

# Faire de la stratégie en famille

## 60 ans d'histoire dans une entreprise familiale

*Céline Barrédy et Julien Batac*  
*Université Bordeaux IV – IRGO*

Correspondance :  
Julien BATAC  
Pôle Universitaire des Sciences de Gestion  
IUT GEA  
35 Avenue Abadie  
33072 Bordeaux Cedex  
[julien.batac@u-bordeaux4.fr](mailto:julien.batac@u-bordeaux4.fr)

Le courant de « Strategy as Practice » définit la stratégie comme une activité sociale construite par les interactions et négociations entre acteurs et les pratiques qu'ils mènent. L'objectif de cette approche est de mieux expliquer l'élaboration des processus de décision stratégique et de l'implémentation des stratégies ainsi choisies. Le but de cette étude est de comprendre comment la stratégie est construite dans le contexte particulier de l'entreprise familiale, c'est-à-dire d'une société détenue et gérée par les membres d'une famille. Le choix de ce contexte s'explique par plusieurs raisons. Les entreprises familiales se distinguent par l'engagement et l'implication des membres de la famille dans le développement de l'entreprise. Leurs relations, basées sur l'amour, les interactions sociales et le symbolisme, ont une grande influence sur le processus de décision et de mise en œuvre stratégique (Nordqvist, 2005). Les membres de la famille doit poursuivre simultanément les objectifs de développement de l'entreprise et de continuité familiale transgénérationnelle (Sharma et al., 1997; Chua et al., 1999).

L'étude est fondée sur une étude de cas unique, Delta. Le cas est analysé à travers son histoire (de 1946 à nos jours) racontée par les trois frères, propriétaires du capital de l'entreprise et divers documents internes. Ce cas est particulièrement intéressant en termes de pratique de la stratégie car après les premières années de succès qui l'on porté au rang d'acteur local majeur, il a connu de grande difficultés stratégiques et financières à partir de 1999. Sa survie fut possible par la mobilisation de la famille, le redressement de la branche portant le métier initial développé par le fondateur et la création d'une deuxième branche au fort potentiel de développement et en synergies avec l'activité historique.

Les résultats de cette étude montrent que l'histoire de Delta contient différents épisodes stratégiques (Hendry et Seidl, 2003). Le lien entre le processus stratégique et la gouvernance de l'entreprise familiale a pu être établi et spécifié. Les « personnages » composant la famille et le contexte de la transmission sont les deux principaux axes exerçant une forte influence sur la pratique de la stratégie dans Delta.

Mots-clés : entreprise familiale, pratique de la stratégie, gouvernance, étude de cas



Le courant de la *strategy-as-practice* (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski, 2005 ; Johnson et *al.*, 2003) s'inscrit dans une tentative de remise en cause des modèles pionniers issus de la littérature en stratégie dans lesquels l'action humaine est souvent mésestimée. La stratégie y est définie comme une activité sociale qui se construit au travers des interactions et négociations entre acteurs, et les pratiques en situation auxquelles ils font appel. La contextualisation des microactions (Whittington, 2006) expliquerait mieux le « faire stratégique » : l'infrastructure encadre l'humain en lui permettant de s'exprimer ou ne pas s'exprimer selon le contexte (Wilson et Jarzabkowski, 2004).

Compte tenu de sa relative jeunesse, un des défis proposés au courant de la SAP concerne sa validation par des études empiriques (Golsorkhi, 2006). Selon Johnson et *al.* (2003) et Balogun et *al.* (2003), le design méthodologique des études doit emprunter une voie plus exploratoire, plus participative afin de comprendre les origines de la stratégie. Conformément à cette recommandation, nous empruntons un cas illustratif combinant sur une période de près de soixante ans, collecte de données secondaires et entretiens sur les trois dernières années. L'exploitation de ces données vise une cohérence avec l'objet de cette recherche, la compréhension de la pratique de la stratégie dans l'entreprise familiale.

Le choix de l'entreprise familiale présente de nombreux intérêts. De très nombreuses définitions sont proposées<sup>1</sup>. Toutefois, les critères retenus les plus récurrents sont que la propriété et la direction de l'entreprise soient tenues par les membres d'une ou plusieurs familles. La spécificité de l'entreprise familiale ne s'exprime pas uniquement dans les aspects formels de la propriété mais également dans l'engagement et l'implication des membres de la famille dans l'entreprise. Les relations qu'ils entretiennent entre eux, de nature sociale et symbolique, se répercutent sur la pratique de la stratégie (Nordqvist, 2005). De nombreux auteurs évoquent le choix de mener de front des objectifs très distincts relevant simultanément de la pérennité de l'entreprise et de la continuité familiale transgénérationnelle (Sharma et *al.*, 1997 ; Neubauer et Lank 1998 ; Chua et *al.*, 1999). La stratégie dans une entreprise familiale se caractérise également par son orientation de long-terme (Sharma et *al.*, 1997 ; Hall, 2003). L'inertie de l'histoire de la famille et de l'entreprise rend les interactions entre acteurs, uniques (Mustakallio et *al.*, 2002 ; Hall, 2003), les inscrivant dans une frise historique qui les dépasse. Chacun n'est plus qu'un maillon d'une chaîne composée des générations précédentes et de leur œuvre d'une part, et d'autre part des générations suivantes à qui il est nécessaire de transmettre savoir-faire et propriété.

---

<sup>1</sup> Pour en avoir une synthèse, cf. Allouche et Amann (2000).

Ces spécificités soulignent un ultime enjeu, celui de la gouvernance de l'entreprise familiale et du lien qu'il est possible d'établir avec la pratique de la stratégie. Cette recherche est en soi originale car elle a pour ambition de relier la pratique de la stratégie à la dimension relationnelle de la famille et à la gouvernance de l'entreprise familiale. Pour Whittington (2001) et Johnson *et al.* (2003), la gouvernance exerce une influence sur la manière dont la stratégie est menée dans l'entreprise.

Le cas traité est celui de la société Delta. Elle est possédée et dirigée par les membres de la famille fondatrice depuis soixante ans. Après des années de réussite où elle s'est imposée comme une figure de l'entrepreneuriat local, elle a essuyé de grosses difficultés stratégiques et financières en 2000. Sa survie est passée par la création d'une deuxième branche d'activité à fort potentiel de développement et complémentaire de la première. Toutefois, les objectifs de croissance fixés initialement ne sont pas atteints et, étant récente, cette branche n'accède pas à l'image recherchée. C'est ainsi que n'arrivant pas à développer l'entreprise par elle-même, la direction a mis en place une stratégie de croissance externe par le rachat de sociétés plus petites. Ce rapide résumé de la vie de Delta met en évidence des épisodes stratégiques (Hendry et Seidl, 2003). En reliant chacun d'eux, nous tentons d'identifier les spécificités de la pratique de la stratégie dans ce contexte de l'entreprise familiale.

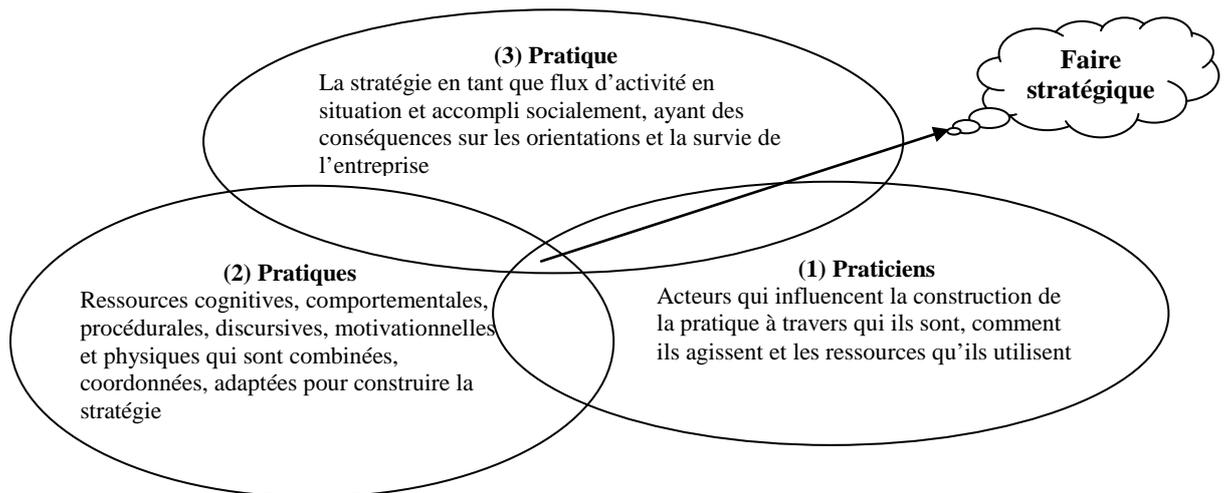
Pour cela, d'abord, nous identifierons les composantes de la SAP dans l'entreprise familiale (1). Puis, nous déroulerons l'étude de cas avec la méthodologie de recherche et l'histoire de Delta (2). Enfin, le récit de la pratique de sa stratégie (3), depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, sera discuté en confrontant les composantes de la SAP, le cycle de vie et les mécanismes de gouvernance de Delta (4).

## **1. FAIRE DE LA STRATEGIE EN ENTREPRISE FAMILIALE**

A propos de la SAP, Golsorkhi (2006) évoque une activité sociale composée de pratiques, routines, discours et règles qui contribuent de manière significative et/ou marginale à la construction quotidienne de la stratégie d'une organisation. Pour l'étudier, nous nous interrogeons sur les rôles des acteurs engagés dans cette activité sociale et leur contribution à la construction du contenu stratégique (1). Nous confrontons ce cadre conceptuel à celui de l'entreprise familiale (2).

## 1.1. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA SAP

L'émergence du champ de la SAP est à relier au développement du courant néo-institutionnaliste (Whittington, 2003 ; Jarzabkowski, 2005) qui interroge quant aux lieux et moments de formation de la stratégie (Allard-Poesi, 2006). Celle-ci se nourrit d'accélération, de blocages, de retournements de situation, d'abandon et de reprise. Les interventions humaines sont à l'origine et à la conclusion de ce phénomène cyclique. La figure 1 résume le cadre conceptuel de la SAP, particulièrement les interactions au cœur du « faire stratégique ».



*Figure 1 - Cadre conceptuel de la SAP (Golsorkhi, 2006, p.5 ; Jarzabkowski, 2003, p.25)*

La SAP repose sur trois éléments : (1) les propriétaires, les dirigeants et les managers intermédiaires (**praticiens**), (2) les processus de décision, les normes de comportements et les structures collectives de l'organisation (**pratiques**) et (3) l'activité stratégique poursuivie (**pratique**). Les acteurs sont ainsi des unités d'analyse propices à l'étude de la SAP, étant donné qu'ils sont des participants actifs de la construction d'une activité qui a des conséquences sur la survie de l'organisation (Golsorkhi, 2006). Le dilemme reste de savoir qui est le stratège. Balogun et al., (2003) préconisent ainsi d'identifier le rôle de chacun des praticiens et de comprendre comment leur action influence la stratégie. Ainsi, on peut se demander comment le processus stratégique se déroule-t-il dans le cadre de l'entreprise familiale et comment les différents groupes d'acteurs influencent-ils la décision stratégique ?

## 1.2. LES MODALITES DE LA SAP EN ENTREPRISE FAMILIALE

Même s'il existe peu de littérature sur le déroulement de la stratégie dans l'entreprise familiale, notamment d'un point de vue empirique (Sharma et al., 1997), quelques auteurs (Harris et al., 1994 ; Ibrahim et al., 2004 ; Norqvist, 2005) apportent des éléments de réflexion

centrés autour de deux axes : les spécificités de l'entreprise familiale susceptibles d'influencer la conception de la stratégie (1) et la spécificité de la stratégie dans l'entreprise familiale (2).

### **1.2.1 Les spécificités des entreprises familiales : des relations interpersonnelles et générationnelles susceptibles d'influencer la stratégie**

Les entreprises familiales représentent un ensemble organisationnel original aux spécificités propres dont l'influence sur le processus et les enjeux stratégiques est significative (Harris et al., 1994 ; Dyer, 1994 ; Aronoff et Ward, 1995 ; Sharma et al., 1997). Elles se caractérisent par l'articulation de deux ensembles que sont la famille et l'entreprise. Or, deux champs théoriques s'opposent pour présenter les conséquences de l'interaction de ces domaines. Le premier, fondé sur les apports de la théorie de l'agence, présente la famille comme une contrainte au développement de l'entreprise. Le second, fondé sur les théories des ressources et de l'avantage concurrentiel durable, invoque au contraire les apports du cercle familial.

La famille dans l'entreprise manifeste sa présence d'abord par son identité constituée de sa forme, de ses valeurs, des intérêts et implications de ses membres. Il faut noter que, à l'exception de Ibrahim et al. (2004), aucun auteur n'a véritablement travaillé sur le rôle joué par la famille dans la définition de la stratégie. Pour Kets de Vries (1993), la culture familiale émerge par la fierté, la stabilité, une forte identification, de l'engagement et de la continuité dans le leadership. Elle se caractérise par une meilleure résistance dans les périodes difficiles, avec moins de bureaucratie et d'impersonnalité, ce qui facilite la flexibilité et la prise de décisions rapide.

Pour Schein (1983), Harris et al. (1994) et Kelly et al. (2000), les fondateurs jouent un rôle particulier dans le processus stratégique car ils exercent une forte influence sur la direction et les autres membres de la famille. Ils sont à l'origine de la culture familiale qui se transmettra de génération en génération, après leur départ de l'entreprise et au-delà de leur disparition. Certains deviennent de véritables mythes que l'on retrouve à travers des éléments très symboliques comme des bureaux portant leur nom, des toiles à leur effigie, des bustes dans le hall d'entrée de l'entreprise... Ainsi, lorsque l'on adopte une analyse intergénérationnelle de ces relations, il apparaît, selon Hall (2003), qu'elles permettent la transmission des connaissances stratégiques entre générations mais également la poursuite d'une stratégie de long terme. Pour cet auteur, les relations familiales ont un impact très fort sur la formation de la stratégie. Il met en exergue un élément très pertinent : le paradoxe du besoin d'identité conduisant à la fois à un besoin de séparation vis-à-vis de la famille et à un besoin d'intégration. Cela est inhérent au système familial : l'entreprise devient simultanément un

moyen de s'individualiser et une extension de la famille et de ses valeurs centrales. Dans ce cadre, les changements stratégiques sont propres à chaque membre de la famille mais ils interviennent dans le cadre posé par les générations précédentes. Cela suppose que la succession et ses modalités sont liées à la formation de la stratégie. C'est à ce moment là que les échanges entre le successeur et le prédécesseur permettent de maintenir les valeurs et intérêts du fondateur et éventuellement la possibilité de créer des ressources très spécifiques à l'entreprise (Ibrahim et al., 2004). Le fait d'appartenir à la famille conduit ses membres non opérationnels à être impliqués dans les réflexions autour des enjeux stratégiques. Ainsi, la nature de l'identité de l'entreprise familiale et des relations familiales est une ressource unique, à l'image du « *familiness* » développé par Habbershon and Williams (1999).

Alors que selon l'approche précédente (McCollom, 1988; Johannisson, 2002 ; Hall, 2002), la famille et l'entreprise s'apportent mutuellement et positivement, d'autres auteurs de l'approche systémique montrent que les forces relevant de l'entreprise et de la famille sont de logique opposée et qu'elles devraient être séparées pour le bon fonctionnement de l'entreprise (Hollander et Elman, 1988 ; Dyer, 1994 ; Upton et Heck, 1997). Selon Poutziouris et al. (2004), les aspects négatifs qui en découlent provoquent introversion, conservatisme managérial, manque de professionnalisme,...

Par ailleurs, les intérêts et plus précisément les conflits d'intérêt entre membres de la famille jouent un rôle important dans le processus stratégique. Selon la place qu'ils occupent dans l'entreprise, les membres de la famille n'ont pas les mêmes intérêts vis-à-vis de l'entreprise et des rentes financières, économiques ou professionnelles qu'ils en retirent. Un actionnaire familial non impliqué dans le management aura des attentes financières plus conséquentes qu'un actionnaire familial majoritaire dirigeant. En effet, ce dernier perçoit un revenu stable de l'entreprise à travers son salaire et exerce une forte influence sur les décisions stratégique puisqu'il en est à l'origine.

Ces approches sont fondées sur le modèle systémique de l'entreprise familiale constitué de trois cercles : la famille, le management et la propriété. Or, comme le soulignent Gersick et al. (1997), le problème soulevé par cette approche est d'exclure le temps. Pourtant l'entreprise familiale n'est pas une forme stable, elle évolue et change en fonction du développement de l'entreprise et de la famille. Par exemple, les enjeux ne sont pas identiques d'une génération à l'autre. L'entreprise familiale suit un cycle de vie et la configuration des intérêts de chaque partie prenante familiale évolue dans le temps lorsque l'entreprise change de phase de développement. Pour Chua et al. (2003) et Ibrahim et al. (2004), les sentiments portés par les

membres de la famille et les relations qu'ils entretiennent sont centraux pour comprendre la formation de la stratégie. Ainsi, à chaque étape, les enjeux ne sont pas identiques et un même acteur familial modifie les arguments de sa fonction d'utilité relativement à son évolution dans l'entreprise. Pour Chandler (1990), la propriété familiale se caractérise par un manque de professionnalisme et un intérêt personnel qui inhibe l'organisation en particulier à travers l'absence de délégation du pouvoir aux membres extérieurs à la famille. Certains expriment même que l'entreprise familiale se trouve contrainte, du fait de l'interconnexion entre la famille, la propriété et l'entreprise, par des mécanismes comme le népotisme, l'inflexibilité, les conflits et les décisions autocentrées (Dyer, 1994 ; Gersick et al., 1997 ; Schulze et al., 2001). Pour Anderson et Reeb (2003), les décisions relatives à la famille sont plus fréquentes et se font au détriment de la performance financière de l'entreprise, d'autant que les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille sont incompatibles.

Les conflits d'intérêts se renforcent dès que le nombre de membres de la famille actionnaires non impliqués dans le management augmente. Norqvist (2005) explique que la conception de la stratégie est fortement influencée par les dynamiques interactives entre les membres de la famille majoritaires et impliqués dans le management et les membres de la famille minoritaires qui n'endossent qu'un rôle d'actionnaires. La question du lien entre le processus stratégique et les interactions entre membres de la famille se pose donc réellement.

*Critère 1 - Dynamique d'évolution des valeurs et interactions entre membres de la famille*

La conséquence directe réside dans l'adéquation de la forme de l'entreprise familiale selon la phase du cycle dans laquelle elle se trouve avec les intérêts des membres de la famille et le processus stratégique. Il s'agit en réalité du mode de gouvernance de l'entreprise familiale. Ainsi, la configuration du conseil d'administration évolue comme le montre le tableau 1.

	<b>Phase 1</b>	<b>Phase 2</b>	<b>Phase 3</b>
<b>Identité des membres</b>	Fondateurs et enfants	Partenariat entre frères et sœurs (clan familial)	Confrérie des cousins (dynastie familiale)
<b>Schéma de gouvernance</b>	Présence marginale d'administrateurs externes qui n'ont qu'un rôle de conseillers	Orientation des questions d'équilibre familial	Accroissement du nombre de membres de la famille et liens plus faibles entre eux
<b>Mode de contrôle</b>	Adaptation à l'environnement et développement de l'avantage concurrentiel : priorité à l'accès aux ressources et aux opportunités de croissance	Problématique financière du maintien du contrôle familial	Conserver le caractère familial de l'entreprise tout en structurant le système entreprise/famille

**Tableau 1 - Les phases du cycle de vie de l'entreprise familiale**

Le conseil d'administration, le management, les actionnaires n'ont pas des rôles identiques dans la conception de la stratégie (Schulze et al., 2003). Toutefois, ces travaux n'expliquent

pas complètement comment les spécificités familiales exercent une influence sur la pratique de la stratégie dans l'entreprise familiale. Dans ce format d'opposition, les mécanismes de gouvernance de la famille doivent être séparés de ceux de l'entreprise. Le conseil d'administration devient un lieu de règlement des conflits dans l'entreprise alors que la gouvernance familiale s'établit au sein des conseils de famille, extérieurs à l'entreprise. Consécutivement, la place des administrateurs externes s'accroît au sein du conseil d'administration. Leur présence contribue à remédier au mauvais fonctionnement d'un conseil traditionnel paralysé par les relations familiales (Barach, 1984). Pour Harris et al. (1994), seuls les acteurs extérieurs à la famille ou des membres de la famille qui ont une forte expérience en dehors de l'entreprise familiale apportent des idées nouvelles. Toutefois, les conflits d'objectifs stratégiques peuvent être très importants entre eux et la famille (Hoy et Verser, 1994).

Comme le présentent Viénot et al. (2006), en fonction du nombre d'actionnaires membres de la famille et de leur implication dans l'entreprise (tableau 2), la gouvernance de l'entreprise se modifie.

<b>Implication des actionnaires</b>	+	1 : modèle de « Contrôle »	2 : modèle « Dynastique »
	-	3 : modèle de « Portefeuille »	4 : modèle de « marché »
- <b>Nombre d'actionnaires</b> +			

**Tableau 2** - Configuration liant le nombre d'actionnaires et leur implication

Le modèle de contrôle (1) présente une entreprise au nombre limité d'actionnaires faisant partie de l'équipe dirigeante. La liquidité du capital est souvent inexistante. Les actionnaires se comportent en propriétaires et non en investisseurs. Le modèle dynastique (2) présente la configuration la plus instable. La famille s'est élargie et chaque branche cherche à être représentée au conseil d'administration alors même que toutes ne contribuent pas de manière égale au management de l'entreprise. Les risques de conflits sont exacerbés. Le modèle de portefeuille (3) correspond au cas où la famille est peu nombreuse mais où ses membres présentent un intérêt modéré pour l'entreprise. Les titres de l'entreprise qu'ils possèdent sont des actifs intégrés dans un portefeuille plus vaste. Le risque de cession est important. Dans le modèle de marché (4), les actionnaires sont très nombreux et peu impliqués. Leur relation avec l'entreprise est de nature financière et leurs liens avec les administrateurs, faible. La priorité du conseil d'administration devient la rentabilité à court terme et la liquidité.

Il est donc possible d'estimer que le choix du mode de gouvernance répond aux enjeux familiaux et stratégiques sans pouvoir encore établir un sens de causalité. Le rôle des

administrateurs extérieurs, tout comme celui des membres de la famille, changent en fonction de l'évolution de l'entreprise.

## *Critère 2 - Phase du cycle de vie de l'entreprise familiale et structure de gouvernance*

### **1.2.2. La spécificité de la stratégie dans l'entreprise familiale**

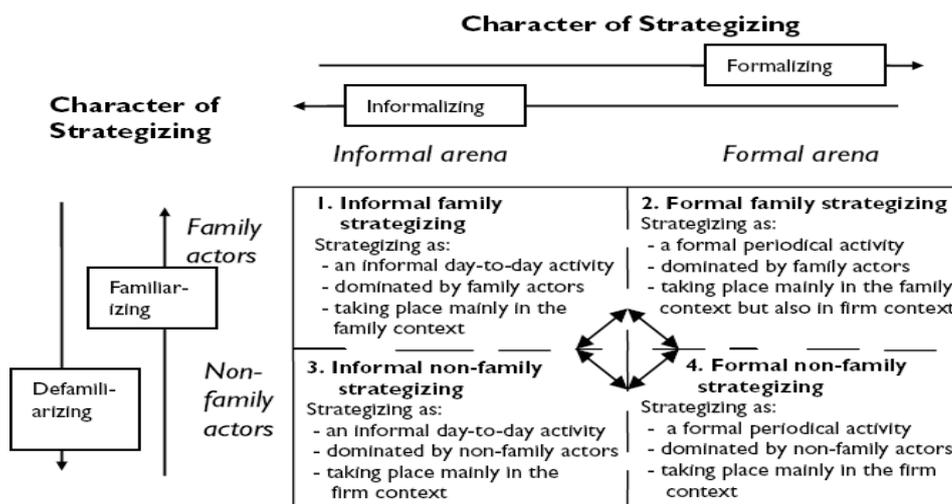
A partir des précédents apports, il est possible de considérer que le processus stratégique traduit les objectifs et les intérêts de la famille. En conséquence, la pratique de la stratégie dans ces entreprises présente des spécificités.

Dans l'entreprise familiale, le processus stratégique est informel, centré sur les acteurs clés. Les décisions sont supposées être prises en dehors des organes de gouvernance et ne font que rarement appel à des acteurs extérieurs au clan (Norqvist, 2005). La planification et l'usage de méthodes de management sont exclus. En raison de la nature affective, voire passionnée des relations familiales, les décisions peuvent être prises de façon irrationnelle, aléatoire et non professionnelles (Hall, 2002).

Selon Melin et Norqvist (2000a), ces sociétés privilégient les activités opérationnelles plutôt que celles stratégiques. Les opportunités stratégiques ne sont pas activement recherchées mais simplement saisies si elles se présentent. Ainsi, Miller et Le Breton-Miller (2003) démontrent que ces entreprises développent des « core-compétencies » profondément ancrées et pérennes sur le long terme (Kets de Vries, 1993 ; Gersick et al., 1997 ; James, 1999).

La localisation des activités est souvent associée à celle de l'histoire de l'entreprise, notamment de la première implantation choisie par l'ancêtre créateur. Les stratégies de filialisation sont dépendantes de la structure de la famille, en particulier du nombre d'enfants (Dyer, 1994), cela se traduisant par la forte imbrication entre la structuration de la famille et celle de l'entreprise. En outre, le choix du portefeuille stratégique se justifie par la légitimité que leur avaient donnée les ancêtres (Harris et al., 1994). Ainsi, certains produits ou marchés ne sont conservés que pour cette raison. Enfin, les dirigeants vont préférer des stratégies de croissance interne plutôt que des positions risquées.

Norqvist (2005) propose ainsi un modèle conceptualisant la conception de la stratégie dans l'entreprise familiale (Figure 2).



**Figure 2 -** Modèle conceptuel de la spécificité du « strategizing » dans l'entreprise familiale (Norqvist, 2005)

Pour relater le processus stratégique de Delta, nous nous sommes appuyés sur les épisodes stratégiques de Hendry et Seidl (2003), mécanisme par lequel un système peut suspendre ses routines et initier une réflexion et un changement de ses valeurs et structures. Ce changement s'opère selon une controverse apprenante (Besson et Mahieu, 2007) : des acteurs déclenchent la destruction du système routinier en le réactualisant pour s'engager dans de nouvelles pratiques. Dans le cas de Delta, nous avons distingué **six épisodes** au cours duquel les orientations stratégiques de l'organisation sont « mises en discussion » (Detchessahar et Journée, 2009). Chaque épisode se caractérise par une phase d'initiation (diagnostic, énoncé des objectifs, choix des participants), de pilotage (procédures et structures engagées dans le processus) et de terminaison (reconnexion du processus stratégique avec le flux quotidien des activités de l'organisation).

## 2. LE RECIT DE LA PRATIQUE DE LA STRATEGIE CHEZ DELTA

La société Delta présente des caractéristiques qui conviennent à l'étude menée. Elle sera présentée dans un premier temps. La méthodologie, le choix de la méthode de collecte et d'analyse des données seront ensuite exposés.

### 2.1. Présentation de Delta

La société Delta est de taille moyenne, possédée et dirigée par les membres de la famille fondatrice depuis 1946, année de sa création. Aujourd'hui, la société compte deux branches distinctes, Delta1 et Delta2, regroupées au sein d'une société holding. La création de Delta2 est relativement récente alors que Delta1 représente le cœur de métier initial.

Concernant la spécificité familiale de Delta, elle se manifeste d'abord par la propriété familiale de l'entreprise. Le capital de la société est réparti équitablement aux mains des trois frères (Baptiste, Mathieu et Jules) qui représentent la troisième génération. Leur mère ne possède quasiment plus de capital de la société. Deux de ses enfants dirigent chacun une branche de la société. Le troisième frère a une activité professionnelle très éloignée de celle de Delta mais il en reste toutefois actionnaire au même titre que ses frères et depuis peu, il est également membre du conseil d'administration. L'un des deux frères dirigeants étant proche de la retraite, la question de la succession managériale se pose. La quatrième génération compte onze enfants, dont certains, par leurs compétences et leur appétence pour le management, seraient prêts à assurer la continuité familiale de l'entreprise. Enfin, en 2007, Delta a introduit deux administrateurs extérieurs dans son comité stratégique dans un double objectif : réaliser les rachats d'entreprises devant permettre de réaliser les objectifs de croissance et préparer la transmission de l'entreprise à la nouvelle génération à horizon de cinq/six ans.

## **2.2 LA METHODOLOGIE**

La démarche qualitative a été privilégiée car elle permet d'analyser les processus complexes en profondeur (Hlady, 2002) et de déceler et comprendre les motivations des acteurs impliqués dans leur action stratégique quotidienne. Un cas unique a été retenu. L'approche est originale puisqu'elle se situe dans une analyse longitudinale de la vie stratégique de l'entreprise. La période d'étude s'échelonne de la création de l'entreprise à aujourd'hui (de 1946 à 2010).

### **2.2.1 La méthodologie de l'étude de cas**

« *Analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* », l'étude de cas répond au « pourquoi et au comment » des phénomènes par l'accès aux perceptions des acteurs sur leur système de valeurs, leurs préoccupations, la logique suivie, leur vécu et leur interprétation des faits (Wacheux, 1996). Elle permet d'appréhender la stratégie et la gouvernance de la société familiale dans ses aspects simultanément affectifs et performatifs. Elle met en jeu les interactions entre le dirigeant, la famille et les autres partenaires. Etudier les typicités de sa stratégie et de son mode de gouvernance nécessite l'accès à des données complexes provenant simultanément des acteurs eux-mêmes et de documents permettant de retracer l'histoire, les événements clés de la vie de l'entreprise.

Le choix du cas est une étape importante (Hlady, 2002) : Delta n'est pas très ancienne mais suffisamment pour qu'il y ait eu une première transmission de l'exécutif. Les membres de la famille actuellement en charge de la direction ont également vécu et exercé des activités de direction aux côtés du fondateur. Cela permet donc de pouvoir collecter des données primaires couvrant l'ensemble de la vie de l'entreprise. Toutefois, si la conduite d'études de cas permet de bien appréhender les microactions (Pettigrew et *al.*, 2001), il n'en demeure pas moins qu'elle se heurte à certaines difficultés en termes de collecte et de traitement des données. Eisenhardt (1989) insiste sur le biais introduit par l'utilisation de différents types de sources d'informations par rapport à un mode unique de collecte, particulièrement quand l'analyse rétroactive est mobilisée (Johnson, 2007). Face à ce défi, Musca (2006) préconise le design enchâssé qui « *permet des analyses réalisées en comparant des variations intraorganisationnelles à un instant donné et au cours du temps* ». Ainsi, les données ont été collectées en trois étapes sur une échéance de trente-six mois.

### **2.2.2 Dispositif d'observation et recueil des données**

Le protocole d'observation retenu se compose de deux axes. En premier lieu, des données secondaires ont été collectées sous la forme de documents. Ce fut notamment l'histoire de l'entreprise, celle-ci ayant fait l'objet de la rédaction d'un ouvrage destiné aux membres de la famille. Des documents internes, notamment des synthèses élaborées par les deux frères dirigeants et des comptes rendus du conseil d'administration au fur et à mesure des événements jalonnant la vie de l'entreprise ont pu également être collectés et analysés. Un des dirigeants a également écrit un mémoire sur la stratégie du groupe, dans le cadre d'une formation diplômante.

Le second axe de données s'établit par la collecte de données primaires selon des entretiens semi-directifs effectués *in situ*. Les données les plus consistantes au regard de l'analyse à mener ont été collectées lors de cette démarche. En effet, ces méthodes permettent d'avoir accès à des données extrêmement riches concernant les microactions locales (Chakravarty et *al.*, 2003) même si ce sont les processus organisationnels, voire l'organisation elle-même, qui constitue le niveau d'analyse visé par ces études (Denis et *al.*, 2006). Ces données ont également permis d'établir un lien entre les interactions résidant entre membres de la famille, les décisions stratégiques et leur mise en œuvre. Les acteurs les plus impliqués dans le processus stratégique au cours de la vie de l'entreprise, seuls pouvant apporter une information suffisamment riche au regard de l'ambition de l'étude (Hlady 2002), ont été sélectionnés. Ainsi, les trois frères et les deux administrateurs extérieurs se sont pliés à cette

investigation. Leurs fonctions et leur influence sur le lien famille-entreprise permettaient d'accéder à des vécus, des représentations diversifiées et complémentaires.

Comme déjà précisé, les entretiens se sont déroulés à des périodes différentes. Trois périodes de collecte de données peuvent être retenues : la première en juillet 2007, la seconde au printemps 2008 et la dernière à l'automne 2009. Les membres de la famille ont été interviewés entre deux et quatre reprises. Les administrateurs extérieurs ont été interrogés chacun une fois. Cela s'explique par le délai qui nous a été nécessaire pour être autorisés à entrer en contact avec eux. La durée moyenne des entretiens est de deux heures, le traitement de ce type de sujets (mode de gouvernance) dans un contexte sensible (entreprise familiale confrontée à un tournant de son histoire) exigeant la mise en confiance de l'interlocuteur. Le nombre d'entretiens étant suffisant pour la validité de l'étude, les données ont pu être traitées.

### 2.2.3 Traitement des données

L'analyse des données est qualitative. Les données collectées sont classées selon le principe de base de la cohérence conceptuelle (Miles et Huberman 2003). La procédure s'est effectuée de façon empirique. Les auteurs ont en effet tenu à ne pas apposer *a priori* de grille conceptuelle, notamment lors de la collecte des données primaires en entretien. Ils ont préféré s'appuyer sur le récit objectif de la stratégie de Delta de 1946 à nos jours. La cohérence conceptuelle s'est effectuée sur la base de regroupement de thèmes caractérisant les trois axes de l'analyse que sont les éléments de la SAP (acteurs, pratiques, pratique), le cycle de vie de l'entreprise familiale et les pratiques de gouvernance.

## 3. LA PRATIQUE DE LA STRATEGIE CHEZ DELTA

Le tableau suivant répertorie les six épisodes stratégiques identifiés dans la vie de Delta.

Episodes	Description
1 : 1946 → 1979	Première génération Premières diversifications en restant sur le métier d'origine Première transmission familiale avec l'arrivée de Baptiste (1975)
2 : 1979 → 1995	Arrivée de Mathieu Premières difficultés stratégiques et poursuite de tentatives diversifications infructueuses
3 : 1995 → 1999	Début de la formalisation de la stratégie par le choix de formation professionnelle par Mathieu Phase d'endormissement sur l'activité principale et prémices de la crise Début de l'idée pour Baptiste de développer une nouvelle branche d'activité
4 : 1999 → 2002	Période de grandes difficultés sur la branche initiale et projet de cession de l'entreprise non finalisé
5 : 2002 → 2005	Reconstruction de la branche fondatrice et développement de la deuxième branche
6 : 2005 → 2008	Croissance externe Procédure de formalisation de la définition de la stratégie par la création d'un comité stratégique et l'entrée d'administrateurs extérieurs Préparation à la succession de la troisième génération de la famille

**Tableau 3** - Les épisodes de la stratégie de Delta au cours de son histoire

- **Episode 1 : 1946 → 1979**

L'épisode débute par la création de Delta en 1946. L'entreprise s'implante sur son secteur d'activité et définit son avantage concurrentiel sur la base de valeurs fortes qui sont véhiculées encore aujourd'hui : d'une part en externe, satisfaire les attentes du client et personnaliser le service dans une relation partenariale et non uniquement commerciale, et d'autre part en interne, mettre le personnel au centre de la politique de l'entreprise. Par ailleurs, elle entame à cette période ses premières diversifications notamment auprès de l'industrie pétrochimique. A partir de 1974, un des petits fils du créateur, Baptiste, devient directeur commercial.

La période est marquée par une structuration simple de l'entreprise. Toutefois, des tentatives de diversifications ont conduit à une complexification de la structure sous la forme de filialisation, entre autre avec la grande distribution. La direction est tenue par le fondateur qui, pour cause de maladie, transmet progressivement le management à un de ses petits-fils, Baptiste, à partir de 1975. A l'initiative du fondateur, comme une sorte de phase de transition avant l'accession définitive de ce dernier au poste de PDG, un *triumvirat* présidé par Baptiste est mis en place, composé d'acteurs extérieurs à la famille, Jean, directeur de l'exploitation et Jacques, directeur administratif et financiers. Cette expérience tourne court, les trois interlocuteurs ne s'entendant guère. Le fondateur encore très présent dans l'entreprise joue le rôle de médiateur. Ce n'est qu'en 1978, à son décès, que Baptiste prend réellement les rênes de l'entreprise. Il met alors en place une nouvelle équipe avec des acteurs de terrain. Cette nouvelle organisation illustre deux grands changements culturels pour Delta, le premier avec des gens du terrain passant à des postes de direction jusque là réservés à des « personnes de bonne famille ayant fait des études » et le second avec la modulation de la politique sociale en fonction des impératifs économiques (« c'est la fin du « tout social » cher au fondateur »). Le fondateur décède en 1978.

- **Episode 2 : 1979 → 1995**

La période débute par l'arrivée de Mathieu en 1979 qui rejoint son frère à la direction de l'entreprise. La croissance du groupe devient difficile en raison de la nécessité, selon les valeurs de l'entreprise, de maintenir l'avantage concurrentiel fondé sur le côté humain et relationnel. Le groupe n'est pas prêt à sacrifier ses valeurs pour obtenir une croissance plus rapide. Plusieurs tentatives infructueuses de diversification sont tentées dans des domaines très variés, dont certains éloignés du métier initial de l'entreprise. Par ailleurs, les partenariats initialement développés au profit de ces diversifications sont abandonnés. Des conflits de

répartition du territoire sont apparus entre les partenaires et Delta souhaite conserver son indépendance qu'il sent à terme menacée. C'est pour les deux frères dirigeants, le moment de prendre conscience de la notion de métier et du risque que représentent des investissements éloignés des compétences initiales de Delta. Le modèle de développement de l'entreprise reste imprécis. Dans les six premiers mois de 1990, la société connaît une profonde réorganisation. L'entreprise prend de l'ampleur et est alors divisée en filiales régionales à fort potentiel chacune : déjà en 1978, Baptiste qualifiait Delta « d'entreprise qui joue à la grosse boîte et qui devait plutôt adopter un esprit de flottille légère ». La totalité du personnel est répartie entre elles ce qui modifie fondamentalement la structure. C'est pour Baptiste « un grand moment dans la vie d'un manager ». A cette époque, les deux frères ressentent le besoin de se faire accompagner de consultants extérieurs qui restent toutefois dans le contexte de leurs relations sociales, un banquier et dirigeant de PME. Leur rôle n'est pas opérationnel mais davantage de conseil auprès des deux frères dans leur réflexion organisationnelle et la prise de « décisions particulièrement difficiles pour l'entreprise ». Ces étapes organisationnelles sont accompagnées d'une politique financière originale puisque c'est le moment pour la direction familiale de rechercher de nouvelles formes de financement de la croissance. L'entreprise développe des mécanismes d'intéressement et actionnariat salariés qui lui permettent de conserver son indépendance. Dès la création de l'entreprise, le fondateur prônait déjà la participation du personnel aux bénéfices de l'entreprise. Il conseillait d'ailleurs souvent à Baptiste d'adhérer à ce type de pratiques.

- **Episode 3 : 1995→1999**

Baptiste a l'intuition qu'une nouvelle branche d'activité, complémentaire du métier initial peut apporter un « souffle nouveau ». Il décide alors de commencer à travailler sur cet axe et développe une première expérience en 1997 avec une grande société familiale cotée. Dans le même temps, la société poursuit sa croissance externe par le rachat de sociétés liées à son métier initial.

En même temps, les tentatives infructueuses de diversification ont conduit Mathieu à proposer des mutations dans le processus de prise de décision. A l'issue d'une formation managériale, Mathieu prend conscience qu'il serait nécessaire de le rendre plus formel. Il effectue un rapport sur la stratégie du groupe qu'il communique à l'équipe de direction. Cette démarche renforce le lent virage emprunté par Delta. Toutefois, le groupe ne se donne toujours pas les moyens d'un véritable changement : des dissensions apparaissent au sein de l'équipe de

direction entraînant le départ du directeur financier et les filiales se plaignent d'un manque d'autonomie commerciale.

- **Episode 4 : 1999→2002**

L'épisode précédent illustre sur la fin une sorte « d'endormissement » du management. Les changements précédents ont provoqué des mutations organisationnelles importantes avec notamment la dissociation des activités commerciale et d'exploitation et des modifications importantes de la convention collective suite à des mouvements de grève dans le secteur. L'entreprise s'est éloignée de ses valeurs initiales notamment dans le « management des hommes » qui était devenu une « faiblesse ». Rapidement, sans que la direction ne l'ait anticipé, plusieurs cadres quittent le groupe. En moins de dix mois, sept cadres de l'entreprise démissionnent. Dans le même temps, la rentabilité se dégrade mais la direction n'en prend pas toute de suite conscience en raison de la croissance qui se maintient. Finalement, en un an, le résultat opérationnel est divisé par deux. La prise de conscience est terrible pour la direction. N'arrivant plus à manager et à redresser l'entreprise, les deux frères tentent de vendre la société avec l'accord des membres de la famille extérieurs au management, dont Jules. La famille reste soudée autour de cette décision et ne porte « aucun jugement » ni émet « aucun reproche » : « il n'y a eu aucune trahison de la part des actionnaires ». L'entreprise est mise en vente mais aucun acquéreur ne se présente. Mathieu prend alors la décision de proposer à la famille de conserver l'entreprise : c'est un véritable « acte de foi » des membres de la famille.

Des décisions stratégiques importantes sont prises, notamment de se séparer d'une des branches historiques que Baptiste avait contribué à développer aux côtés de son grand-père, dès son arrivée dans l'entreprise. La décision est difficile pour Baptiste. Le second changement provient de la création d'une nouvelle branche suite à la réflexion et à l'expérience initiée en 1997. Le groupe se scinde ainsi en deux branches. La première conserve le métier initial que Mathieu souhaite restructurer sur un « plan marché, client, métier ». Une des causes du problème provient de la faiblesse des prix mettant directement en cause la place de l'homme dans la relation durable avec les clients. La stratégie est repensée dans une vision plus marketing. La seconde concerne la nouvelle activité pilotée par Baptiste.

- **Episode 5 : 2002→2005**

L'épisode débute par les premiers soubresauts de la nouvelle stratégie actée précédemment. Mathieu parvient à relancer la branche ancienne du groupe en restaurant la qualité de service

et la marge opérationnelle. Il donne une plus grande autonomie commerciale aux filiales et développe l'organisation sous forme de concession. Par ailleurs, des activités déficitaires ou qui ne se développent pas assez rapidement, sont cédées. Dans le même temps, de nouveaux partenariats sont tissés. Pour mettre en œuvre cette stratégie, de nouveaux personnels de direction sont recrutés, notamment un directeur administratif et financier. L'objectif est de redonner confiance aux personnels, d'encadrement notamment, mais également aux clients : « il faut reconstruire les valeurs et les centrer autour des clients et de la qualité des personnes ». Il faut également réhabiliter les outils de contrôle de gestion qui avaient été abandonnés et qui ne fournissaient que des indicateurs globaux inopérants pour les prises de décisions majeures. Mathieu parvient à redresser Delta1 même si les premiers résultats sont lents à venir. Ces délais s'expliquent par des erreurs apparues dans un contexte de prise de recul et d'analyse stratégique difficiles. Elles portent notamment sur les choix de personnels insuffisamment formés pour répondre à la crise et sur une analyse parfois trop prosaïque et partielle des troubles organisationnels sévissant dans les filiales.

La nouvelle activité, création ex nihilo, se développe et dégagne une marge significative dès les premiers contrats. Baptiste a constitué une équipe de 14 personnes autour de lui pour lancer et développer le projet.

- **Episode 6 : 2005→2008**

Fin 2005, le résultat d'exploitation hors amortissement revient à son niveau de 1996, meilleure année connue par Delta. Après ce redressement, cet épisode s'ouvre sur deux mutations stratégiques majeures. La première est relative à une volonté de procéder à une croissance externe notamment pour la branche Delta2. La seconde est d'entamer le processus de transmission managériale à la génération suivante, dans un horizon temporel de cinq ans.

L'organisation se révèle alors inadaptée aux ambitions de la direction. Jusqu'à cet épisode, les organes de direction et de contrôle étaient essentiellement tenus par les membres de la famille. L'entreprise s'est structurée en une société holding organisée en directoire et conseil de surveillance, regroupant les participations détenues par la famille dans chaque branche. Le premier enjeu auquel la direction est confrontée est celui de formaliser la réflexion stratégique et de trouver des compétences et un réseau facilitant le processus de croissance externe. Le second est de préparer la transmission de l'entreprise. Jules, un acteur familial qui a été négligé jusqu'à présent prend une importance significative. Le troisième frère est un acteur qui s'est peu manifesté. Toutefois, suite aux difficultés rencontrées par l'entreprise et à son prochain départ en retraite, Jules souhaite retirer une contrepartie de l'investissement financier

qu'il a maintenu dans l'entreprise en conservant ses parts. La transmission de la direction ne peut pas s'effectuer sans lui. Comprenant que le risque de cession de ses titres est imminent, Baptiste et Mathieu décident de l'impliquer dans le management de l'entreprise en lui confiant une mission d'administrateur. Son rôle est de jouer le « candide ». Il pose toutes les questions qui lui semblent devoir être clarifiées. En outre, sous l'impulsion de Mathieu, Baptiste accepte finalement que soit constitué un comité stratégique au sein du conseil de surveillance. Il est constitué de cinq personnes : les trois frères et deux administrateurs extérieurs recrutés à cet effet. Ce nouvel organe de direction a pour objet de formaliser les choix stratégiques et proposer une réflexion sur des questions sujettes à débat au sein de la famille. L'un des deux administrateurs extérieurs est consultant et enseignant dans le domaine d'activité de Delta2. L'autre, un industriel, dirige un fonds d'investissement dans des entreprises de taille petite ou moyenne. Spécialiste des cessions d'entreprises familiales, il est très attaché à « cheminer avec la famille ». Les conséquences immédiates du comité stratégique se situent à trois niveaux :

- ⇒ Révision du processus stratégique avec une construction à 5 ans reposant sur l'élaboration des points d'attraction et un plan d'action sur la même échéance.
- ⇒ Mise en place d'une démarche de veille visant à saisir les opportunités, notamment dans une optique de rachat de cibles synergiques pour la branche Delta2.
- ⇒ Création du comité des Jeunes Actionnaires Familiaux piloté par Jules qui se qualifie « d'interface entre les jeunes et l'entreprise ». Dans une perspective de transmission intergénérationnelle et d'anticipation de la disparition d'un des dirigeants, ce comité constitué des 11 enfants des trois frères, a pour mission de réfléchir aux thèmes de l'avenir de Delta, son aspect social et écologique et son système de gouvernance.

Cet épisode marque donc le développement d'une nouvelle série de valeurs orientées vers le développement durable fondées sur un sentiment de responsabilité au regard des questions environnementales. Ces valeurs sont liées au métier de Delta mais également à l'attachement du groupe pour « l'homme » à travers des partenariats d'aide à la réinsertion.

Ces six épisodes placent l'acteur au cœur de la stratégie. Delta n'est pas pour rien une « histoire d'hommes depuis cinquante ans ». Mais ces aspects sont-ils réellement spécifiques à l'entreprise familiale ? Engendrent-ils une pratique de la stratégie spécifique ? Dans quelle mesure les pratiques de gouvernance identifiées ont-elles une influence sur la trajectoire stratégique ?

## **4. DISCUSSION**

Notre problématique vise à identifier la pratique de la stratégie dans l'entreprise familiale. Pour cela, au travers du récit de la stratégie de Delta et pour chaque épisode, nous avons décomposé les éléments du courant de la SAP (1) : les pratiques (ressources cognitives, comportementales, discursives, procédurales et physiques combinées, coordonnées et adaptées pour construire la stratégie) et le rôle des acteurs (ceux qui influencent la construction de la pratique de la stratégie à travers qui ils sont, comment ils agissent et les ressources qu'ils utilisent) et la pratique (flux d'activité en situation et accompli socialement, ayant des conséquences sur les orientations et la survie de l'entreprise). Ensuite, en fonction des critères retenus dans la partie 1, nous évaluons la relation entre la pratique de la stratégie et d'une part, la dynamique d'évolution des valeurs et interactions entre membres de la famille (2), et d'autre part, la phase du cycle de vie de l'entreprise familiale et sa structure de gouvernance (3).

### **4.1. UNE GRILLE DE LECTURE DE LA SAP CHEZ DELTA**

Le tableau 4 constitue une synthèse des six épisodes décrits précédemment en dissociant pour chacun, les acteurs impliqués, les principales pratiques utilisées et la pratique stratégique résultante, conformément au modèle proposé par Jarzabkowski (2003).

	Composantes de la SAP		
	Acteurs	Pratiques	Pratique
<b>Episode 1</b>	Fondateur 1 <sup>er</sup> petit-fils (directeur commercial puis PDG) : Baptiste Triumvirat temporaire à la tête de l'entreprise : Baptiste et deux acteurs issus du terrain	Valeurs communiquées : externes (relations partenariale et service personnalisé au client - quasi-inédit dans le secteur) et internes (forte association des salariés au développement de Delta) Structuration simple puis filialisation avec les premières diversifications	Développement très important de l'activité historique Premières diversifications
<b>Episode 2</b>	Baptiste 2 <sup>ème</sup> petit-fils (DG) : Mathieu	Maintien des valeurs historiques de Delta Réorganisation en filiales régionales Mécanismes d'intéressement et d'actionnariat à destination des salariés	Poursuite des diversifications dans des domaines très variés (échecs successifs) Abandons de la plupart des partenariats
<b>Episode 3</b>	<b>Baptiste</b> <sup>2</sup> et Mathieu	Réflexion quant à la création d'une nouvelle branche (Baptiste) et premier partenariat avec une grande société cotée. Dissociation des activités commerciales et d'exploitation Mutation dans le processus de décision stratégique : rapport écrit présenté devant l'équipe de direction.	Nouvelles diversifications par croissance externe
<b>Episode 4</b>	Baptiste et <b>Mathieu</b> <sup>3</sup>	Modification de la convention collective : départ de plusieurs cadres et éloignement vis-à-vis des valeurs historiques. Déficience avérée des outils de gestion Projet de cession : Mathieu décide de conserver Delta avec l'appui de la famille	Delta1 (Mathieu) : développement Delta2 (Baptiste) : création
<b>Episode 5</b>	Baptiste <sup>4</sup> Mathieu	Restauration de la qualité de service et de la marge opérationnelle Plus grande autonomie donnée aux filiales Recrutement de managers	Cession des activités déficitaires Nouveaux partenariats Redressement de Delta1 et développement de Delta2
<b>Episode 6</b>	Baptiste <sup>5</sup> Mathieu 3 <sup>ème</sup> petit-fils (Jules) 2 administrateurs extérieurs Les enfants	Réflexion quant au processus de transmission intergénérationnelle Structuration en holding (directoire + conseil de surveillance) Création d'un comité des Jeunes Actionnaires Familiaux Formalisation de la prise de décision stratégique avec la création d'un comité stratégique : veille, diagnostic, analyse des opportunités puis plan à 5 ans	Delta1 : poursuite du développement Delta2 : croissance externe Orientation « Développement durable »

**Tableau 4 - Une grille de lecture de la SAP chez Delta**

<sup>2</sup> Baptiste est leader sur la prise de décision au cours de cette période.

<sup>3</sup> En raison des difficultés économiques et financières de Delta, Mathieu prend une dimension dominante dans la processus de décision. Il est notamment à l'origine de la décision de conserver l'entreprise en mains familiales.

<sup>4</sup> Chacun des deux frères est responsable de sa propre branche. Ils ne se retrouvent pour des prises de décisions en commun que lors des réunions du conseil d'administration.

<sup>5</sup> Chacun des frères respecte ses propres engagements sur sa branche respective. Jules et les administrateurs extérieurs exercent une influence formelle ponctuelle lors des réunions du comité stratégique.

L'évolution de la pratique de la stratégie chez Delta depuis 1946 met en relief deux éléments majeurs, à la fois paradoxaux et représentatifs des spécificités de la stratégie dans une entreprise familiale :

1/ Une logique de continuité : à chacun des épisodes, Delta, parfois au détriment d'une croissance plus rapide, conserve les valeurs prônées au départ par le fondateur : un service personnalisé vis-à-vis du client et une attention toute particulière au bien-être des salariés (« le respect de l'homme au travail »). A cet effet, l'actionnariat-salarié a d'abord été pensé par le fondateur dans l'épisode 1, mis en œuvre par les successeurs dans l'épisode 2 et perdure encore aujourd'hui dans l'épisode 6 avec près de 30% de salariés impliqués dans ce dispositif. La création d'une deuxième branche d'activité est également révélatrice. Malgré le ralentissement de l'activité de base, la décision de se développer dans un nouveau métier a été très tardive : pensée dans l'épisode 3, elle n'a été effective que dans l'épisode 4, soit près de 60 ans après la création de Delta. D'ailleurs, nous verrons plus loin que cette création ne s'est pas seulement décidée dans une logique économique. Nous retrouvons ici la prudence et l'aversion aux positions risquées inhérentes aux stratégies menées dans les entreprises familiales, et le souci constant de l'indépendance financière. Ces éléments n'ont cependant pas empêché cette nouvelle branche de passer en dix ans, de 14 à 600 salariés ...

2/ Une logique de rupture : les épisodes 1 et 2 illustrent une pratique de la stratégie plutôt intuitive, fondée uniquement sur les aspirations du fondateur et des autres membres de la famille. Les diversifications se font et se défont au gré de saisies d'opportunités plus ou moins heureuses. Dès l'épisode 3, les dirigeants ressentent un besoin de formalisation de la stratégie : meilleur ciblage dans le processus de croissance externe, révision des instruments de gestion, réflexion stratégique. Les dirigeants vont alors faire appel à un regard extérieur sensé insuffler un regain de professionnalisme. Si au cours de l'épisode 3, cette aide extérieure s'avère modeste et éphémère, il n'en est pas de même pour l'épisode 6, véritable virage dans la connexion entre l'opérationnel et le stratégique avec la création d'un comité stratégique qui se réunit tous les trimestres et qui est composé des actionnaires de la famille et d'administrateurs extérieurs. Ce comité est à l'origine d'un discours stratégique plus construit et moins intuitif au moment où Delta se lance dans une opération de croissance externe de grande envergure et envisage le passage de relais vers les générations futures. Cet apport extérieur est également à l'origine de la nouvelle politique de développement durable, clairement demandée par les Jeunes Actionnaires Familiaux et désormais intégrée par les dirigeants : « après un développement responsable de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, il

est largement temps de nous occuper des questions environnementales, fondamentales dans notre secteur ».

La trajectoire de Delta témoigne ainsi d'une pratique de la stratégie plutôt fidèle aux conclusions de la littérature spécialisée : une logique de continuité avec les anciennes générations confrontée à un impératif de rupture. L'idée est désormais de vérifier d'une part, si cette pratique de la stratégie s'explique par l'identité et les valeurs portées par les membres de la famille, et d'autre part, de confronter l'évolution des modes de gouvernance à ces changements de pratique stratégique.

#### **4.2. UNE PRATIQUE DE LA STRATEGIE INFLUENCEE PAR LES VALEURS ET INTERACTIONS ENTRE MEMBRES DE LA FAMILLE**

Tout au long des différents épisodes de la vie de Delta, les valeurs de la famille, initiées par le créateur et prolongées par les interactions entre les membres, ont exercé une influence forte sur la pratique de la stratégie. Ce résultat nous incite à établir un lien avec les travaux portant sur la spécificité du capital social de l'entreprise familiale (Habbershon et al., 1999).

Deux séries de valeurs apparaissent : celles qui sont assimilables à des piliers servant de guide dans les choix stratégiques et leur mise en œuvre dans un premier temps, et les valeurs qui guident les comportements dans l'entreprise, dans un second temps.

<b>Valeurs / piliers stratégiques</b>	<b>Valeurs / piliers comportementaux</b>
Responsabilité de la satisfaction du client	Prudence dans les décisions d'avenir
Respect de l'homme au travail	Confiance
Indépendance par la continuité familiale	Transparence
	Franchise
	Ouverture
	Liberté

**Tableau 5 - Typologie des valeurs analysées dans le cas Delta**

Les piliers stratégiques sont au nombre de trois. Le premier non seulement pour les membres de la famille dirigeants mais également pour tous les employés repose sur la satisfaction des attentes du client. Les membres de la famille estiment qu'ils sont responsables des clients. Cette démarche se manifeste par l'écoute de leurs attentes mais également par une adaptabilité permanente de l'offre pour leur répondre. Cela sous-entend également le dépassement du simple contrat et la mise en place d'un véritable échange qualitatif. Mathieu dit ainsi : « je crois vraiment que chercher à satisfaire le client, à répondre à ses attentes, c'est quelque chose qui descend vraiment très loin dans l'entreprise. Le sens du client est une valeur qui se décline profondément dans l'entreprise ».

Le second pilier repose sur le « respect de l'homme au travail ». L'entreprise est très sensible au bien-être de ses salariés dans leur travail et au développement de leur carrière. Ainsi, des écoles internes à l'entreprise ont été créés pour permettre aux salariés de poursuivre leur carrière et maintenir la qualité du service.

Le troisième pilier s'appuie sur l'indépendance de l'entreprise. Elle se décline sous plusieurs axes. En premier lieu, l'indépendance est financière. Comme le précise Mathieu, elle se construit sur deux éléments : la continuité familiale qui suppose une transmission intergénérationnelle et la rentabilité financière de l'entreprise qui permet d'accroître les incitations à la conservation des titres en mains familiales. Ce n'est que dans ce cas que l'entreprise peut conserver une « bonne dose d'autofinancement » : « le fait que la famille détienne la majorité du capital et assume la responsabilité de soutenir le développement de l'entreprise est une valeur très importante ». Pour ce faire, il est nécessaire que les actionnaires familiaux comme les actionnaires salariés, trouvent un rapport rémunération/risque qui soit, pour eux, acceptable, d'où la nécessité de dégager une rentabilité cohérente. L'équilibre de ce rapport est loin d'être stable car il repose sur des éléments fondés sur les représentations des acteurs.

Les piliers comportementaux sont plus nombreux. Certains ont trait aux relations qu'entretiennent les dirigeants avec la prise de décision comme la prudence. D'autres sont davantage destinés à guider les relations interpersonnelles comme la confiance qui est très récurrente dans le discours de Mathieu. La transparence également apporte beaucoup de sens. Elle se manifeste dans la volonté, essentiellement de Mathieu d'informer régulièrement les membres de la famille de l'état de la société et des décisions qui y sont prises. Par exemple lors de la crise que l'entreprise a traversée en 2000, la direction a informé les membres de la famille et les salariés de la possibilité de mauvaise performance et a laissé les actionnaires libres de céder leurs actions. Il en est de même pour la franchise et la liberté qui se traduisent également dans la politique de continuité familiale puisque Mathieu explique que les jeunes actionnaires ne sont pas contraints de participer au capital de l'entreprise, qu'ils ne doivent le faire que s'ils le souhaitent : « il ne faut pas qu'être actionnaire devienne un piège ». Nous verrons ainsi que la gouvernance de l'entreprise est élaborée de façon à respecter ces valeurs.

Ces valeurs, héritées du créateur, sont transmises de génération en génération et perdurent encore aujourd'hui. Dans Delta, la transmission ne se limite pas aux titres, mais elle porte également sur la responsabilité et l'intérêt pour l'entreprise. Comme le précise Mathieu, « ça nous a vraiment été transmis par notre grand-père. C'est une transmission, une sorte de

filiation. Je crois que ces valeurs nous ont toujours guidés quand mon grand-père a créé l'entreprise, quand il y a eu la transmission entre mon grand-père et mon frère Baptiste (...), c'est ce que nous essayons de mettre en œuvre aujourd'hui ». La « cohérence » entre les décisions prises par les membres de la famille dirigeants et « l'histoire » de l'entreprise constitue un vecteur important de continuité familiale.

Il apparaît donc clairement que les choix stratégiques sont définis à partir des valeurs historiques car elles constituent une part essentielle de l'identité de l'entreprise. Ces aspects informels influencent par exemple directement les choix de financement de l'entreprise ou encore le maintien des partenariats qu'elle a tissés ou qu'elle tisse encore.

#### **4.3. UNE PRATIQUE DE LA STRATEGIE INFLUENCEE PAR LE SYSTEME DE GOUVERNANCE DE DELTA**

Au travers des épisodes stratégiques de la vie de Delta, il est possible de vérifier leur correspondance avec le cycle de vie et les mutations des mécanismes de gouvernance.

Un nouveau paradoxe apparaît très nettement, celui de la continuité familiale. « Le fait que la famille détienne la majorité du capital et assume la responsabilité de soutenir le développement de l'entreprise est une valeur très importante » (Mathieu). La famille se voit contrainte de trouver un équilibre dans l'implication de ses membres et leur rétribution en « évitant l'émotion et le sentiment potentiel de trahison », sans pour autant « que l'actionnaire minoritaire familial touche à la drogue douce que représentent les dividendes » et cela en donnant les moyens à l'entreprise de se développer grâce à la stabilité de son actionnariat.

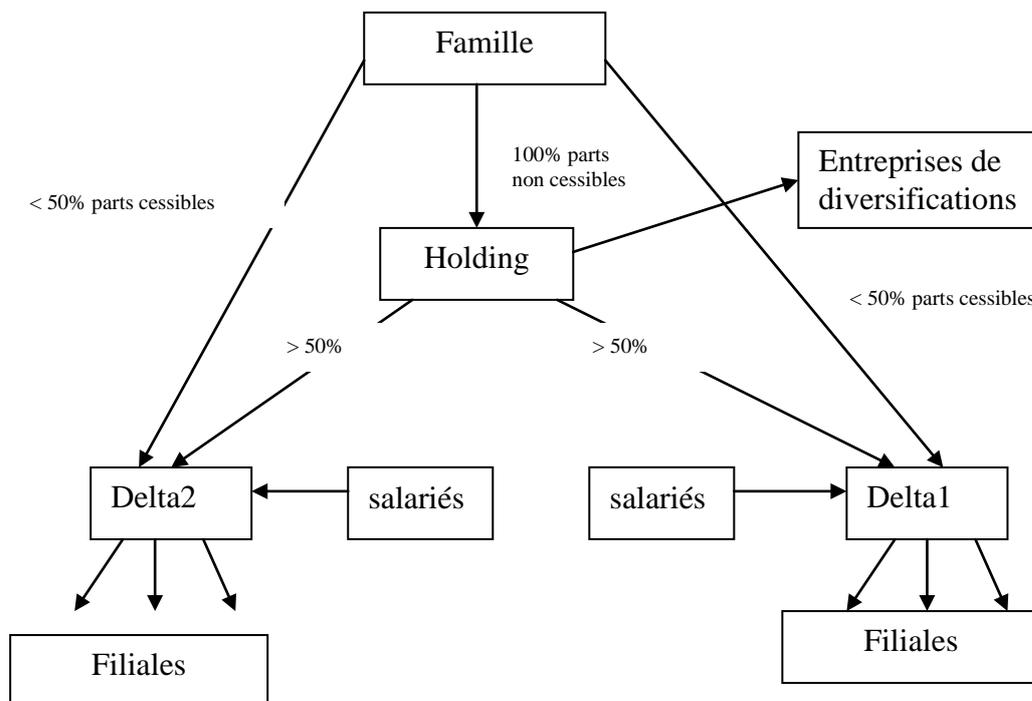
L'évolution de ce paradoxe et des réponses apportées par la direction se manifeste lorsque l'on met en perspective le cycle de vie de l'entreprise et les attentes des actionnaires familiaux. Nous avons ainsi retenu trois phases, qui peuvent se rapprocher de celles décrites par Viénot (2006) :

1/ Une organisation en filiale (entrepreneuriale – phase 1 – cf. tab.1) : le fondateur souhaite développer son affaire, c'est son outil de travail. La première transmission (de la phase 1 à la phase 2) ne met pas en péril cet objectif et les deux frères semblent ne pas entrer en rivalité. Le troisième frère est éloigné de ces préoccupations par son activité professionnelle très différente.

2/ Une organisation dont l'actionnariat est composé des membres de la famille et des actionnaires salariés. L'organisation est dynastique (phase 2). Les trois frères se sont partagés

les responsabilités. Pour des raisons de croissance mais également parce que ces pratiques entraînent dans les valeurs portées par l'entreprise, les dirigeants ont intéressé les salariés par le biais de l'actionnariat et l'émission d'obligations. L'intérêt est donc de maintenir l'indépendance de l'entreprise d'un point de vue financier tout en permettant aux dirigeants d'obtenir suffisamment de ressources financières pour mener à bien leurs projets, notamment de croissance externe et de diversification.

3/ Une organisation en holding de participation. Cette forme se rapproche de la phase de gestion de portefeuille car son but est de permettre aux actionnaires familiaux qui ne sont qu'actionnaires minoritaires de pouvoir gérer leurs titres sans que la stabilité de l'actionnariat familial ni le développement de l'entreprise ne soient menacés. Cette troisième étape s'inscrit dans une mutation profonde de l'entreprise. Après la crise survenue en 1999, l'organisation a dû être entièrement modifiée. Ainsi, l'entreprise s'est organisée en holding (Figure 3).



**Figure 3 - Structure de gouvernance de Delta**

Le montage est très intéressant car il permet de remonter au niveau de la société holding, la mise en place d'une gouvernance de famille. Si jusqu'aux épisodes 5 et 6, le besoin d'une gouvernance de la famille ne se faisait pas sentir, la dernière crise a déclenché une prise de conscience à plusieurs niveaux : les intérêts des membres de la famille essentiellement composée des trois frères, des « pièces rapportées » et de leur descendance ne sont pas identiques (préparation de la phase 3). A l'instar de la typologie proposée par Hirigoyen (2002), il est possible de dégager au moins trois ensembles :

1/ les deux frères en charge de la direction de l'entreprise avec toutefois une nuance pour Baptiste qui commence à envisager de quitter la direction de l'entreprise en raison de son âge. Leur intérêt est de continuer le développement de l'entreprise. Ils se placent donc dans une perspective professionnelle de développement de leur capital humain plutôt que dans une perspective financière.

2/ Ayant certainement pris conscience de la relativité de sa richesse cristallisée dans les comptes de l'entreprise et se préparant lui aussi à prendre sa retraite, Jules, le troisième frère, présente le profil de l'actionnaire familial qui souhaite se désengager et réaliser sa richesse. Il devient insistant quant aux rétributions qu'il estime que ses frères lui doivent, lui qui a, jusqu'à une période récente, été exclu des prises de décisions.

3/ Les actionnaires héritiers : jusqu'à aujourd'hui leur nombre est porté à 11 mais aucun ne s'est fermement positionné pour prendre la succession managériale. Leurs comportements et leurs attentes sont donc ceux d'actionnaires. Chacun des trois frères a fait une donation à leurs enfants. Les titres de la holding versent des dividendes alors que ceux de Delta1 et de Delta2 ne versent que de la plus-value. Ce montage est essentiel pour conserver la liberté des actionnaires. Ainsi, la structuration en holding leur permet d'assurer la liquidité des titres détenus par les membres de la famille et les salariés car en cas de cession c'est la holding qui rachète les titres. Mathieu et Baptiste restent aux commandes des deux branches. Si un actionnaire familial venait à se désigner pour succéder aux deux frères ou à l'un d'entre eux, cette organisation leur permettrait de le nommer à la tête de Delta1 ou Delta2 sans pour autant dépendre des autres cousins. Le montage serait établi sur la base d'une judicieuse répartition entre les parts détenues par les membres de la famille directement dans les sociétés filles et la holding. La famille et l'entreprise conservent donc une indépendance supérieure au cas où il n'y aurait pas eu de holding. Les dirigeants familiaux exposent cependant leur incertitude sur la nécessité dans un avenir proche de devoir rédiger un pacte d'actionnaires ou une charte de famille. En attendant que les héritiers ne deviennent actionnaires et acteurs de la prise de décision, un comité de formation et de consultation des cousins héritiers a été formé : les JAF.

La société holding présente en outre une organisation originale en directoire et conseil de surveillance. Ce choix juridique permet de dissocier la direction de son contrôle. Cette structure bicéphale constitue les prémisses de la transmission de l'entreprise à la génération suivante.

Cette structuration, permettant la formalisation des organes de gouvernance, a également conduit à la création du comité stratégique et l'intégration de deux administrateurs extérieurs.

Leur mission est de formaliser le processus stratégique et de poser des questions relevant de l'engagement de la famille dans l'entreprise. Ils apportent de nouveaux schémas cognitifs susceptibles de provoquer une « accélération » de la vie de l'entreprise en modifiant par la pédagogie, la pratique stratégique.

La création de ces deux comités (celui des jeunes actionnaires et celui relatif à la stratégie) conduit à percevoir le début d'une scission entre la gouvernance de la famille et la gouvernance de l'entreprise, dont le lien serait le conseil de surveillance de la société holding et le rôle de Jules, devenant une sorte de Vigie.

<b>Organisation</b>	<b>Entrepreneuriale</b>	<b>Actionnariat familial et salarié</b>	<b> Holding de participation</b>
<b>Intérêts</b>	Intérêt professionnel et financier des deux frères à continuer le développement de l'entreprise.	Jules souhaite se désengager pour réaliser sa richesse. Il exige les rétributions qu'il estime que ses frères lui doivent. Mathieu et Baptiste restent aux commandes des deux branches.	Assurer la liquidité des titres familiaux. Mathieu et Baptiste restent aux commandes des deux branches. Assurer la croissance externe Impliquer les membres de la famille non dirigeant dans la continuité.
<b>Mécanismes de gouvernance de l'entreprise</b>	Conseil d'administration formé des actionnaires familiaux dirigeants	Complexification du conseil d'administration	Création d'une société holding Création d'un directoire et conseil de surveillance Création d'un comité stratégique Introduction de deux administrateurs externes
<b>Mécanismes de gouvernance de la famille</b>	Aucun	Aucun	Introduction de Jules au comité stratégique Création d'un conseil des Jeunes Actionnaires Familiaux : -formaliser l'engagement de 11 actionnaires familiaux minoritaires -former les successeurs (JAF)

**Tableau 6 - Evolution des mécanismes de gouvernance de Delta**

Ces observations rejoignent celles de Norqvist (2005) dans sa conceptualisation de la stratégie dans l'entreprise familiale. On assiste à deux processus parallèles : une formalisation grandissante de la stratégie poussée par une intervention croissante d'acteurs extérieurs à la famille. Pourtant, il est à noter que malgré la constitution récente d'organes de gouvernance spécifiques à la famille, celle-ci n'ait pas encore prévu de charte de famille ou de conseil de famille. Delta aurait-elle entamé son processus de « défamilisation » ?

## CONCLUSION

L'intérêt de notre recherche consistait en l'étude de la pratique de la stratégie dans un cas unique d'entreprise familiale. Au-delà de la limite inhérente à toute étude de cas, notamment son défaut de généralisation, nos observations et la discussion afférente permettent de conclure quant à la très significative influence de l'identité familiale sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise familiale étudiée. La pratique de la stratégie s'est ainsi longtemps appuyée sur un schéma de pensée basé sur l'intuition et la plupart du temps, le bon sens. Avec l'arrivée de nouvelles générations aux manettes de l'entreprise et l'intégration provoquée de membres extérieurs, la pratique de la stratégie s'inscrit dans une perspective « professionnalisante » délaissant « l'amateurisme » des premières décennies.

Concernant l'autre axe d'influence possible sur la stratégie, nous constatons que les changements de mode de gouvernance ne se réalisent pas dans la même temporalité que les épisodes stratégiques... mais dans un certain laps de temps précédant les phases d'initiation ou de terminaison de l'épisode. Ce phénomène soulève donc une nouvelle question, celle ayant trait au sens de la causalité entre mode de gouvernance et pratique de la stratégie. Le cas de Delta propose néanmoins un début de réponse : le passage de la société en holding a laissé entrevoir une pratique de la stratégie moins focalisée sur des considérations familiales. En préservant le nerf de la guerre, l'indépendance financière, cette configuration est sûrement la plus adaptée aux prochains défis stratégiques qui attendent l'entreprise Delta. En l'occurrence, l'histoire de Delta est un remarquable exemple de résistance des entreprises familiales dans les situations de crise, mettant en exergue cette capacité à rester libres et à contre courant car indépendantes. Mais peuvent-elles pour autant négliger les « bonnes » manières de faire de la stratégie ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., 2006, La stratégie comme pratique(s) : ce que faire la stratégie veut dire, in *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*, Golsorkhi, p.27-47, Vuibert
- Allouche J. et Amann B., 2000, « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 3, n°1, mars, p 33-79.
- Anderson, R., Mansi, S., Reeb D., 2003, Founding family ownership and the agency cost of debt, *Journal of Financial Economics*, 68, 263–285.
- Aronoff C.E., Ward J., 1995, « Family-owned business : a thing of the past or a model for the future? », *Family Business Review*, Spring.
- Balogun J., Huff A. S., Johnson P., 2003, “Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, p. 197-224.
- Barach J.A., 1984, « Is there a cure for the paralysed family board », *Sloan Management Review*, Automne, p 3–11.
- Besson P., Mahieu C., 2007, Fabriquer des stratégies ordinaires : les dilemmes d’une posture managériale, *AIMS*, Montréal
- Chakravarthy B., Mueller-Stewens G., Lorange P., Lechner C., 2003, *Strategy Process : Shaping the Contours of the Field*, Blackwell Publishing, Oxford
- Chandler, A. D., 1990, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P., 2003, « Extending the theoretical horizons of family business research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, p 331-338.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., 1999, “Defining the Family Business by Behavior”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No. 4, p. 19-39.
- Denis J.L., Langley A., Rouleau L, 2006, Strategizing in Pluralistic Context: Rethinking Theoretical Frames, *Human Relations*, Janvier
- Detchessahar M., Journée B., 2009, La conduite des « épisodes stratégiques » : une approche communicationnelle, *AIMS*, Grenoble
- Dyer W.G., Jr., 1994, “Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses”. *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, p. 109-131.
- Eisenhardt K.M., 1989, « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol 14, n°4, , p 532-550.
- Gersick K.E., Davis J.A., Mc Collom, Hampton., 1997, *Generation to generation, life cycles of the family business*, Boston, Harvard Business School Press, , 302 pages.
- Golsorkhi D., 2006, *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*, Vuibert
- Habbershon T.G., Williams M.L., 1999, « A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms », *The Family Business Review*, March, p 1-25.
- Hall A., 2003, *Strategizing in the Context of Genuine Relations: An Interpretative Study of Strategic Renewal through Family Interactions*. JIBS Disseration Series. No. 18. Jönköping International Business School.
- Hall A., 2002, “Towards an Understanding of Strategy Processes in Small Family Businesses: a Multirational Perspective”. In Fletcher, D. (ed.) *Understanding the small family business*. London: Routledge, p. 32-45.
- Harris D., Martinez J.I., Ward J.L., 1994, “Is Strategy Different for the Family Owned Business?” *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, p. 159-173.
- Hendry J., Seidl D., 2003, “The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change”. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, p. 175-196.

- Hirigoyen G., 2002, Le gouvernement des entreprises familiales, in *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Caby J. et Hirigoyen G, Economica, 304 p.
- Hlady-Rispal M., 2002, *Méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles, DeBoeck Université, 250 pages.
- Hollander B.S., Elman N.S., 1988, « Family owned businesses : an emerging field inquiry », *Family Business Review*, Winter, 2, p 145-163.
- Hoy F., Verser T.G., 1994, “Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 19, No. 1, p. 9-23.
- Ibrahim A.B., McGuire J., Soufani K., Poutziouris P., 2004, “Patterns of Strategy Formation in a Family Firm”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. Vol. 10, No. 1/2 p. 127-140.
- James JR., HS., 1999, « What can the family contribute to business ? Examining contractual relationship », *Family Business Review*, March, p 61-71.
- Jarzabkowski P., 2003, Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management Studies*, 40:1, january, p.22-55
- Jarzabkowski P., 2005, *Strategy as Practice : An Activity-Based Approach*, Londres Sage
- Johannisson B., 2002, “Energising Entrepreneurship: Ideological Tensions in the Medium-Sized Family Business”. In: Fletcher, D. (ed.) *Understanding the small family business*, p. 46-57. London: Routledge.
- Johnson G., 2007, *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press
- Johnson G., Melin I., Whittington R., 2003, “Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View”, *Journal of Management Studies*, 40, p.3-22
- Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F., 2000, “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, No. 2, p. 27-42.
- Kets de Vries M.F.R., 1993, « The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news », *Organizational Dynamics*, Winter.
- Mc Collom M., 1988, « Integration in the family business : when the family system replaces controls and culture », *Family Business Review*, vol 1, n°4, Winter, p 399- 417.
- Melin L., Nordqvist M., 2000a, “Ägande och strategisk ledning I familjeföretag”. In Gandemo, B. (Ed.), *Familjeföretag och familjeföretagande*.FSF Rapport 2000:6. Örebro: Forum för Småföretagsforskning.
- Miles MB, Huberman A.M., 2003, *Analyse qualitative des données*, de Boeck, 2<sup>e</sup> édition, 626 pages.
- Miller D., Le Breton-Miller I., 2003, “Challenge Versus Advantage in Family Business”. *Strategic Organization*, Vol 1, No. 1, p. 127-134.
- Musca G., 2006, Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9 : 3, p.153-176
- Mustakallio M., Autio E., Zahra SA, 2002, Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review*.
- Neubauer F, Lank A.G., 1998, *The family business*, Macmillan business, , 261 pages.
- Nordqvist M., 2005, *Understanding the Role of Ownership in Strategizing A Study of Family Firms*, Jonkoping International Business School, 358p.
- Pettigrew, A. M., Woodman R. W., Cameron K. S., 2001, Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, 44:4, p.697-713
- Poutziouris P.Z., Steier L.P., Smyrniotis K.X., 2004, “Guest Editorial: A Commentary on Family Business Entrepreneurial Developments”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 10, No. 1/2, p. 7-11.

- Schein E. H., 1983, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". *Organizational Dynamics*, Vol. 5, No. 1, p. 13-28.
- Schulze W.S., Lubatkin M. H., Dino R.N., 2003a, "Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among Directors of Private Family Firms". *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 2, p. 179-194.
- 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.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., 1997, "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, p. 1-35.
- Upton N.B., Heck R.K.Z., 1997, "The Family Business Dimension of Entrepreneurship". In: Sexton, D.L. & Smilor, R.N. (eds.). *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishing Company.
- Viénot P., Blondel C., Colatrella T., Gautier S., (2007), *La gouvernance des entreprises familiales : 77 Conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Eyrolles, 151p.
- Wacheux F, 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 281 pages.
- Whittington R., 2006, Competing the Practice Turn in Strategies research, *Organizations Studies*, vol.27, n°5, p.613-634
- Whittington R., 2003, The work of Strategizing and Organizing : for a Practice Perspective, *Strategic Organizations*, vol.1, p.119-127
- Wilson D.C, Jarzabkowski P., 2004, Thinking and Acting Strategically: New Challenges for Interrogation Strategy, *European Management Review*, vol.1, p.14-20