

Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées

**Barrédy Céline, Maître de conférences
IRGO, « Equipe Entreprise Familiale »
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion
Université Montesquieu Bordeaux 4**

15, rue Michel Favreau, 33800 BORDEAUX, France

Tel : 0033 620271161

celine.barreedy@u-bordeaux4.fr ; BARREDY@aol.com

Résumé

Partant de l'orientation des récentes réformes sur la gouvernance des entreprises réservant une place et un important aux administrateurs externes, cette recherche théorique a pour ambition de montrer que les théories de l'agence, des ressources de base et de la dépendance envers les ressources, habituellement mobilisées pour étudier le rôle des administrateurs externes s'adaptent mal au cas des entreprises familiales cotées. En effet, elles s'établissent soit dans un cadre statique de contrôle, soit dans une dynamique qui ne permet pas de comprendre le processus d'intégration et d'adaptation de schémas mentaux distincts provenant de la famille d'une part et des administrateurs externes d'autre part, nécessaire à tout apport de ces acteurs externes.

Mots clés : entreprise familiale, administrateurs externes, gouvernance.

INTRODUCTION

Les réformes financières concernant la gouvernance des entreprises cotées sont aujourd'hui d'une grande actualité. Depuis les affaires financières du début des années 2000 touchant tant les Etats-Unis avec l'emblématique Enron que l'Europe avec entre autre la société familiale Parmalat, plusieurs dispositifs légaux, comme la loi NRE (2000), la sécurité financière en France (2003), ou la loi Sarbanes-Oxley (2002) aux Etats-Unis sont destinés à améliorer le fonctionnement des conseils d'administration, très critiqués dans l'exercice de leur fonction. Certes, depuis le milieu des années 1990, de nombreux rapports sur le gouvernement d'entreprise (Catbury 1992, Viénot 1995 et 1999) s'interrogent sur le bon fonctionnement des conseils d'administration, garant de l'équilibre des pouvoirs dans l'entreprise et du respect des intérêts des actionnaires. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les caractéristiques d'un conseil optimal (Godard et Schatt, 2005). Les administrateurs externes ont une place grandissante dans ces réflexions sur le rôle et les missions du conseil d'administration. Ils sont perçus comme une source d'amélioration de son fonctionnement. Ces administrateurs présentent la caractéristique de ne posséder aucune autre implication dans l'entreprise que leur mandat d'administrateur. Ils sont extérieurs à l'exécutif et n'ont pas vocation à diriger l'entreprise. Ils sont donc supposés en être davantage indépendants que les administrateurs exécutifs. Ainsi, la plupart des pays européens, ont adopté des codes de bonne gouvernance qui prônent leur présence dans les conseils. Depuis 2002, la Commission Européenne, suite aux travaux du rapport Winter, travaille au renforcement de leurs pouvoirs dans le cadre d'un droit des sociétés européen.

Or, les travaux sur la gouvernance d'entreprise montrent que la structure de propriété exerce une influence sur la composition du conseil d'administration (Gabrielsson et Huse, 2002). Les entreprises familiales constituent alors un vivier intéressant. Ces sociétés, dont le capital est détenu par les membres d'une même famille qui dirigent l'entreprise et dont l'ambition de transmettre le patrimoine et l'exécutif aux générations suivantes sont originales. Selon Lank et Neubauer (1998), elles suivent deux objectifs principaux de continuité familiale et de pérennité de l'entreprise. Justement, en raison de leur structure de propriété, elles sont réputées ne pas recourir aux services d'administrateurs externes dans leurs conseils d'administration. Selon Bengt et Morten (2000), moins de 5% des entreprises familiales de taille moyenne en comptent. Elles craindraient d'être contrôlées et de voir leurs secrets de famille révélés.

Toutefois, la question devient plus délicate lorsque l'entreprise familiale est cotée en bourse. Non seulement ces sociétés cherchent à conserver leur continuité familiale dans un univers plus hostile car facilitant le désengagement des actionnaires familiaux mécontents mais elles sont soumises aux mêmes règles du marché, codes de gouvernance, transmission de l'information comptable que les autres sociétés non familiales. Elles sont confrontées à la gestion d'un paradoxe entre maintenir une position favorable sur le marché et conserver leur spécificité familiale dans un contexte où l'actionnaire minoritaire est de plus en plus protégé. C'est ainsi, que l'on observe en France, dans les sociétés cotées de taille moyenne dont plus de la moitié est de nature familiale, une forte augmentation du nombre d'administrateurs externes. En février 2005, une étude d'Ernst & Young faisait état de la présence d'au moins un administrateur externe dans 44 % des valeurs moyennes examinées. En 2006, 49% des sociétés cotées ont des administrateurs externes dans leurs conseils.

Certes, les entreprises familiales sont connues pour avoir des mécanismes de gouvernance complémentaires au conseil d'administration comme les conseils de famille formels et les réunions familiales informelles. Dans un contexte où les entreprises sont incitées à introduire des administrateurs externes dans leurs conseils, les conséquences peuvent être graves pour la famille (Lane et alii 2006). En effet, ces recommandations s'adressent essentiellement aux grandes sociétés cotées dans lesquelles les actionnaires ne peuvent pas contrôler efficacement les dirigeants. Ainsi, l'intérêt théorique de ce sujet est original. Une littérature abondante s'est intéressée au rôle des administrateurs externes dans ces entreprises en se fondant principalement sur les apports de la théorie de l'agence, de la théorie des ressources de base et sur la théorie de la dépendance envers les ressources.

Ainsi, cette communication théorique est une première étape pour tenter de comprendre le rôle joué par les administrateurs externes dans l'entreprise familiale cotée dans le but de créer un véritable avantage compétitif. En effet, le débat s'établit souvent autour de l'arbitrage entre administrateurs internes ou externes. Cette communication n'a pas pour ambition d'y entrer car, comme le notent Sundaramurthy et Lewis (2003), dans l'entreprise familiale, les administrateurs internes sont indéniablement une source de connaissance spécifique et d'engagement dans la firme. La réflexion théorique se centre davantage sur le rôle que l'on peut attendre des administrateurs externes et surtout sur les apports qu'ils peuvent susciter à l'entreprise familiale pour maintenir et développer son avantage compétitif. Ainsi, à partir des théories habituellement

mobilisées nous montrerons comment leurs apports sont partiels, mal adaptés au maintien et au développement de l'actif spécifique, source de création de valeur, que représente l'avantage spécifique aux entreprises familiales et surtout dénuées de perspective dynamique pourtant semble-t-il nécessaire dans le cadre de l'intégration de connaissances et de compétences externes à un processus de prise de décisions. Cette approche est très originale étant donné le caractère normatif et statique des travaux habituellement présentés.

Pour répondre à cette ambition, la communication étudie d'abord les apports des principales théories habituellement mobilisées pour comprendre le rôle des administrateurs externes (théorie de l'agence, théorie des ressources de base, théorie de la dépendance envers les ressources). Dans un second point, nous montrerons pourquoi ces approches prescriptives sont insuffisantes et ne permettent pas de comprendre l'apport que peuvent réaliser ces administrateurs aux entreprises familiales.

1. ROLE DES ADMINISTRATEURS EXTERNES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES DANS LA LITTERATURE THEORIQUE

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 (Tricker 1978, ProNed 1992) 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) qui seront développés dans cette partie. Le premier provient de la théorie de l'agence qui leur attribue des missions de contrôle et de discipline du management. Le second est présenté par l'approche de la « Resource Based View ». Les administrateurs sont positionnés comme des experts qui mettent leurs compétences au service du management pour créer des connaissances et des compétences source d'avantage compétitif. Enfin, le troisième relève de la théorie de la dépendance envers les ressources et présente un rôle actif dans la constitution de réseaux destinés à réduire la dépendance vis-à-vis des ressources externes.

1.1. ROLE DES ADMINISTRATEURS EXTERNES SELON LA « THEORIE DE L'AGENCE » : GARANTS DE L'AUTONOMIE DU CONTROLE EXERCE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 de la direction au profit des actionnaires qui est mis en exergue. 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'entreprise¹. 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.

¹ Pour une synthèse des principales contributions, voir Barrédy (2005).

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 apports sont en fait nés 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)² confirme que l'histoire générique des entreprises familiales montre que les relations familiales informelles, sources de conflits, sont remplacées par des contrats formels davantage orientés « marché ».

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

Famille	*Basée sur l'émotion *La bienveillance *Le partage *La confiance *Durée de vie de ses membres
« Les affaires »	*Sans émotion *Efficacité ou disparition *Rationalité

Source : Whiteside et Brown, (1991)

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), dans l'objectif de 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. En conséquence, 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, dans ces entreprises, un conseil n'est

² 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).

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 devant contribuer à la création de compétences et de connaissances dans l'entreprise familiale.

1.2. LE ROLE DES ADMINISTRATEURS EXTERNES SELON LA « RESOURCE BASED VIEW » ET SES PROLONGEMENTS COGNITIFS : POURVOYEURS D'EXPERTISE, DE COMPETENCES ET DE CONNAISSANCES

Issue des travaux sur la croissance de Penrose (1959), cette théorie est fondée sur les ressources et les compétences. Elle envisage la structure organisationnelle, guidée par le dirigeant, comme un moyen d'accéder aux ressources nécessaires et de les coordonner pour créer de la valeur. Elle est issue des choix du dirigeant, de la capacité de l'organisation à accumuler de la connaissance et de la spécificité du stock de connaissance. C'est la façon dont ces ressources sont employées par la firme qui en est le déterminant. Penrose (1959) expliquait déjà que la dynamique créatrice résidait davantage que dans les nouvelles combinaisons de ressources auxquelles le dirigeant pensait que dans l'accès à de nouvelles ressources elle-même.

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. Le modèle suppose que les ressources soient exogènes à la firme qui les intègre dans son mécanisme de prise de décisions pour améliorer sa stratégie. Tout en protégeant les ressources spécifiques à la 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.

Dans ce cadre théorique, le conseil d'administration est perçu comme un instrument devant aider à la création de compétences (Charreaux 2000). Il doit produire de nouvelles opportunités stratégiques.

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 et Dalton, 1993). La direction est souvent tenue par des membres de la famille ce qui limite l'accès et le renouvellement des compétences et des talents externes (Anderson et alii 2003). La connaissance interne serait, dans ces entreprises, quasi-inexistante. Dans cette perspective, leur présence serait déterminante pour compléter les ressources, les savoir-faire et connaissances inexistantes (Mace 1971, Castaldi et Wortmann 1984) pour impulser des opportunités créatrices de valeur. Leur rôle va être d'aider le dirigeant à détecter les opportunités de croissance. Barney (1991) montre que c'est l'hétérogénéité des ressources qui favorise la création de l'avantage compétitif dans une firme. Dans ce cas, la diversité des administrateurs est un atout pour la firme. Qu'il soit interne ou externe, l'administrateur doit permettre au management de développer des compétences. Pour Prahalad (1994), cette contribution est un facteur déterminant de la performance. Leur rôle peut devenir particulièrement important au bon déroulement des transitions (Bengt, Morten 2000).

Les théories cognitives, récemment développées et qui portent sur la création de connaissances en interne à la firme vont ensuite introduire par les travaux (pour les principaux) de Prahalad et Hamel (1990) et Teece et alii (1997) introduire un concept important qui est celui du dynamisme des capacités, des compétences et de la création de connaissances dans l'entreprise par un processus d'apprentissage organisationnel. La simple accumulation de ressources diversifiées ne permet pas d'acquérir un avantage concurrentiel. Dans ce cas, l'administrateur externe, dans le cadre du modèle de gouvernance de la firme, est une véritable ressource s'il possède la capacité de créer un apprentissage organisationnel (Lanzonik et Sullivan 1998).

Ainsi, la qualité principale de l'administrateur externe résiderait alors dans ses connaissances et ses compétences personnelles et professionnelles mais également dans l'usage que la firme en fait et sa capacité à générer un apprentissage organisationnel.

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

1.3. ROLE DES ADMINISTRATEURS SELON LA THEORIE DE LA DEPENDANCE ENVERS LES RESSOURCES : CREATEURS DE RESEAUX

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. Les conseils d'administration devraient être composés des administrateurs qui contribuent le mieux à créer des

compétences et à aider le dirigeant. C'est donc la diversité des membres du conseil qui prime dans ce cas.

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

	Théorie de l'agence	« Resource Based View » et prolongements cognitifs	Théorie de la dépendance envers les ressources
Rôle des administrateurs externes	Contrôler et inciter la direction	Prodiguer des conseils, apporter de l'expertise Aider à la création de capacités nouvelles	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 de 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 totalement satisfaisantes pour comprendre l'intérêt d'introduire des administrateurs externes dans les entreprises familiales.

2. LES LIMITES INTERPRETATIVES DE CES APPROCHES ET PROLONGEMENTS ANALYTIQUES

Plusieurs failles apparaissent en approfondissant le lien potentiel entre l'introduction d'administrateurs externes dans les conseils d'administrations et le caractère spécifique et original de l'entreprise familiale. Comme le soulignaient Lane et alii (2006), ces approches pourraient même représenter une menace pour la continuité de l'entreprise familiale. Ainsi en premier lieu, les études empiriques aboutissent à des résultats mitigés.

2.1. DES ETUDES EMPIRIQUES AUX RESULTATS TRES MITIGES

La majorité des études empiriques³, effectuées sur des conseils de sociétés familiales, concluent soit à une absence de lien entre leur présence et la performance, soit à un lien négatif (Schulze et alii 2001). Seul Vilaseca (2002) conclut à un lien positif, non pas sur la performance mais sur l'engagement familial. Par ailleurs, Long et alii (2005) montrent que dans ces sociétés, le rôle de contrôle des administrateurs externes se réduit au profit de l'implication dans la stratégie (sans toutefois participer aux prises de décision) de l'analyse financière et de la communication auprès des actionnaires.

Il n'est donc pas possible de déterminer précisément l'influence réalisée par la présence de ces administrateurs dans les entreprises familiales. En outre, il est à noter que la majorité des travaux portent sur des sociétés non cotées, ne prenant donc pas en compte ces influences. Une seconde limite de profile. Elle concerne directement les caractéristiques proposées pour leur rôle par ces théories.

2.2 DES LIMITES RELATIVES AUX MECANISMES D'INTEGRATION DES ADMINISTRATEURS EXTERNES A LA SPECIFICITE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Toutes les approches exposent des vertus et des qualités attendues des administrateurs externes correspondant à des missions précises exogènes à l'entreprise. Certains aspects nécessitent des éclaircissements.

La première concerne l'activité de l'administrateur externe au sein du conseil. Que son rôle soit de contrôler la direction, d'apporter des ressources cognitives au management ou de contribuer au développement d'un réseau, le procédé selon lequel ces missions sont réalisées n'est pas explicite. En particulier, les critères de contrôle et d'influence ne sont pas précisés.

La question de cet ajustement se pose d'autant plus que l'entreprise familiale n'est pas une forme stable. Elle évolue et prend des configurations différentes selon l'âge de l'entreprise et le nombre de membres de la famille impliqués. Hugron (1998) propose en effet trois types différents pour lesquels les prescriptions ne sont pas identiques. Dans la configuration simple, la famille et l'entreprise sont jeunes. De ce fait, les modes de gouvernance sont simples. L'entreprise recherche l'adaptation à son environnement et développe son avantage concurrentiel. Elle est

³ Voir Sharma et alii (2000).

donc sensible aux ressources et aux perspectives de croissance. La seconde configuration se caractérise par le « clan familial ». Plusieurs générations cohabitent et la question de l'équilibre familial se pose davantage. L'entreprise et la famille entrent dans des problématiques financières notamment pour maintenir le contrôle familial. La troisième configuration est celle de la « dynastie familiale ». Le nombre de membres de la famille s'accroît et les liens sont de plus en plus faibles entre eux. L'enjeu est alors de conserver le caractère familial de l'entreprise tout en structurant le système entreprise/famille. Dans ce cas, l'administrateur externe peut jouer un rôle double soit en permettant le renforcement de l'équilibre famille/entreprise, soit au contraire en laissant prévaloir des dynamiques managériales éloignées de la famille.

Or, les théories n'apportent qu'un éclairage partiel car elles ne permettent pas de comprendre les arguments des mécanismes qui sont impliqués.

La troisième question relève de l'intégrité de l'entreprise et découle de la précédente. Ces administrateurs interviennent dans des entreprises contrôlées par des familles. Leur action ne peut donc pas être autonome, elle doit s'intégrer au projet global de l'entreprise incluant les objectifs de continuité familiale. Les théories sur les ressources mettent en évidence la question de la coordination et la nécessité d'envisager un « transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information, dans la mesure où intervient une dimension interprétative » (Charreaux 2002). Par ailleurs, pour générer une certaine efficacité, leur rôle et leur influence doivent être légitimées par les autres acteurs influents. Ils sont les représentants emblématiques des « affaires » et leur schéma mental (Wirtz 2002) est surtout orienté sur le caractère pécuniaire des décisions. Or, l'influence familiale se manifeste surtout par la valorisation de critères non pécuniaires et la mise en place de stratégies de long terme. Comme le soulignent Aronoff et Ward (1995), tant que les actionnaires familiaux reçoivent de la communication, de l'éducation et le sens des intérêts et des valeurs partagés au travers du conseil, ils n'exigent pas de performance financière importante. Or les deux systèmes représentés par la famille et l'entreprise risquent d'entrer en opposition. Il est donc nécessaire d'envisager une dimension axiologique (Charreaux et Wirtz 2006) dans les conflits auxquels les acteurs risquent d'être confrontés. Nous avons en effet montré que les valeurs portées par ces administrateurs sont différentes de celles de la famille. Il n'y a en effet aucune chance que l'action menée par les administrateurs externes ne soit acceptée, comprise et assimilée spontanément par les détenteurs du pouvoir. C'est certainement dans ce cas que leur présence peut se révéler très dangereuse pour l'entreprise

familiale cotée car elle peut provoquer des crises organisationnelles graves. Si le conseil d'administration est un endroit qui devrait favoriser l'apprentissage organisationnel et l'harmonisation des schémas cognitifs, reste à savoir comment et surtout sans remettre en cause l'avantage concurrentiel de l'entreprise, au contraire.

Ainsi, le défaut principal de ces approches est de focaliser l'intervention des administrateurs externes soit en l'opposant à l'influence exercée par la famille, soit en justifiant leur présence sans exposer comment ils peuvent contribuer à l'entreprise familiale. Pour tenter d'avoir une réponse, il faut comprendre le rôle déterminant que joue la famille dans la définition des ressources spécifiques de l'entreprise familiale. En effet, en mobilisant la « Resource Based View », Habbershon et al (1999) ont mis en évidence l'existence d'un avantage concurrentiel spécifique aux entreprises familiales et qui se définit comme : « les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils sous-tendent ou constituent des ressources, compétences ou capacités. Ces processus permettent de développer des ressources rares, de valeur et difficilement imitables par des firmes non familiales ». « Les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité » a été appelé « Familiness » en référence à sa spécificité familiale (Habbershon et al 1999). Certes, mais après avoir mis en exergue cet avantage, la question restait posée de savoir comment la spécificité familiale pouvait agir sur les ressources, les compétences et les capacités. Arregle et alii (2002) ont apporté une réponse en mobilisant la théorie du capital social. Ce concept est de plus en plus mobilisé et part des travaux de Bourdieu sur les ressources que les acteurs peuvent mobiliser à travers leur réseau de relations au premier rang desquels figure la famille. Comme le souligne Arregle et alii (2002), le réseau est stable dans le temps, ses membres sont en interaction et interdépendants. Enfin, pour être intégré au réseau, il faut faire partie de la famille. En effet, les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales en raison de l'interaction des membres de la famille et de l'entreprise qui crée un ensemble unique de ressources. Les liens familiaux sont à l'origine de cette spécificité. Ces caractéristiques expliquent les choix stratégiques de meilleure qualité effectués par les entreprises familiales et consécutivement leurs performances supérieures. Toutefois, le « familiness » n'est pas toujours facteur de performance. Arregle et alii (2002) en distinguent trois types :

- celles qui parviennent à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques et bénéficient donc de sources spécifiques d'avantages concurrentiels.
- celles qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais parviennent à développer un avantage sur d'autres aspects.
- celles qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais au contraire en rigidités et handicaps. Ces spécificités auront alors un impact négatif.

La question de l'intégration des administrateurs externes se pose d'autant plus dans les entreprises familiales que, comme nous venons de le voir, la spécificité et le caractère informel des connaissances produites dans la firme par l'interaction avec la famille sont uniques. Or, la connaissance fondée sur l'expérience ne peut pas être transférée rapidement auprès de nouveaux dirigeants (Kor et Mahoney 2004). C'est la « connaissance spécifique » dont parlait Penrose (1959). Dans l'entreprise familiale, ce type de connaissance est particulièrement présent et constitue en quelque sorte les arguments de son capital social. La capacité des entreprises à insérer les administrateurs externes ne peut donc qu'en être dépendante. De la même façon, les administrateurs externes doivent pouvoir s'adapter à ces spécificités permettre la gestion, le développement de ce capital social source d'avantage concurrentiel sans le dénaturer ni le transformer en modifiant ses valeurs. L'équipe de direction doit dépasser la simple accumulation de compétences et de connaissances individuelles apportées par les administrateurs externes pour passer à la création de connaissances directement produites en interne par un processus d'apprentissage organisationnel vertueux. L'apprentissage organisationnel est certainement un facteur déterminant de la création de connaissances communes entre la famille et les administrateurs familiaux. Il suppose que l'existence d'une interdépendance entre les individus soit susceptible de provoquer la construction d'une connaissance collective à l'intérieur de la firme.

CONCLUSION

Ce travail théorique sur le rôle des administrateurs externes dans les entreprises familiales avait pour ambition d'une part d'attirer l'attention, dans la lignée des travaux de Lane et alii (2006), sur les dangers de l'assimilation des rôles habituellement dévolus aux administrateurs externes dans la littérature sur la gouvernance et relayés dans les récentes réformes, pour des sociétés

familiales cotées. D'autre part, notre ambition était de montrer que pour être favorables, les compétences et les schémas cognitifs des administrateurs externes doivent être intégrés au « familiness » ce qui suppose également pour l'administrateur externe une capacité à s'ajuster aux valeurs et aux ambitions des acteurs influents de l'entreprise. Les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales. On peut donc attendre un rôle spécifique des administrateurs externes. Cette première étape de la recherche plus globale menée sur ce sujet conduit à devoir rechercher d'autres apports conceptuels permettant de mieux comprendre comment le processus de création de connaissances s'établit entre ces administrateurs et la famille pour contribuer à renforcer l'avantage compétitif de l'entreprise. Les résultats des recherches sur le rôle des administrateurs externes montrent qu'il n'existe pas de consensus sur la composition des conseils d'administration et le lien avec la performance. Un nouvel ancrage théorique est donc nécessaire. La théorie du capital social et la théorie de l'apprentissage organisationnel semble profiler un apport qui mérite d'être envisagé pour mettre au jour le processus de co-construction entre ces deux groupes d'acteurs. Cette première approche théorique est donc les prémices d'une recherche sur la découverte de ces mécanismes.

RÉFÉRENCES

- 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., Shanker M.C., (2003), Family business contribution to the U.S Economy : a closer look, *Family Business Review*, 15 (3), p 211-219.
- Arregle J-L, Very P., Raytcheva S., (2002), *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intérateur*, Cahier de Recherche de l'EDHEC, , 28 pages.
- Barach J.A., (1984), Is there a cure for the paralysed family board, *Sloan Management Review*, Automne, p 3–11.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99–120
- 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.
- Bengt et Morten (2000)
- Berle A.A., Means G.C., *The modern corporation and private property*, New-York, MacMillan, 1932.
- 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., Wirtz P., (2006), Gouvernance des Entreprises, nouvelles perspectives, Economica, Paris.
- Charreaux G., (2002), Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 5, n°3, septembre, p 5-68.
- Charreaux G., (2000), Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *La Revue du Financier*, p 6-17.
- 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, 333 pages.
- 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.
- 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. (2002), The venture capitalist and the board of directors in SMEs: roles and processes, *Venture Capital*, 4: 125-146.
- Gabrielsson J., Huse M., (2004), "Outside directors in the SME board : a call for theoretical reflexions, *Corporate Governance*.
- Godard L., Schatt A (2005), Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux, *Revue Française de Gestion*, vol 31, n° 158, p 69-87.
- 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.
- Hamel G, Prahalad C.K., (1990), The core competence on the organization, *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- 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., Managerial reputation and corporate investment decision, *Financial Management*, Summer 1993, p 145-161.
- Hugron P., (1998), La régie des entreprises familiales, *Gestion*, vol 23, n°3, automne.
- 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.
- Kor Y.Y., Mahoney J.T., (2004), Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies*, 41:1 January.
- 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, , 261 pages.
- Lazonick W., O'Sullivan M., (1998), « Corporate Governance and the Innovative Economy : Policy Implications », *STEP Report* ISSN 0804-8185, Oslo.
- Levinson R., (1971), « Conflicts that plague family business », *Harvard Business Review*, march, p 90-98.
- Long T., Dulewicz V., Gay T., (2005), The Role of the Non-executive Director: findings of an empirical investigation into the differences between listed and unlisted UK boards, *Corporate Governance*, vol 13, n° 5, sept.
- Mace M.L., (1971), *Directors, myth and reality*, Harvard University Press, MA.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- 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., (1994), « Corporate Governance or Corporate Value Added ? : Rethinking the Primacy of Shareholder Value », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, n°4, , p 40-50.
- ProNed (1992) *Research into the Role of the Nonexecutive Directors*. London: ProNed.
- 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.
- Sundaramurthy C., Lewis M., (2003), Control and collaboration : paradoxes of governance, *Academy of Management Review*, 28 (3), P 397-415.
- 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.
- Tricker, R. I. (1978) *The Independent Director: A Study of the Non-executive Director and of the Audit Committee*. Croydon: Tolley.
- Viénot M., (1995), Le conseil d'administration des sociétés cotées, Rapport du groupe de travail CNPF/AFEP, juillet.
- Viénot M. (1999), Rapport du comité du le gouvernement d'entreprise, AFEP/MEDEF, juillet, 33 pages.
- Vilaseca A., (2002), « The shareholder role in the family business : conflict of interests and

- objectives between nonemployed shareholders and top management team », *Family Business Review*, vol 15, n°4, December, p 299-320.
- 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., Drawbacks of dual systems approach to family firms : can we expand our thinking ?, *Family Business Review*, vol 4, n° 4, Winter 1991.
- 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.
- Wirtz P., (2002), *Politique de Financement et Gouvernement d'Entreprise*, Economica, Paris.
- Winter Group (April 2002), *A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe: A Consultative Document of the High Level Group of Company Law Experts*.
- Zahra, S. and Pearce, J. (1989) Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model, *Journal of Management*, 15, 291–334.