).

## REMERCIEMENTS AUX SPONSORS ET PARTENAIRES

Le Comité d'organisation adresse ses vifs remerciements à tous les sponsors et partenaires qui ont soutenu et accompagné ce colloque.



Créateur de Valeurs



Nom du document : Actes\_Version imprimable  
Répertoire : C:\Documents and Settings\raoul.NOM-B7EF01F638D\Mes documents  
Modèle : C:\Documents and Settings\raoul.NOM-B7EF01F638D\Application Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm  
Titre : SOMMAIRE  
Sujet :  
Auteur : gestion  
Mots clés :  
Commentaires :  
Date de création : 28/04/2008 17:55:00  
N° de révision : 23  
Dernier enregist. le : 28/04/2008 20:42:00  
Dernier enregistrement par :  
Temps total d'édition :55 Minutes  
Dernière impression sur : 28/04/2008 20:43:00  
Tel qu'à la dernière impression  
Nombre de pages : 348  
Nombre de mots : 149 471 (approx.)  
Nombre de caractères : 822 094 (approx.)