

**Implication de la famille dans l'équipe dirigeante et
performance des entreprises familiales, rôle médiateur de
l'Orientation à Long Terme
Etude qualitative**

**Involvement of the family in the management team and
performance of family businesses, mediating role of Long-
Term Orientation
Qualitative study**

RAHMANI Hasnae

Enseignante chercheuse En Sciences De Gestion

Ecole Nationale des Sciences Appliquées

Université Chouaib Doukkali-El Jadida-Maroc

Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management
Maroc

hasnaerahmani@gmail.com

Date de soumission : 07/11/2021

Date d'acceptation : 11/12/2021

Pour citer cet article :

RAHMANI. H (2021) «Implication de la famille dans l'équipe dirigeante et performance des entreprises familiales, rôle médiateur de l'Orientation à Long Terme : Etude qualitative», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 501 - 523

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier la performance de l'entreprise familiale en se fondant d'une part sur une approche organisationnelle, en particulier celle relative à l'orientation (managériale) à long terme et, d'autre part, sur la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale et spécialement son implication dans l'équipe dirigeante (Top Management Team). D'un point de vue théorique, l'on réalise une articulation de la théorie de l'agence avec la théorie de l'intendance. Ces deux théories fournissent des explications enrichissantes et contradictoires quant à l'effet de l'implication de la famille sur la performance. C'est cette contradiction qui est à l'origine de la complexité et de la pertinence du sujet traité. Ainsi, pour mener à bien cette recherche et harmoniser les arguments profilés par la théorie, la méthode qualitative a été utilisée. Les données ont été recueillies puis analysées à partir d'une étude des réponses des dirigeants de six entreprises familiales appartenant à la région de Rabat-Salé- Kénitra. Les résultats de cette étude montrent que l'inclusion des membres familiaux dans le management améliore la performance de l'entreprise. Cette amélioration s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir l'orientation à long terme. Celle-ci permet d'aligner les objectifs familiaux avec les objectifs organisationnels.

Mots clés : entreprise familiale; implication; équipe dirigeante; orientation à long terme; performance.

Abstract

The objective of this research is to study the performance of the family business based on the one hand on an organizational approach, in particular that relating to long-term (managerial) orientation and, on the other hand, on the literature on the specificities of the family business and especially its involvement in the top management team. From a theoretical point of view, one achieves an articulation of the theory of the agency with the theory of stewardship. These two theories provide rich and contradictory explanations for the effect of family involvement on performance. It is this contradiction that is at the origin of the complexity and relevance of the subject at hand. Thus, to carry out this research and harmonize the arguments profiled by the theory, the qualitative method was used. The data was collected and then analyzed from a study of the responses of the managers of six family businesses belonging to the region of Rabat-Salé-Kénitra. The results of this study show that including family members in management improves business performance. This improvement is exerted through a central

variable, namely the long-term orientation. This helps align family goals with organizational goals.

Keywords: family business; involvement; top management team; long-term orientation; performance.

Introduction

La performance de l'entreprise familiale (désormais EF) continue de susciter la plus grande attention ces dernières années, tant des professionnels que du monde universitaire. Or, malgré cet intérêt, elle constitue toujours l'objet de nombreuses controverses, qui sont d'ailleurs légitimes pour plusieurs raisons : Absence dans le monde académique d'un consensus sur la définition même de l'EF et sur sa performance. En effet, la perception de la performance dans ce type d'entreprise est influencée par de nombreux facteurs qui doivent être identifiés et mesurés (Utrilla & Torralya, 2012). Ceci justifie l'abondance des variables dépendantes mobilisées par les chercheurs pour l'étude de la performance de ces entreprises. Il s'agit par exemple de l'actionnariat familial, du management professionnel, de l'influence de la famille, de la gouvernance et en fin des caractéristiques intrinsèques de l'EF.

Cet article s'inscrit dans la mouvance des travaux cherchant à explorer l'univers des EF en cherchant à comprendre la performance de ces entité spécifiques, et ce à travers l'étude des attributs qu'apporte la famille à l'entité entreprise et qui impactent la performance de celle-ci. Plus spécifiquement, il s'agira d'étudier l'effet de l'implication de la famille dans l'équipe dirigeante (Top Management Team, désormais TMT) sur la performance. Cette première variable est à notre sens un élément crucial pour comprendre les stratégies et les orientations entrepreneuriales ainsi que la nature et les objectifs de l'EF, bref son avenir.

Dans ce cadre, il est à souligner que les travaux reliés à la performance de l'EF incluent certes les fondements de développement ultérieurs de modèles de comportements stratégiques et organisationnels applicables ou appliqués au domaine de l'EF (De Massis et al., [2015], Labaki [2014]). Toutefois, il nous semble qu'ils trouvent leurs limites notamment dans le fait de se concentrer dans leurs analyses sur l'effet direct de la famille -en particulier l'inclusion des membres familiaux dans le TMT- sur la performance (Hoffman, et al., 2014) sans se soucier à chercher d'autres variables pouvant servir à décrire le comment, le pourquoi de cet effet. Ainsi, l'objectif assigné à cette recherche est celui d'expliquer l'influence de l'implication familiale (envers le TMT) sur la performance par le biais de l'OLT (Hoffman et al, 2014).

L'étude de l'OLT dans le contexte de l'EF s'avère pertinente sur plus d'un plan. Ces entreprises disposent des traits caractéristiques qui tendent à promouvoir une perspective à long terme (Brigham et al, 2014). L'existence de plusieurs générations reflète bien un horizon

de très long terme et explique la présence des objectifs axés sur la création et la préservation du patrimoine pour le transmettre aux générations futures (Zellweger, 2007)

Par ailleurs, l'implication de la famille dans le TMT ne pourra améliorer la performance que si cette implication est associée à une OLT (Hoffman et al, 2014), cela permettra d'aligner les objectifs familiaux et les objectifs organisationnels. L'OLT constitue donc une bonne réponse aux interrogations posées par la théorie de l'agence et de l'intendance (coût d'agence, altruisme), constituant le fondement théorique de cette recherche. En fait, l'appartenance à la famille à elle seule pourrait être insuffisante pour prédire l'impact de l'implication de la famille au TMT.

Partant de ce qui précède, notre recherche sera guidée par la problématique suivante: Dans quelle mesure l'implication de la famille envers le TMT contribue-t-elle à sa performance ? Il s'agit de s'interroger sur le processus d'influence de cette implication sur la performance (comment ?) les conditions nécessaires pour garantir une surperformance (sous quelles conditions ?) en mobilisant la notion de l'orientation à long terme. Ainsi, afin de répondre à ces questions, le présent travail est organisé comme suit. la première section est consacrée à la revue de littérature sur le sujet en examinant les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise familiale puis le rôle de l'OLT à la lumière des prévisions de l'agence et de l'intendance concernant la performance. La seconde section se focalisera sur les résultats de l'étude empirique.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1 Caractéristiques spécifiques des entreprises familiales

1.1.1 L'implication de la famille comme source d'hétérogénéité des EF

La revue de littérature montre que l'implication familiale peut se manifester principalement à deux niveaux : une implication dans le contrôle en terme de détention d'une part qui est majoritaire des droits de vote ; et une implication dans l'activité de l'entreprise aussi bien au niveau management qu'au niveau gouvernance. S'agissant de l'implication managériale, Zahra (2003) indique qu'elle peut prendre différentes formes : les membres familiaux peuvent être inclus à l'équipe de direction ou occuper des positions d'autorité au sein de l'organisation. Ils peuvent aussi siéger au sein du conseil d'administration.

S'agissant de l'implication des membres de la famille dans le management, la majorité des chercheurs tendent à souligner que les EF sont principalement dirigées par la famille. Ce constat est confirmé aussi au Maroc (Famille Besalah, Famille Akhenouch, Famille

Benjelloun, ...) mais aussi dans le reste du monde, comme le montre Monnarino et al (2001) par exemple, en écrivant qu'une grande partie des EF en Italie sont dirigées par un membre familial. Le degré de cette implication (dans le management) diffère d'une entreprise à une autre selon le portefeuille des actions détenues (Alves & Gamma, 2020 ; Astrachan et al, 2003). Ainsi, la structure de propriété se révèle un élément indéniable qui influence le conséquent de l'implication de la famille. Dans cette veine, De massis (2015), en analysant empiriquement 787 PME afin d'étudier les différentes dimensions de l'implication familiale (e.g : la propriété familiale, la dispersion de la propriété), note que les avantages et les inconvénients de l'implication de la famille ne sont pas identiques entre toutes les entreprises ; Ils sont réduits quand la propriété familiale est minime.

Cette conclusion laisse présager que l'implication des membres de la famille constitue une conception nébuleuse et imprécise. Elle peut être considérée à notre sens comme étant une *pilote fondamentale* qui crée une hétérogénéité particulièrement marquée. Dans ce contexte, une relecture des travaux de Shanker & Astrachan (1996) et puis Habbershon & Williams (1999) permet de conclure que l'implication de la famille peut être conçue *implicitement* comme étant un facteur explicatif de la multiplicité des formes des entreprises familiales. Selon ces auteurs, il existe un continuum de la forme familiale dans une organisation. Il est possible de partir des entreprises dans lesquelles l'implication dans les différents niveaux de gestion et de direction est intensifié et où le contrôle familial est fortifié jusqu'à celles où l'implication dans le management stratégique est très marquée.

Figure N° 1 : Le continuum définitionnel de l'entreprise familiale



Source : Habbershon & Williams (1999)

Au final de ce paragraphe, il est à préciser que l'implication de la famille envers le management, en particulier quand les membres de la famille occupent de hauts postes managériaux, s'allie à une orientation managériale à long terme. Ce comportement, constituant une caractéristique particulière de l'EF, puise son origine essentiellement dans la volonté de transmettre le patrimoine familial aux générations futures. Livrons nous donc à

l'exploration de cette conception pour pouvoir déceler et mieux comprendre par la suite sa relation avec l'implication dans l'équipe de direction, d'une part et, d'autre part avec la performance.

1.1.2 L'orientation à long terme comme caractéristique spécifique des EF

La perspective temporelle constitue une préoccupation critique en sciences managériales, en particulier, en management stratégique. L'on distingue, ainsi, entre le court terme et le long terme. Les deux dimensions temporelles impliquent des décisions de nature différentes. De manière concise, les actions managériales inscrites dans une perspective du court terme supposent la prise de décisions opérationnelles. A l'inverse, une orientation à long terme induit des décisions stratégiques dont les conséquences s'étendent sur un horizon temporel élargi. En d'autres termes, elle s'attache à prioriser les implications à long terme en impactant les décisions et les actions qui se concrétisent après une période de temps prolongée (Huffman et al, 2014, Le Breton Miller et Miller, 2006 ; Lumpkin et al., 2010). Notre recherche s'inscrit dans cette dernière perspective en essayant de mettre en lumière le rôle médiateur de l'OLT quant à la contribution de l'implication familiale à la performance.

De nombreuses conceptions ont été utilisées par les chercheurs pour indiquer le long terme. Parmi lesquelles l'on cite : l'horizon long termiste (long term horizon ; James, 1999), l'orientation à long terme (long term orientation ; Chrisman et al, 2012), gérer sur le long terme (managing for the long run, Miller & Le Breton-Miller 2005) et l'horizon temporel prolongé (extend time horizon ; Zellweger 2007). Or, malgré la variation des termes utilisés, les EF sont reconnues par la possession d'une approche temporelle à long terme, chose qui les rend spécifiques et distinctes par rapport à leurs homologues non familiales. L'existence et le développement de cette approche est nourri par les liens de sang et la volonté de conserver le patrimoine familiale, le fructifier et le transmettre aux générations futures.

Cette perspective à long terme, comme le soulignent Brigham et al (2013), pourrait à la fois influencer et être renforcée par les membres familiaux, les processus et les résultats de l'entreprise. Les conclusions de ces auteurs, associées à d'autres auteurs (Le Breton Miller & Miller, 2006), semblent être le résultat d'une intersection ou interrelation entre deux éléments précis : l'implication envers le TMT d'une part et l'orientation à long terme d'autre part. En effet, cette implication entraîne la prise de décisions à long terme afin de réaliser les objectifs de l'EF qui sont soit d'ordre économiques ou non économiques. De façon similaire, une OLT suppose la définition d'un cadre stratégique qui oriente et légitime les choix opérationnels.

Procédons donc à l'exploration de l'impact de l'implication familiale dans le TMT sur la performance et ce dans un point de vue théorique : théorie de l'agence et théorie de l'intendance.

1.2 Etude théorique de l'influence de l'implication de la famille dans le TMT sur la performance

1.2.1 Théorie de l'agence et théorie de l'intendance : influence négative de l'implication de la famille dans le TMT

La théorie de l'agence est une théorie fondée sur l'existence des conflits d'agence entre les propriétaires et les dirigeants, à cause de la divergence des préférences et des asymétries d'informations. L'application de cette théorie au cas particulier de l'EF doit être exposée. Il s'agit en fait de la possibilité de présence des problèmes d'agence spécifiques à l'EF, et pouvant impacter négativement la performance. Sciascia & Mazzola (2008) concluent après avoir effectué une analyse de 620 entreprises familiales en Italie, une relation quadratique négative entre l'implication de la famille dans le management et la performance. Les résultats proposent que les effets positifs associés habituellement à la présence des membres familiaux dans le TMT sont loin de compenser les inconvénients qui découlent d'une orientation non monétaire entre autres, ni pour compenser les coûts qui résultent de la nécessité de résoudre les conflits pouvant émerger entre managers familiaux.

Dans ce sens, il est à préciser que les conflits et les divergences d'attitudes peuvent être également observées dans les organisations (dont les EF) considérées comme étant un ensemble d'individus et d'unités travaillant ensemble pour l'atteinte des objectifs communs. Ceci s'explique dans le cadre spéciale des EF par la variation de comportements d'une génération à une autre. En effet, dès la deuxième génération, il y'aurait une série de conflits d'intérêts entre les membres de la famille ce qui débouche indubitablement sur des orientations stratégiques divergentes (Rahmani, 2019). De manière générale, il a été établi que le changement des valeurs et des comportements d'un groupe à l'autre permettra la détection des sous cultures existantes. Ces contradictions culturelles pouvant mettre en question la mise en œuvre de la stratégie et les objectifs futurs de l'entreprise (Acha, 2019).

Sur un autre plan, la domination des membres familiaux dans le TMT couplée à une résistance de l'incorporation des dirigeants non familiaux provoque un manque de compétences intellectuelles. A ce point, Bloom & Van Reenen (2007) notent, que pour des raisons personnelles, les dirigeants familiaux ont tendance à recruter des agents familiaux non

compétents. Cela aura comme conséquence un amaigrissement de son capital social et donc moins de ressources sociales pouvant contribuer à son développement.

Un autre inconvénient exposé par la littérature est celui relié aux problèmes d'agence pouvant émerger entre les dirigeants familiaux et les actionnaires minoritaires. En réalité, la prise de participation au management risque de réduire les compétences d'ordres intellectuels de ses membres et de leur capital social. Chose qui limite la possibilité d'avoir de nouvelles ressources, qui pourraient être combinés efficacement et contribueraient ainsi à la diminution des coûts et l'accroissement des revenus. Par ailleurs, il est à préciser que l'émergence des conflits entre les membres familiaux et la poursuite des objectifs de nature non monétaires ne permettraient en aucun cas à l'EF de se concentrer sur une stratégie financière d'optimisation de la performance (El Aoud, 2005).

Les membres de la famille dirigeante ont la possibilité donc de remplacer des ressources monétaires par des ressources non monétaires. Ils ont souvent à titre d'exemple des objectifs non monétaires, tels que l'indépendance, le prestige et le recrutement des autres membres familiaux. Zellweger (2007) a prouvé que l'EF s'attache à valoriser des facteurs d'ordres émotionnels et par conséquent, de les substituer aux résultats non économiques.

Au total, les deux théories préconisent qu'il aurait un impact négatif de l'implication de la famille sur la performance. Or, des auteurs comme Sciascia & Mazzola (2008) tendent à faire une relecture de ces deux théories et donner ainsi un nouvel éclairage à cette problématique.

1.2.2 Théorie de l'agence et théorie de l'intendance : influence positive de l'implication de la famille dans le TMT

Une deuxième conséquence de l'application de la théorie de l'agence à l'EF réside dans le fait que l'incorporation des membres de la famille dans le TMT des EF conduit à une réduction des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976). Ce postulat est expliqué par la dominance familiale dans le TMT, ce qui génère une orientation managériale à long terme débouchant indubitablement sur un alignement des intérêts des dirigeants et des propriétaires.

En réalité, cette orientation managériale à long terme puise son origine dans le désir de voir l'entreprise grandir, prospérer et être transmise aux générations suivantes. Dans cet esprit, Hoffman et al soulignent : « *la présence de membres de la famille dans le TMT d'une entreprise familiale pourrait favoriser une orientation managériale à long terme, étant donné que l'objectif dominant est celui de transmettre l'entreprise à la génération future* ». (Hoffman, Wulf & Stubner, 2014, p. 3). En ce sens, comme l'observent Le Breton-Miller &

Miller (2006) et Miller & Le Breton-Miller (2005), les propriétaires manifestent un intérêt particulier pour la constitution d'un capital social et des relations à long terme avec les principales parties prenantes et ce au profit de générations futures.

Sous cet angle d'analyse, les dirigeants sont diligents et ne sont plus incités à se comporter de manière opportuniste. Leur insertion dans une optique managériale à long terme leur permettrait d'entretenir de plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres et une congruence des intérêts. Ceci pourrait limiter le besoin d'un système de contrôle coûteux ainsi qu'un système d'incitation et augmente donc la performance. Par ailleurs, il est possible que les dirigeants familiaux poursuivant une OLT recourent à des politiques entrepreneuriales prometteuses. A ce point Bolton & Park (2020) à titre d'exemple constate que les EF génèrent une innovation plus productive que les entreprises non familiales, peut-être parce qu'elles sont *mieux placées* pour avoir une perspective à long terme.

Les développements de la théorie de l'intendance peuvent, par ailleurs, donner un éclairage complémentaire à l'étude de l'impact de l'implication des membres familiaux dans le TMT. Un examen des apports de cette théorie permet de conclure que les dirigeants familiaux agissent tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants s'engagent fortement envers les valeurs organisationnelles (croissance du chiffre d'affaires, sauvegarde de la réputation, survie à long terme, etc.). Ce comportement d'intendance est nourri par des valeurs organisationnelles « familiales » incarnées en particulier dans une orientation managériale à long terme, ce qui aura pour conséquence l'optimisation de la performance de l'entreprise (Corbetta & Savato, 2004 ; Miller et al, 2008).

Un autre point souligné par la littérature se trouve rattaché au terme du pouvoir personnel. En effet, les membres familiaux ou les intendants quand ils sont inclus dans le TMT parviennent grâce au pouvoir personnel qu'ils détiennent à avoir l'adhésion de tous les autres membres de l'équipe dirigeante à leurs actes stratégiques aux choix, aux préférences et décisions à long terme. Dans cette optique, Zahra (2003) considère que les propriétaires dirigeants constituent un actif clé de l'entreprise familiale qui, grâce à leur attitude altruiste, peuvent avoir l'adhésion des autres membres aux objectifs de l'entreprise.

Au final, nous notons que faire appel à la théorie de l'agence et à la théorie de l'intendance porte des perspectives d'analyses opposées, riches et pertinentes. Le croisement de ces perspectives, en s'inscrivant dans un contexte d'optimisation de la performance de

l'entreprise, semble passer indéniablement par un élément central qui est l'OLT. Celui-ci permettra l'alignement des objectifs de nature différente. La famille a une importance grandissante dans la définition de l'identité unique de l'entreprise et de la pérennité de son projet commun qu'est l'entreprise (ou le groupe) familiale.

Sur la base de la discussion ci-dessus nous pouvons énoncer l'hypothèse globale de la recherche :

Hypothèse: L'implication de la famille dans le TMT aurait une influence positive sur la performance, et ce par l'intermédiaire d'une variable médiatrice qui est l'orientation à long terme.

Afin de confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous nous livrons dans la section qui suit à une étude empirique par étude de cas.

2. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

2.1 Méthode de recherche, échantillon et spécificités des entreprises familiales enquêtées

2.1.1 Description de la méthode de recherche utilisée et de l'échantillon étudié

La méthode de recherche adoptée dans cette étude est de type qualitatif, très prisée en sciences sociales. Ce papier s'inscrit ainsi dans le cadre des études exploratoires qui nous représente un point d'intérêt visant la découverte de nouveaux résultats (Yin 2003, 2009). Cela est justifié par l'hétérogénéité des EF et de l'indétermination des conclusions des études qui en découlent.

Dans cet article, notre objectif est celui d'étendre les connaissances sur un phénomène complexe axé sur trois problématiques : l'implication de la famille dans le TMT, l'orientation à long terme et la performance. L'étude de cas s'avère donc une méthode pertinente dans la mesure où elle nous permettra de mieux comprendre la contribution de l'implication dans le management et de l'orientation à long terme à la performance en relevant le caractère ambivalent lui est afférent. Par ailleurs, les arguments théoriques et les résultats empiriques sur les conséquences positives de l'OLT restent rares (Brigham et al, 2014 ; Hoffmann & Wulf, 2014).

Pour des raisons pratiques, nous avons choisi de mener cette recherche dans la région Rabat-Salé-Kénitra. Six cas d'EF ont constitué l'échantillon de l'étude. Les entretiens ont été menés auprès des managers, membres de la famille appartenant à l'équipe dirigeante. Le principal

critère considéré pour le choix des cas étudiés est l'inclusion des membres familiaux dans le TMT de l'entreprise. Les entreprises dans lesquelles des membres non familiaux incorporés dans le TMT sont également acceptées. Cela nous aidera à approfondir l'analyse en essayant de déceler le rôle des membres « non familiaux » inclus dans le TMT dans la performance.

Evidemment, l'on a pris en considération les principaux critères mobilisés dans la littérature pour distinguer les EF des ENF. Il s'agit en particulier du critère de la propriété de 50% du capital par une famille unique. Au total, 13 entretiens face à face se sont réalisés au cours du mois de mai 2021, et ce à l'aide d'un guide d'entretien dont le contenu est subdivisé en quatre axes :

- 1- Spécificités des entreprises familiales (secteur d'activité, effectif, âge, management,..etc.) ;
- 2- Implication familial envers le management
- 3- Orientation à long terme de l'entreprise familiale
- 4- Performance

Toutes les informations collectées ont été envoyées aux personnes interrogées pour vérification afin d'augmenter la validité de construit (Yin, 2009) et de minimiser les erreurs d'interprétation (Flick, 2008).

2.1.2 Implication familiale envers le management

Les données descriptives du TMT et de l'EF se résument dans le tableau n°1 :

Tableau N°1: Données relatives aux six cas étudiées

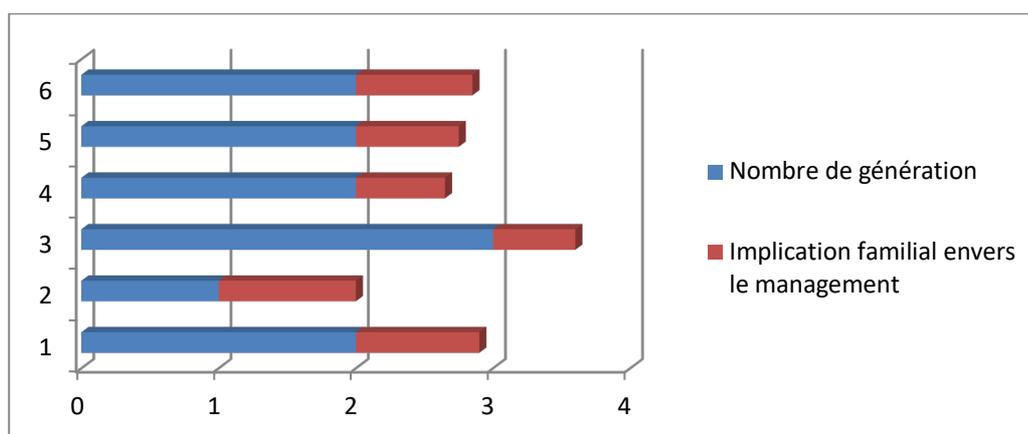
	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Secteur d'activité	Industrie	Construction	industrie	Commerce	service	service
Taille de l'entreprise	Entre 150 et 300	Moins de 150	Plus de 300	Entre 150 et 300	Plus de 300	
Age	Entre 21 et 50ans	Entre 5 et 20ans	Entre 51 et 75ans	Entre 21 et 50ans	Entre 51 et 75ans	Entre 21 et 50ans
Nombre de génération	2	1	3	2	2	2
Composition du management	Membres familiaux et non familiaux	Membres familiaux	Membres familiaux et non familiaux	Membres familiaux	Membres familiaux et non familiaux	Membres familiaux et non familiaux
Implication familial envers le management	90%	100%	60%	65%	75%	85%

Source : Auteur

Les entreprises familiales, objet de cette étude, appartiennent à des secteurs d'activités divers : l'industrie, le commerce et service. L'âge varie de 5 ans à 75 ans. Quatre EF interrogées sont en deuxième génération.

Dans une tentative de relier l'implication de la famille dans le management avec le nombre de génération (figure n °1), il nous semble que la génération contrôlant l'entreprise est une variable exerçant une influence sur la composition du TMT de l'entreprise familiale.

Figure N°1 : Implication familiale envers le management et nombre de génération



Source : Auteur

Malgré le risque que fait peser la succession sur l'entreprise puisqu'elle peut avoir comme conséquences la fragmentation du contrôle et de la propriété et la réduction de la taille dans le cas où l'entreprise serait scindée en unités séparées, la transmission générationnelle devrait affecter favorablement la « *professionnalisation du management* », en particulier l'incorporation des managers professionnels.

2.2 Orientation à long terme et performance de l'entreprise familiale

L'OLT a été étudié en interrogeant les interviewés sur les dimensions de l'orientation à long terme (tableau 2 ci-dessous). Cette question nous permettra de déceler la logique dominante lors de la prise de décisions. Il s'agit d'un élément indispensable menant à éclairer plusieurs questions sur ce sujet, surtout que l'analyse et la mesure de cette variable, l'OLT, est compliquée en raison notamment du manque du développement des construits et de la fiabilité des mesures (Lumpkin & Brigham et al, 2013).

Des questions sur la perception/satisfaction de la performance durant les cinq dernières années ont été également posées. L'objectif est de relier plus tard la performance perçue aux

principales variables de la recherche à savoir, l'implication de la famille envers le TMT et l'OLT.

Ainsi, dans un premier temps, nous nous focaliserons sur l'analyse de la variable OLT avant de se livrer dans un deuxième temps à l'étude de la performance dans les six cas étudiés.

Tableau N°2 : Données descriptives de l'orientation à long terme et de la performance d'entreprises familiales étudiées

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Dimension de l'OLT	« le respect des traditions est important pour moi »	« Maintenir, améliorer et développer l'héritage familial est fort important pour nous »	-« nous travaillons dur pour garantir un grand succès dans le futur » - pour cela, nous travaillons sur la planification de la transmission du patrimoine familial »	« ca nous dérange pas d'abandonner le plaisir d'aujourd'hui pour assurer un bon avenir, plein de succès »	« nous nous efforçons de manière constante à améliorer notre approche et nos outils de travail »	« les valeurs traditionnelles sont importants pour nous »
Logique dominante	continuité	persévérance	<i>futurity</i>	<i>futurity</i>	Persévérance	Continuité
politique entrepreneuriale	Innovation	autonomie	proactivité	innovation	Autonomie et proactivité	Autonomie et innovation
Perception de la performance	90%	100%	60%	65%	75%	85%
Nature des objectifs	Non économiques	Non économiques	Economiques	Economiques/non économiques	Economiques/non économiques	Non économiques/économique

Source : Auteur

2.2.1 Orientation à long terme et logique dominante

L'analyse des réponses des interrogés sur ce qui constitue l'essence de leur OLT, tout en les insérant dans un espace temporel (le passé, le présent et le futur), a permis de ressortir un ensemble de constats. Pour le 1^{er} cas et le 6^{ème} cas étudiés, une OLT consiste notamment au maintien des valeurs et des traditions familiales. Lors des entretiens avec les dirigeants de ces deux entreprises, il nous apparus un attachement remarquable vis-à-vis du passé. Pour l'un de ces responsables « *le passé est pour moi une source de forces pour assurer l'avenir* ». Ainsi, il serait possible d'avancer que la continuité est la logique dominante au sein de ces deux entreprises. Dans ce cas de figure, Lumpkin & Brigham (2011) et Brigham & al., (2013) indiquent que la continuité dans le cadre des entreprises familiales se base sur la conviction que ce qui est durable et perdure dans le temps a de la valeur ¹»

Pour les dirigeants du 2^{ème} et 5^{ème}, l'objectif ultime est celui d'assurer la survie. C'est ainsi que l'un d'eux a énoncé que « *[...] pour l'instant nous nous efforçons à assurer notre survie à travers le temps, notamment pendant les crises (comme c'est le cas pour le corona-virus).* » Ces deux cas étudiées s'inscrivent donc dans une logique de persévérance, qui s'apparente à la requise de conscience pour persister dans le temps. La persévérance est en fait essentielle pour la simple survie mais son effet est cumulatif et créateur de valeur (Lumpkin & Brigham, 2011).

Les deux entreprises restantes (cas n°3 et cas n°4) affichent une OLT se manifestant par des actions dont la création de valeur est directement reliée au futur. Le responsable du cas n°3, en particulier, a beaucoup insisté sur la planification pour la transmission. Chose qui expliquerait d'ailleurs le bon passage de l'entreprise à la troisième génération.² Il est possible d'avancer l'existence du *futurity* (si l'on reprend les termes anglais) comme logique de l'OLT à laquelle les entreprises familiales peuvent adhérer. Elle est basée sur la prévision et la planification. Elle repose sur le fait que les entreprises familiales ont pu développer une conscience d'un avenir souhaité bien tracé et elles prennent toutes les mesures nécessaires pour cet état souhaité.

2.2.2 La performance des entreprises de l'échantillon étudié

Il est à noter au départ qu'une question sur la perception/satisfaction de la performance est incluse dans le guide d'entretien. Chose nous permettant d'analyser le niveau de la

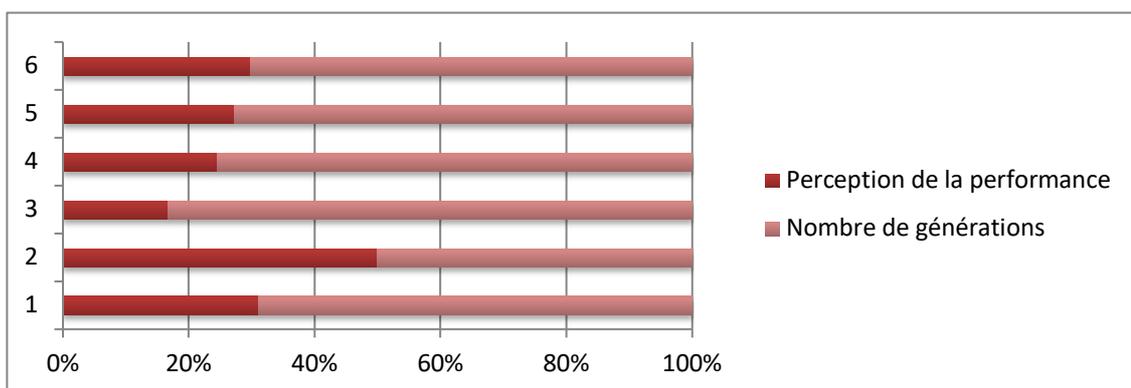
¹ « Continuity is based on the belief that which is long-lasting and endures has value. [...] » (Lumpkin & Brigham, 2011)

² Au Maroc, le dernier baromètre BDO-ANPME montre que 40% des entreprises familiales ont une problématique de transmission. Raison : manque de planification

performance, tel évalué par le TMT de l'entreprise interviewée, en le liant à d'autres variables. L'étude globale des réponses des interviewés des six cas étudiées montrent une série de constats à noter :

- 1- La conception de la performance diffère d'une entreprise à l'autre. Pour une entreprise sur 6, la performance passe par la réalisation des objectifs économiques reliés notamment à la croissance et l'internationalisation. Les autres entreprises affichent un désir de réalisation des objectifs économiques mais surtout non économiques, comme c'est exprimé par l'un de nos interlocuteurs « *Un de nos objectifs fondamentaux est que notre nom et notre entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs..* ».
- 2- Relier la perception de la performance à la variable *nombre de génération* (figure n°2) permet de souligner que pour les six cas étudiés, il existe une corrélation positive entre le nombre de génération et le niveau de performance. C'est le cas n°3 qui dispose trois générations et qui est le moins satisfait de sa performance durant les cinq dernières années. Selon ses propos, il veille en permanence à avoir un bon positionnement par rapport aux entreprises concurrentes. Par contre, le cas n°2 exprimant une satisfaction totale de la performance, comprend une seule génération, une implication familiale totale dans le management (100%) et il est pleinement satisfait de sa performance. D'après ces résultats, l'implication de la famille envers le TMT étudiée par le nombre de génération semble exercer une influence sur la perception de la performance.

Figure N°2 : Perception de la performance et nombre de génération



Source : Auteur

2.3 Synthèse et interprétation des résultats

Les résultats précédemment décrits tendent à démontrer l'existence d'une relation positive entre l'implication de la famille envers le management, l'OLT et la performance. Or, la littérature sur ce sujet semble loin d'être unanime.

Dans cette étude, toutes les six EF étudiées se caractérisent par l'implication de la famille dans le management. Cela corrobore les résultats d'Astrachan et Shanker (2003) qui soulignent que cette implication est une caractéristique commune à toutes les EF. Or, l'examen de littérature sur ce sujet montre l'existence d'une incohérence quant à la contribution de cette variable à la performance. De manière générale, les recherches menées dans ce domaine tendent à démontrer les avantages ou les inconvénients de l'implication de la famille en utilisant la théorie de l'agence ou la théorie de l'intendance TMT (par ex. Hoffman et al, 2014 ; Chirico et Bau, 2014) en s'attachant à expliquer la nature des décisions et comportement entrepreneuriaux des dirigeants.

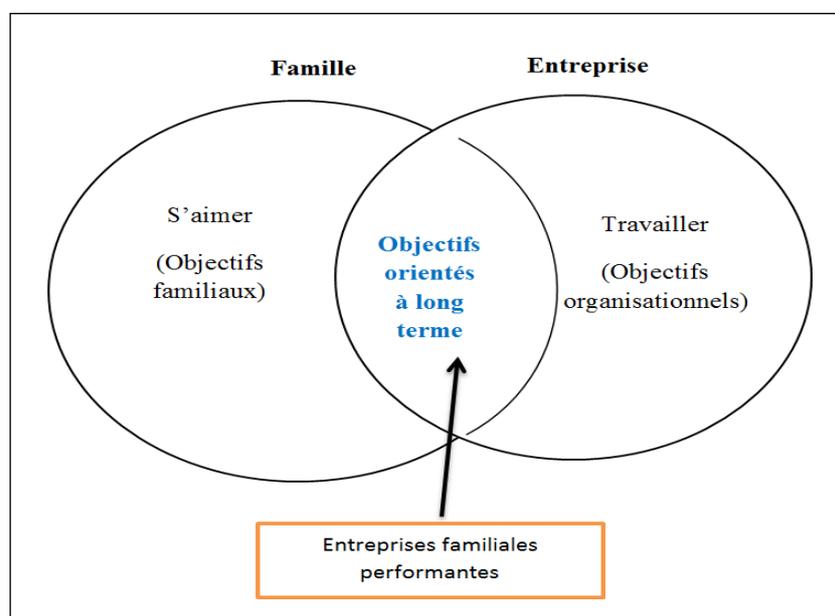
De manière générale, nos résultats démontrent l'apport positif de l'implication de la famille dans le TMT à la performance. Le processus de cet apport est mis en lumière grâce à la variable OLT. En effet, l'étude montre que tous les cas étudiés ont une tendance à prioriser le long terme, chose qui impacte les décisions et les comportements entrepreneuriaux. Or, notre étude a démontré une disparité des dimensions de l'OLT (continuité, persévérance, *futurity*). Cette hétérogénéité des dimensions de l'OLT mènent naturellement à une hétérogénéité des objectifs, des décisions et des politiques entrepreneuriales (voir tableau 2). Ce résultat soutient les résultats de Lumpkin et al (2010) qui notent que l'OLT est positivement lié à l'innovation, la proactivité et l'autonomie mais affecte négativement la prise de risque et l'agressivité concurrentielle.

Ainsi, une implication de la famille envers le management est attribuée à une orientation (managériale) à long terme bien définie, qui influencent la performance. La question de cette influence positive/négative se trouve résolue quand il y'a une cohabitation des objectifs organisationnels et des objectifs non économiques (familiaux) (voir figure n°3 ci-dessous). Cet alignement s'inscrit dans une perspective de long terme comme l'affirment Chrisman et Patel (2012).

Ce cadre d'analyse s'alimente de la conciliation de l'amour (famille) et du travail (l'entreprise) qui est inévitable pour la survie de l'entreprise familiale. Quand on a posé une

question sur ce qui fait que la vie soit pleine (full life), Freud répond par trois mots « amour et travail » (Lieben und arbeiten [Love and Work]) (Cité par Gersick et al, 1997).

Figure N°3 : Caractéristiques des EF performantes



Source : Auteur

Pour la plupart des gens ce qui est important dans leur vie c'est la famille et leur travail. Il s'agira pour les entreprises familiales de trouver un juste équilibre entre les affaires familiales et celles économiques.

Conclusion

Au cours de cette recherche, nous avons essayé d'élucider la relation existante entre l'implication de la famille dans le TMT et la performance, en mettant en exergue le rôle médiateur de l'OLT. L'étude s'est effectuée dans un cadre empirique basé sur l'étude de six cas d'entreprises familiales. Sur le plan théorique, l'on a fait recours à deux théories : la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance. Cette analyse théorique associée aux résultats de l'étude empirique menée, nous ont montré l'existence d'un effet positif de l'implication sur la performance. Cet effet est démontré dans cette étude par la prise en considération de la dimension temporelle (l'OLT), chose qui constitue d'ailleurs l'originalité de la recherche.

En définitif, l'influence (positive) constatée peut être expliquée de deux manières. Premièrement, une orientation à long terme renforce les effets positifs d'agence et d'intendance en améliorant l'alignement des objectifs entre les propriétaires et les gestionnaires. Deuxièmement, et plus important encore, l'OLT réduit les effets négatifs décrits

dans les théories de l'agence et de l'intendance en équilibrant divers intérêts des parties prenantes. Une Analyse de régression menée par Hoffman, portant sur 201 familles allemandes privées donne un support empirique à nos résultats.

Malgré la qualité de nos résultats corroborant les conclusions de nombreux chercheurs dans ce domaine (Hoffman et al, 2014 ; Chrisman & Patel, 2012), Lampkin et al, 2010..), il nous semble qu'il existe toujours des éléments qui brouillent ces résultats. Cette recherche fournit des conclusions qui restent, à l'instant, fumeuses et ne permettant pas de généraliser ses résultats sur l'ensemble des entreprises familiales. Cela n'est pas étrange car une relecture de la réalité observée, au cours du déroulement de l'étude qualitative, montre que les mêmes variables constituant au départ les forces et les sources de la surperformance de l'EF, constitueraient en même temps la source de faiblesse de ces entreprises. Ce constat corrobore les principales conclusions des résultats publiés (eg. Thomas et al, 2016 ; ...) et qui mettent l'accent sur ce « *double effet* », en mettant en avant une série de facteurs/d'attributs de l'entreprise familiale qui peuvent avoir soit un effet positif ou négatif sur sa performance. Ces facteurs sont donc inscrits soit dans une *bright* ou *dark* perspective.

Suite à cette imprécision, il était intéressant d'inclure dans l'analyse d'autres éléments pouvant mieux éclaircir la contribution de l'implication de la famille dans le management tels que la structure de propriété de l'entreprise, la taille de l'entreprise (petite, moyenne, grande). Il serait donc probablement pertinent pour les chercheurs de concentrer leurs efforts sur des sujets axés sur des interrogations diverses comme par exemple : est-ce que la présence et l'implication des membres de la famille dans le TMT est obligatoire pour assurer sa pérennité? Si oui, comment peut-on expliquer la présence des TMT dominés par la famille mais qui sont conservatrices et non intéressées par des stratégies de croissance ni de recherche et de développement par exemple ? y'a-t-il pas une interférence avec le rôle de la famille entant que coalition organisationnelle favorisant la continuité de l'entreprise ? Et enfin, y'a-t-il pas une logique bien définie pour assurer le développement de l'entreprise ? Nos réflexions rejoignent le débat scientifique sur les effets de l'implication sur les résultats organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

ACHA. N (2019). « Framework » pour la culture d'entreprise : Application à l'orientation entrepreneuriale des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. ISSN: 2665-7473 Numéro 2. pp : 334-358

Alves CA et Gamma APM (2020). Family Business Performance: A Perspective of Family Influence.. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios.*, São Paulo (Review of Business Management), v.22, n.1, p. 163-182, jan/mar. 2020.

Astrachan J et Shanker MC (2003). Family business contribution to the US economy : a closer look. *Family Business Review* 16 (3). 211-219

Bolton B et Park J E (2020). Corporate Governance, Family Firms, And Innovation. *Corporate Ownership & Control / Volume 18, Issue 1, Autumn 2020*

Block, J. H., & Thams, A. (2008). Long-Term Orientation In Family Firms: A Bayesian Analysis Of R&D Spending. *Academy Of Management Proceedings*, 2008(1), 1–6. Doi:10.5465/Ambpp.2008.33650009

Bloom N et Van Reenen J (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics* 122(4): 1351–1408.

Brigham KH, Lumpkin GT, Payne GT, et al. (2014). Researching long-term orientation: A validation study et recommendations for future research. *Family Business Review* 27(1).72–88

Catarina Afonso Alves. CA & Matias Gama AP (2020). Family Business Performance: A Perspective of Family Influence . *Rev. Bras. Gest. Neg.*, São Paulo, v.22, n.1, p. 163-182, jan/mar. 2020.

Chrisman. J J, Chua J H, Pearson A W et al. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(2). pp 267–293.

De massis A, Kotlar J, Cassia L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, Volume 53, 2015 - Issue 4

Eisenhardt. K M (1989). Agency theory : An assessment et Review. *Academy of Management Review* 14(1), 57-74.

Gersick, K, Davis J, Hampton M et Lansberg I (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press Boston.

Habbershon T Et Williams M (1999). A Resource-Based Framework For Assessing The Strategic Advantages Of Family Firms . *Family Business Review*, Vol. Xii, N°1, Mars 1999.

Hoffmann C, Torsten Wulf et Stephan Stubner (2014). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal* 1–24.

James Harvey S (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business* 6(1). pp 41–55.

Jensen M. Et Meckling W. (1976 T). heory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.

Labaki, R. (2014). Engagement dual et performance In. Hirigoyen (Ed.), *Les. Entreprises Familiales: performances et défis* (pp. 78-114). Paris. Economica.

LeBreton Miller et Miller D (2006). Why do family businesses out compete ? governance, long term orientations and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice* 30(6). 731-746

Lumpkin. GT, Keith H. Brigham et Todd W. Moss (2010). Long-term Orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22 (3-4). pp 241-264

Lumpkin. G T et Brigham K H (2011). Long term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrpreneurship theory and practice* 35(6). pp 1149-1169.

Mannarino, L., Pupo, V., et Ricotta, F.(2011). Family involvement in management and firm perfor-mance: Evidence from Italy. Working Paper No. 3. Università Della Calabria, Italy.

Motwani. B (2015). Impact of Factors of Family Business on the Performance: A PLS-SEM Study. *J Entrepren Organiz Manag* 5: 183. doi:10.4172/2169-026X.1000183

Miller.D, LeBreton-Miller et Scholnick.B (2008). Stewardship vs stagnation: An empirical comparison of small famiandy et non-family businesses. *Journal of Management studies* 45(1). pp 51–78.

Miller D, Minichilli A et Corbetta G (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal* 34(5): 553–571.

Minichilli A, Corbetta G , MacMillan Ian C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: ‘Faminess’, ‘Faultlines’, and Their Impact on Financial Performance. Volume47, Issue2. *Journal of Management Studies*.

Rahmani. H. (2019) «Diversité de l'équipe de direction et orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale. Proposition d'un modèle théorique», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* «Numéro 11: Décembre2019. pp: 458-475.

Revilla, A.J., Pérez-Luño, A. et Nieto, M.J. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 29 (4), pp. 365-379.

Shanker. M et Astrachan. J (1996). Myths and realities: family businesses contribution to the us economy- a framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2). pp107–123.

Shehabaddin Al-Dubai, Ku Nor Izah Ku Ismail et Noor Afza Amran (2014), « Family Involvement in Ownership, Management, et Firm Performance: Moderating et Direct-Effect Models ». Article in *Asian Social Science* · June 2014

Sciascia. S et Mazzola. P (2008). Family involvement in ownership et management : exploring non linear effects on perfoamnce. Family Business Review 21(4). 331–345.

Utrilla, P. N.-C. and Torraleja, F.A. (2012). Family businesses: How to measure their performance. African Journal of Business Management 6(12):4612-4621.

Al-Dubai, S. A. A., Ku Ismail, K. N. I., & Amran, N. A. (2014). Family Business Definition: A Matter of

Concern or a Matter of Convenience? Corporate Ownership & Control, 11(2), 274-280.

Al-Dubai, S. A. A., Ku Ismail, K. N. I., & Amran, N. A. (2014). Family Business Definition: A Matter of

Concern or a Matter of Convenience? Corporate Ownership & Control, 11(2), 274-280.

Yin. RK (2009). Cases Study Research, Design And Methods. 4th Ed. London. Sage Publications.

Zahra. S (2003). International expansion of US manufacturing family business : the effect of ownership and involvement. Journal of business venturing. Vol 18, n°4. pp 495-512.

Zellweger T M(2007). Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms. In Family business Review 20 (1). 1-15