

Les entreprises familiales un modèle performant ?

Une modélisation théorique

Family businesses: a successful model?

A theory based model

Auteur 1 : GRIGUER Sara

GRIGUER Sara, PhD en Economie et Gestion
Enseignante - Université Abdelmelek Essadi

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GRIGUER .S (2023) «Les entreprises familiales un modèle performant ? Une modélisation théorique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » pp: 640 – 655.

Date de soumission : Juillet 2023

Date de publication : Août 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8338073
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Notre recherche s'intéresse aux entreprises familiales, et étudie plus particulièrement les sources de leur performance. En effet, ce modèle d'entreprises ont un poids économique important et réalisent des performances remarquables.

L'objectif de cet article est d'élaborer un modèle basé sur une revue de la littérature afin d'expliquer cette performance à travers trois composantes principales : la neutralité, la convergence des intérêts et l'enracinement.

Mots clés : Entreprise familiale, performance, neutralité, convergence des intérêts, enracinement.

Abstract

Our focus is on family firms, and more closely the sources of their performance. Family firms are known to carry a great deal of market clout and achieve remarkably high levels of performance.

The aim of this article is to develop a literature-based model to explain this performance through three main components: neutrality, convergence of interests and entrenchment.

Keywords: Family Firm, performance, neutrality, convergence of interests, entrenchment.

Introduction

Les entreprises familiales constituent une part importante de l'activité économique. Elles présentent des caractéristiques particulières. Au vu de leur importance et de leur poids, il est pertinent de s'intéresser à ce type d'organisations, analyser leurs composantes et traiter de leurs sources de performance. La mesure de la performance est en effet, une question qui est au cœur de la réflexion des entreprises dans un environnement concurrentiel compétitif.

La performance des entreprises est une question que se posent toutes les entreprises, et se réfère principalement à la rentabilité souhaitée par les actionnaires. Ces derniers étant principalement intéressés par une création de valeur supérieure que la concurrence.

Ce constat est basé sur la théorie financière néoclassique qui suppose que les entreprises opèrent dans un marché parfaitement concurrentiel et dont les dirigeants sont soucieux des intérêts des actionnaires supposés propriétaires de l'entreprise.

Ce cadre théorique traditionnel réduit l'intérêt de la mesure de la valeur créée à la dimension actionnariale seulement et ignore l'effet incitatif de la mesure de la performance choisie.

Or, la pratique managériale pose des problèmes de conflits de divergence des intérêts des actionnaires et des dirigeants. En effet, le comportement des gestionnaires est basé sur l'opportunisme.

La gouvernance d'entreprise repose sur différents mécanismes ayant pour objectif d'harmoniser ces intérêts et d'orienter les entreprises vers l'atteinte d'une performance globale. Les entreprises familiales sont considérées comme symbole de la performance. Dans la pratique plusieurs de ces entreprises ont prouvé leur performance et représentent des modèles de performance.

Plusieurs recherches se sont intéressées à l'étude de la relation entre le caractère familial des entreprises et leur performance (Anderson & Reeb (2003) ; Andres (2008) ; King & Santor, (2008) ; Giovannini (2010), Madani & Khlif (2010)). Notre objectif est en effet de dresser un modèle inspiré de la littérature pour résumer les facteurs propres aux entreprises familiales qui pourraient expliquer leur performance.

Notre recherche se pose alors le questionnement de recherche suivant : **quelle est l'influence que la structure de capital d'une entreprise familiale a sur sa performance ?**

Pour répondre à cette problématique nous allons dans un premier temps définir l'entreprise familiale en identifiant les caractères qui permettent de l'identifier.

Nous allons par la suite s'intéresser à la performance des entreprises en expliquant tout d'abord le passage d'une explication de la performance à travers l'aspect financier seulement à une

approche globale qui englobe différents aspects de l'entreprise. Nous allons par la suite expliquer la performance d'entreprise dans une perspective d'agence : la théorie qui explique les relations hiérarchiques entre agent principal particulièrement dans le cas des entreprises familiales.

Une troisième section est consacrée à une revue de la littérature des facteurs de performance des entreprises familiales, qui débouche vers la formulation d'un modèle des facteurs de performance des entreprises familiales. Ce modèle nous a permis de formuler trois hypothèses de recherche.

1. LES ENTREPRISES FAMILIALES : UNE NOTION AUX FRONTIÈRES FLOUES :

Malgré l'importance que revêtent les entreprises familiales dans le tissu économique, elles restent difficiles à identifier à travers des tailles spécifiques ou des formes juridiques spécifiques (Allouche & Amann, 2000). Croutsche & Ganidis (2008) témoignent que les définitions apportées à ce type d'entreprises sont nombreuses et variées.

Le modèle de Davis & Taguiri (1982) présente ce type d'entreprises comme une structure complexe qui repose sur trois sous-systèmes en interaction : la propriété (actionnariat), le management et la famille.

Toutefois, elles peuvent être distinguées par la rencontre de deux concepts principaux à savoir l'entreprise et la famille avec chacun des besoins et des objectifs propres (Hirigoyen, 2009).

Pour les distinguer, la littérature propose des définitions à ce type d'entreprises selon des critères, nous distinguons alors les définitions monocritère et les définitions pluri-critère.

Les définitions monocritère distinguent les entreprises familiales des autres types d'entreprises à la base de l'un des critères suivants : la propriété du capital ; le contrôle ; la transmission ; l'interaction famille/entreprise.

Les définitions pluri-critères retiennent conjointement deux ou plus de ces critères avec un degré de précision plus ou moins considérable à l'implication de la famille dans l'entreprise.

L'intention de transmission projetée ou effective est un critère largement utilisé pour différencier ces entreprises des autres entreprises patrimoniales car il impacte directement les stratégies à long terme de ces entreprises (Cadieux, 2008).

La majorité des définitions sont multicritères (Rosenblatt & al. (1985); Handler (1989)) et se focalisent sur le critère de la détention du capital par la famille. D'autres se réfèrent au taux de détention du capital ou à l'exercice du management au sein de ces organisations.

Pour notre recherche nous considérons l'entreprise familiale comme « une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartiennent à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante » (Cadieux, 2004). Cette définition générale, à la fois ni trop large ni trop étroite distingue l'entreprise familiale en se basant sur les critères susmentionnés. Dans le contexte marocain, il existe deux approches contradictoires pour identifier une entreprise familiale (Bentebaa & al. 2014).

La première approche renvoie aux grands holdings marocains qui détiennent les grandes fortunes du royaume. La seconde approche qui lie les entreprises familiales aux petites, voire très petites entreprises. Cette approche réduit les entreprises familiales à l'épicerie du quartier,

l'activité agricole, le petit restaurant, Ces entreprises peuvent en effet être des entreprises familiales mais ne sont pas représentatives de la réalité de la majorité des entreprises familiales. Devant cette disparité d'analyse des entreprises familiales marocaines, les spécialistes admettent que la grande partie des entreprises familiales au Maroc sont des PME (ou dans le même ordre d'idées, la majorité des PME sont des entreprises familiales).

2. CONCEPTUALISATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES :

La performance d'entreprise est un terme fondamental en sciences de gestion. Pendant plus de quatre décennies les chercheurs s'y sont intéressés (Bouquin, 2004 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...).

La performance un concept polysémique, loin de faire l'unanimité. Ses origines vient du mot latin 'performar' et est apparu dans la langue française pour signifier « accomplir, exécuter ». la définition terminologique du terme se base sur la réalisation et l'atteinte des objectifs.

Cependant, dans la pratique managériale, la performance reste ambiguë, sans y apporter une définition explicite.

La performance peut être appréhendée comme étant le comportement des parties prenantes de l'organisation par rapport aux références de l'environnement qui peuvent être endogènes ou exogènes (Bonvoisin, 2011).

Bourguignon (1995) souligne que le terme de performance est utilisé à large échelle, sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Ce qui prouve que c'est un terme polysémique. Il note également que selon la définition française, la performance renvoie au résultat d'une action, son succès ou l'exploit. Or, que selon la définition anglaise elle inclut « à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».

Morin & al. (1994) dénombrent quatre approches de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

Selon l'approche économique, la performance repose sur l'atteinte des objectifs. Ces derniers correspondent aux attentes des dirigeants propriétaires, raison qui explique leur formulation en termes économiques et financiers. La performance selon cette approche correspond à une création de valeur passée ou anticipée issue d'une croissance de l'activité, d'une politique de dividendes raisonnée ou une préférence pour les financements externes.

Selon l'approche sociale, la performance est inspirée des apports de l'école des relations humaines basée sur les dimensions humaines de l'organisation. Cela n'implique pas l'abandon des aspects précédents, mais l'intégration d'activités nécessaires au maintien de l'organisation (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Bass (1952) considère que les hommes sont l'ultime critère de la

valeur organisationnelle. La morale devient donc le point central de réflexion au sein de l'organisation.

Ces deux premières approches largement jugées comme étant partielles, d'où la naissance de l'approche systémique. Selon cette approche « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et de moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres* » Georgopoulos & Tannenbaum, (1957). Il est fondamental de veiller à l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise.

L'approche politique apportée par Morin & al (1994) est une critique aux trois précédentes, car chacune d'elles attribue des fonctions ou buts spécifiques à l'entreprise. Cependant, la performance d'une organisation peut être approchée selon des critères propres à chacun.

Quant à Hall (1980), la performance peut être conçue selon deux optiques principales : une optique selon les buts (goal achievement model) ou une optique par les ressources (resource acquisition model).

Pour illustrer cette notion, nous allons nous référer à la définition de Bourguignon (2004) qui considère la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».

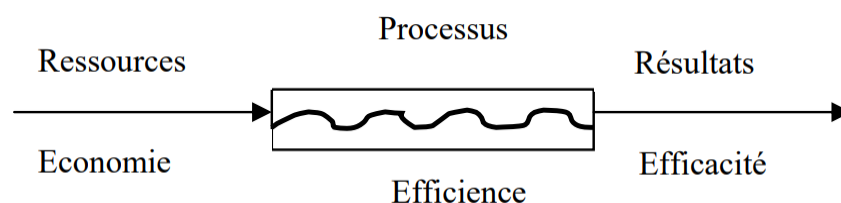
2.1. La performance d'une approche financière à une approche globale :

Pendant longtemps, le concept de performance était réduit par la littérature à son aspect financier. Or, la performance financière ne suffit pas à apprécier la performance d'une entreprise.

Nous allons dans un premier temps étudier la performance financière et déterminer les indicateurs qui permettent de la mesurer.

Bouquin (2004) schématise la problématique de la performance comme suit :

Figure N°1 : La performance



Source : Bouquin, 2004.

L'économie revient à se procurer les ressources à moindre coût ; l'efficience renvoie à la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources donnée (la rentabilité) ; l'efficacité est l'atteinte des objectifs et finalités. Mesurer la performance dépend de la mesure de ces trois dimensions. Or, leur mesure présente certains obstacles. Comment mesure-t-on l'efficacité ? Le challenge est double : d'un côté les buts et objectifs sont multiples d'où la difficulté d'arriver à un consensus pour faire un choix ; et d'un autre côté, les objectifs sont parfois ambigus ou contradictoires.

En ce qui concerne l'efficience, elle est généralement mesurée par le ratio résultats-moyens. Or ce ratio peut être problématique si le lien entre les moyens et les résultats n'est pas maîtrisé ou méconnu. Ces difficultés sont le plus souvent rencontrées dans les activités de prestation de services ou discrétionnaires où le lien entre les moyens et les résultats est peu ou mal connu. Dans ce cas les entreprises sont poussées à rechercher des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats a posteriori (Löning & al, 2003).

Cette approche financière de la performance présente des limites, et nécessite l'intégration d'aspects supplémentaires que ceux financiers et économiques tels que la responsabilité sociétale, les parties prenantes,...

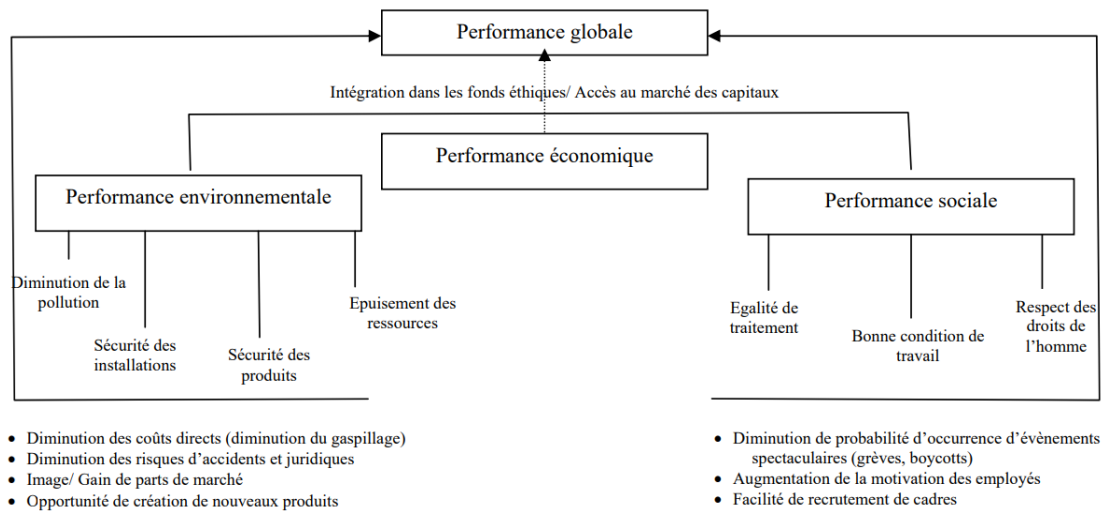
Au cours du 20^{ème} siècle, le concept de performance d'entreprise s'est vu enrichi par l'intégration du concept de la responsabilité sociétale des entreprises.

Cette notion puise ses origines lors des années 1950 aux Etats-Unis, tandis que son arrivée en Europe et par la suite en Afrique est récente. Sa définition présente des disparités entre ces deux contextes. Selon la conception américaine, la RSE est inspirée de considérations religieuses et éthiques ; alors que la conception française l'inscrit à la contribution au développement durable. Cette approche à son tour présente des limites, en particulier dans la pratique, d'où le nécessité de s'orienter vers la notion de la performance globale.

Les travaux de Lepetit en 1997 fût des premiers travaux à définir la performance globale « comme une visé (ou un but) qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette définition inclut différents indicateurs multicritères et multi-acteurs.

Le schéma suivant résume les composantes de la performance globale des entreprises :

Figure N°2 : La performance globale



Source : Reynaud, 2003.

La performance globale des entreprises renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique.. cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron & Quairel, 2005).

2.2. La performance dans une perspective d'agence :

Les recherches de Jensen et Meckling (1976) aboutissent à la théorie d'agence qui met en lumière les problèmes existants entre les actionnaires et les gestionnaires. Le point de départ de cette théorie repose sur la séparation entre le contrôle et la propriété ce qui fait naître trois types de conflits principaux : les conflits de type I (conflits actionnaire – gestionnaire), les conflits de type II (conflits actionnaire – créateur) et les conflits de type III (conflits actionnaires majoritaires – actionnaires minoritaires).

Ce dernier type de conflits se trouve au cœur de la pratique managériale au sein des entreprises familiales. La famille est l'actionnaire principal de ce type d'entreprise, et présente dans l'entreprise par une scission entre la propriété et le contrôle.

Les actionnaires majoritaires sont représentés par la famille ce qui pousse les actionnaires minoritaires à envisager le risque du transfert de la valeur de la firme à une autre détenue par la même famille, via la structure pyramidale. La propriété familiale ouvre la discussion quant à son influence sur la performance de la firme. Les recherches empiriques relèvent des disparités pour identifier s'il y a création ou destruction de la valeur dû à l'actionnariat familial (Yurtoglu (2000); Barth & al. (2005); Klein & al. (2005), Giovannini (2010)). En effet, plusieurs

recherches lient la performance des entreprises à l'un des concepts suivants : la convergence des intérêts, la neutralité ou encore l'enracinement.

3. LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : UN ETAT DE L'ART :

Les études autour des entreprises familiales démontrent toutes un niveau de performance supérieur de ces entreprises : une rentabilité supérieure comparée aux entreprises non familiales ((Charreaux (1991) ; Allouche & Amann (1997)), des volumes de dettes moins importants (Gallo & Vilaseca (1996) ; Allouche & Amann (1997) ; Mahéroult (1998)), une capacité d'autofinancement meilleure (Allouche & Amann (1997)). Ces entreprises disposent d'une plus grande capacité d'autofinancement comparées aux entreprises non familiales accompagnée d'un politique d'une faible distribution de dividendes réinvesties (Hirigoyen (1984) ; Mahéroult (1998) ; Calvi-Reveyron (2000)). En effet, Hirigoyen (1984) stipule que l'objectif derrière les moyennes entreprises familiales n'est pas la maximisation de la richesse des actionnaires, car plus de 85% des dirigeants de ces entreprises optent pour l'autofinancement pour leurs investissements. Une étude menée par Amman (2003) confirme ce constat. Or cette concentration de la propriété du capital implique une faible diversification du risque financier et par conséquent un coût du capital plus élevé (Demsetz & Lehn, 1985).

3.1. La convergence des intérêts, la neutralité et l'enracinement : des explications de la performance des entreprises familiales :

La convergence des intérêts est une thèse développée par Jensen & Meckling (1976) repose sur l'économie des coûts d'agence comme explication de la performance des entreprises familiales. Les coûts d'agence sont maîtrisés grâce à la réunion des fonctions de contrôle et de direction ce qui permet la réduction des risques des comportements déviants des agents par la confusion des rôles de principal et d'agent. En effet, les dirigeants qui sont également propriétaires n'ont aucun intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et leur patrimoine (Fama & Jensen (1983).

Des études considèrent que les entreprises dirigées et contrôlées par la famille bénéficient d'un avantage concurrentiel justifié par la « convergence des intérêts » des dirigeants et de l'actionnariat familial.

En effet, cette situation peut présenter des avantages tels que la réduction des coûts de surveillance (Daily & Dollinger (1992)) et des coûts de transaction inférieurs (Aronoff & Ward (1995)).

La neutralité défendue par Demsetz (1983) induit que la structure de la propriété des firmes familiales constitue un facteur endogène qui n'a pas d'incidence significative sur la performance de ces entreprises.

Cette thèse se base sur la séparation de la propriété et la gestion dont l'avantage est de limiter les prélèvements privés du dirigeant, peu importe la composition de l'actionnariat. Cette approche est basée toutefois sur l'hypothèse que la consommation au travail du dirigeant non propriétaire, c'est-à-dire l'ensemble des agréments non pécuniaires qu'il s'accorde au travail, ne modifie en aucun cas l'objectif de maximisation des profits de la firme et par conséquent sa performance (Gabrie, 2008). Or, King & Santor (2008) redoutent cette démarche sous la menace de l'efficacité des marchés financiers. En effet, les entreprises devront adopter une structure de propriété optimale, pour assurer leur survie à long terme.

Or cette thèse telle que abordée par Demsetz (1983) est largement remise en question car dans le cas des entreprises familiales existe une confusion fréquente entre les rôles d'actionnaire et de dirigeant (Kenyon-Rouvinez & Ward (2004)) dans quel cas la structure de la propriété peut jouer un rôle exogène.

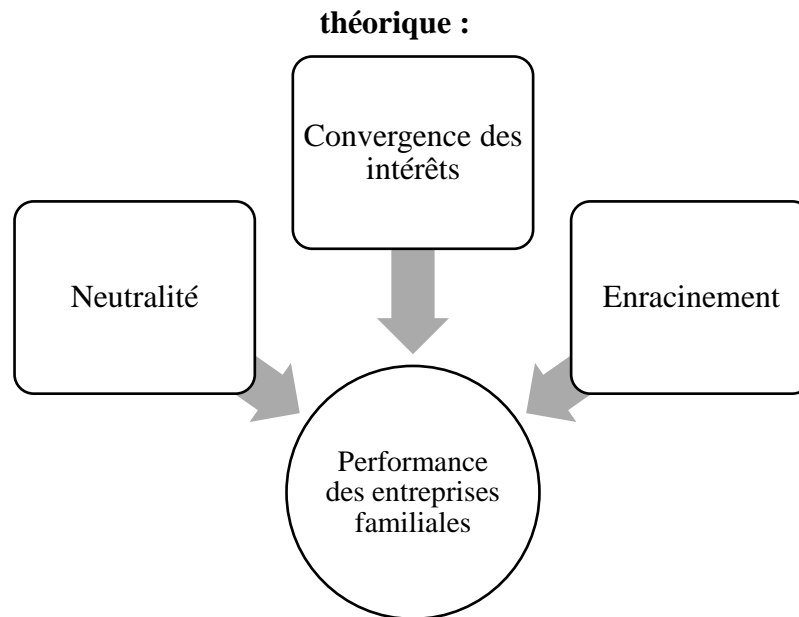
L'enracinement est une explication supplémentaire de la performance des entreprises familiales. Cette thèse a été introduite par Castanias & Helfat (1991) et développée ensuite par différents écrits de Charreaux (1996), Paquerot (1996) et Pichard-Stamford (2002) qui considère que l'enracinement concerne des investissements spécifiques réalisés par les dirigeants qui leur permettent de générer des rentes dont les propriétaires vont bénéficier indirectement (Castanias & Helfat (1991)).

Cet enracinement positif offrirait une latitude au dirigeant lui permettant de valoriser son capital humain (Charreaux (2002)). Un « enracinement optimal » du dirigeant résulterait d'une optimisation entre les coûts de contrôle et les gains d'une plus grande latitude discrétionnaire (Charreaux et Desbrières (1997)). Dans ce cadre, Pichard Stamford (2000) considère que dans le cas d'une influence positive sur la performance, on parlera d'un enracinement « légitime » du dirigeant, celui-ci ne confisquant pas de valeur. À l'inverse, une dépréciation de la performance indiquerait un enracinement « opportuniste ».

3.2. La performance des entreprises familiales : la proposition d'un modèle théorique :

Cette lecture théorique de la performance des entreprises familiales nous permet de dresser un modèle théorique qui en schématise les facteurs explicatifs :

Figure N°3 : La performance des entreprises familiales : la proposition d'un modèle



Source : élaboré par nos soins.

Ce modèle nous permet de formuler les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : *les entreprises familiales dirigées par la famille sont plus performantes que les entreprises familiales dirigées par un dirigeant extérieur.*

H2 : *les entreprises familiales et non familiales ne présentent aucune différence de performance.*

H3 : *les entreprises où les dirigeants exercent un enracinement sont plus performantes que les entreprises familiales dirigées par un membre de la famille.*

4. PERSPECYIVES DE RECHERCHE FUTURES

Le présent article présente dans un premier lieu une identification de notre objet de recherche qui est l'entreprise familiale ; sa définition et comment la distinguer de ses pairs.

Notre recherche s'est ensuite focalisée sur une lecture de la théorie pour identifier les facteurs explicatifs de la performance des entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales.

Cette lecture de recherches théoriques mais également empirique nous a permis de dresser un modèle qui repose sur des facteurs principaux de performance des entreprises familiales, dans le cas où celles-ci sont dirigées par la famille ou non.

Ledit modèle est la source des hypothèses formulées. Le test de ces hypothèses dans le contexte des entreprises familiales marocaines.

Nous projetons en effet, de mener des études empiriques quantitatives pour tester la validité des hypothèses formulées dans le cas des entreprises familiales marocaines, de différentes tailles, de secteurs d'activité différents..

Une étude qualitative complémentaire peut être menée auprès de ces entreprises pour repérer des facteurs supplémentaires explicatifs de la performance de ces firmes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Allouche J., Amann B. (1997), « *Le retour triomphant du capitalisme familial* », L'Expansion Management Review, Juin, P. 92-99.
2. Allouche J., Amann B. (2000), « Les entreprises familiales : l'état des connaissances », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 3, n° 9, 65 pages.
3. Amann, « Les spécificités de l'entreprise familiale », Colloque AJDA, UPPA, 2003
4. Anderson R. & Reeb D. (2003), « Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 », *Journal of Finance*, n° 3, p.1301-1328.
5. Andres C. (2008) « Large shareholders and firm performance - An empirical examination of founding-family ownership ». *Journal of Corporate Finance*, 14 (4), p. 431-445.
6. Aronoff; J. Ward (1995). « Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? » *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, p. 121–130.
7. Barth E., Gulbrandsen T., Schone P. (2005), « Family Ownership and Productivity: the role of Owner-management ». *Journal of Corporate Finance*, 11 (1-2), p. 107-127.
8. Bentebaa, S.; Abdoune, R.; Louitri, A.; Pacitto, J.C. (2014). « La pérennité des entreprises familiales : une affaire de valeurs ? Essai de contextualisation sur le cas marocain », 12^o congrès du CIFEPME, Agadir
9. Bescos P.-L. & Mendoza C. (1994), *Le management de la performance*, Éd. Comptables Malesherbes.
10. Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Revue Comptabilité, Contrôle et Audit*, Tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.
11. Bonvoisin F. (2011), *Evaluation de la performance des blocs opératoires : du modèle aux indicateurs*. Thèse. Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis. 180 p.
12. Bouquin H., (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p
13. Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
14. Bourguignon, F. (2004), "The Poverty-Growth-Inequality Triangle", Washington, D.C., World Bank [online] http://siteresources.worldbank.org/INTPGI/Resources/342674-1206111890151/15185_ICRIER_paper-final.pdf.
15. Cadieux K. V., (2004), "Potential for engagement with landscape and global processes at residential scale: landscape practice as mediator between the immediate and the global", *Landscape Review*, Vol. 9, no 1, 72–76.

16. Calvi-Reveyron (2000). «Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat?», Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 3, n° 1, p. 81-116.
17. Capron M., Quairel-Lanoizelee F., (2005), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.
18. Castanias, R. P., Helfat, C. E. (1991), "Managerial and Windfall Rents in the Market of Corporate Control", *Journal of Economic Behavior and Organisation*, n° 18, p. 153-184.
19. 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 2002, p. 5-68.
20. Charreaux G. (1991), « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière ». *Revue économique*, 42, p. 521-552.
21. Charreaux G. et Desbrières P. (1997), « Le point sur le gouvernement des entreprises » Working Papers FARGO 0970701, Université de Bourgogne - LEG/Fargo.
22. Croutsche J-J., Ganidis B. (2008) « Diversité des entreprises familiales ». *Revue des Sciences de Gestio*, 230, p. 93-98.
23. Daily; M. Dollinger (1992). «An Empirical Examination of Ownership. Structure in family and Professionally Managed Firms», *Family Business Review*, vol. 5, n° 2, p. 117-136.
24. Davis J.A., Tagiuri R. (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.
25. Demsetz H. (1983), « The Structure of Ownership and the Theory of the Firms ». *Journal of Law and Economics*, 26, p. 375-390.
26. Demsetz; K. Lehn (1985). «The Structure of corporate ownership: causes and consequences», *Journal of Political Economy*, vol. 93, n° 6, p. 1155-1177.
27. Fama; M. Jensen (1983). «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-326.
28. Gabrie H., (2008), « Existe-t-il une structure optimale de la propriété des firmes en terme de profit ? » *Revue d'Économie Financière*, 91, p. 191-229.
29. Gallo M.A., Estapé M.J. (1992), « *Family Business among the top 1000 Spanish Companies* », IESE research paper n° 231.

30. Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.
31. Giovannini R., (2010), « Corporate governance, family ownership and performance », *Journal of Management and Governance*, 14 (2), p. 145-166.
32. Giovannini R., (2010), « Corporate governance, family ownership and performance », *Journal of Management and Governance*, 14 (2), p. 145-166.
33. Hall, S. (1980). «Race, Articulation and Societies Structured in Dominance », *Sociological Theories: Race and Colonialism*, Paris, UNESCO, 305-45.
34. Handler W.C. (1989), « *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses* », *Family Business Review*, 2 (3), P. 257- 276.
35. Hirigoyen (1984). «La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales », *Banque n° 436*, p. 23-30.
36. Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 198-199, 393-411.
37. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », *Journal of Financial Economics*, October, vol. 3, P. 305-360.
38. Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L., (2004), *Les entreprises familiales*. Presse Universitaire de France, collection « Que sais-je ? », 2004, 128 pages.
39. King M.R., Santor E., (2008), « Family values : Ownership Structure, Performance and Capital Structure of Canadian firms ». *Journal of Banking & Finance*, 32 (11), p. 2423-2432.
40. Lebas M., (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 66- 71.
41. Lepetit M. (1997), Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif -. *Entreprise et performance globale* outils, évaluation, pilotage, Paris, Economica.
42. Löning, H., Malleret, H., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., Solé, A. (2003). *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre*. Paris : Dunod.
43. Madani W.E., Khelif W., (2010) « Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes ». *Revue des Sciences de gestion*, 243-244, p. 63-70.
44. Mahéroul (1998). «Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées», *Revue du Financier*, n° 114, p. 59-75.

45. Morin E. M., Savoie A. Et Beaudin G. (1994), L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin editeur.
46. Paquerot, M. (1996), « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 212-225.
47. Pichard-Stamford J.P. (2000), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », *Finance Contrôle Stratégie – Vol. 3, n° 4*, p. 143-178.
48. Pichard-Stamford, J. P. (1998), « La légitimation du dirigeant par le réseau des administrateurs », dans *Actes des XIV journées nationales des IAE*, Nantes, p. 389-407.
49. Quinn, Robert E. and John Rohrbaugh. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness." *Public Productivity Review* 5.2, 122-140.
50. Rosenblatt P.C., de Milk L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), *The Family in Business : Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, San Francisco : Jossey-Bass.
51. Yurtoglu B., (2000), *Ownership, Control and Performance of Turkish listed Firms*. *Empirica*, Springer 27 (2), p. 193-222.