



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

**QUELLE EST LA VALEUR AJOUTEE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS  
UNE ENTREPRISE FAMILIALE ET COMMENT EVOLUE-T-ELLE AVEC LES  
GENERATIONS ?**

Promoteur :  
Mr. SARENS Gerrit

Mémoire-recherche présenté par :  
GOETHALS Marie-Sophie  
en vue de l'obtention du titre de  
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016



En guise d'avant-propos, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Merci à mon promoteur pour son aide et son accompagnement tout au long de la rédaction.

Merci à ma sœur et maman pour les longues heures passées à la relecture.

Merci à ma famille et mon copain pour leur soutien.

Merci également à tous les intervenants pour le temps qu'ils m'ont consacré et sans qui l'écriture de ce mémoire aurait été impossible.



<b>TABLE DES MATIERES</b>
---------------------------

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>3</b>
1. LA GOUVERNANCE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	3
1.1. <i>La gouvernance</i> .....	3
1.1.1. Prémices.....	3
1.1.2. Définition et utilité dans les entreprises.....	3
1.2. <i>Le conseil d'administration</i> .....	4
1.2.1. Définition .....	4
1.2.2. Rôles.....	5
1.2.3. Composition .....	7
1.2.3.1. Cumul des fonctions de Président et de CEO .....	7
1.2.3.2. Catégories d'administrateurs .....	8
1.2.4. Taille .....	10
1.2.5. Recommandations de la loi et du code de gouvernance .....	11
2. LES CARACTERISTIQUES SPECIFIQUES D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE .....	13
2.1. <i>Structure spécifique</i> .....	13
2.2. <i>Gouvernance spécifique et complexe</i> .....	15
2.2.1. Un double système de gouvernance .....	15
2.2.2. Le conseil de famille.....	16
2.3. <i>Approche multi-théorique</i> .....	17
2.4. <i>Cycle de vie générationnel</i> .....	20
3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES.....	23
3.1. <i>Les différentes étapes de la création d'un conseil d'administration</i> .....	23
3.2. <i>Les rôles</i> .....	24
3.2.1. Rôle de contrôle.....	24
3.2.2. Rôle de service/stratégique .....	26
3.3. <i>La composition</i> .....	28
3.3.1. Les administrateurs internes.....	28
3.3.2. Les administrateurs externes .....	28
3.3.3. Conclusion.....	30
3.4. <i>L'impact des générations</i> .....	31
4. QUESTION DE RECHERCHE .....	33
<b>PARTIE PRATIQUE.....</b>	<b>35</b>
5. METHODOLOGIE.....	35
5.1. <i>Choix de la méthodologie</i> .....	35
5.2. <i>Choix de l'échantillon</i> .....	35
5.3. <i>Méthode de collecte des données</i> .....	36
5.4. <i>Description de l'échantillon</i> .....	38
5.4.1. Présentation des interviewés et de leur entreprise.....	38
5.4.2. Caractéristiques.....	42
6. ANALYSE DES ENTRETIENS .....	43
6.1. <i>Composition et taille du conseil d'administration</i> .....	43

6.1.1. Administrateurs internes .....	43
6.1.2. Administrateurs externes.....	45
6.1.3. Taille .....	47
6.2. <i>Fréquence des réunions</i> .....	48
6.3. <i>Rôles</i> .....	49
6.4. <i>Caractère actif du conseil d'administration</i> .....	52
6.5. <i>Gouvernance familiale</i> .....	55
6.6. <i>Evolution du conseil d'administration avec les générations</i> .....	57
6.7. <i>Conclusion : comparaison des entreprises de deuxième et de troisième génération</i> .....	59
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>67</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>77</b>
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	77
ANNEXE 2 : ENTRETIEN N°1 .....	79
ANNEXE 3 : ENTRETIEN N°2.....	88
ANNEXE 4 : ENTRETIEN N°3.....	92
ANNEXE 5 : ENTRETIEN N°4.....	98
ANNEXE 6 : ENTRETIEN N°5.....	103
ANNEXE 7 : ENTRETIEN N°6.....	111
ANNEXE 8 : ENTRETIEN N°7.....	114
ANNEXE 9 : ENTRETIEN N°8.....	124
ANNEXE 10 : ENTRETIEN N°9 .....	134
ANNEXE 11 : ENTRETIEN N°10.....	137
ANNEXE 12 : ENTRETIEN N°11.....	144
ANNEXE 13 : ENTRETIEN N°12.....	148
ANNEXE 14 : ENTRETIEN N°13.....	152
ANNEXE 15 : ENTRETIEN N°14.....	159

## INTRODUCTION

Ces dernières années, la gouvernance des entreprises a été le centre des discussions. Pour commencer, les scandales d'Enron (USA), Worldcom (USA) et Parmalat (Italie) ont mis en évidence les défaillances de ces firmes et ont montré qu'elles étaient similaires dans les différentes économies du monde (Solomon, 2014). Ensuite, la crise financière a révélé de nouvelles faiblesses de la gouvernance. Ces événements ont donc remis en question « l'efficacité des mécanismes de surveillance » (Bughin et al., 2009, p.95) et ont obligé la création de principes et codes concernant la bonne gouvernance d'entreprise afin de remédier à ces problèmes (Solomon, 2014). Par conséquent, le conseil d'administration a été le centre des débats concernant les réformes (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010 ; Bughin et al., 2009). Cet organe est vu comme l'un des mécanismes internes majeurs de la structure de gouvernance dans les organisations avec une influence certaine sur les résultats (Blair, 1995 ; Hillman & Dalziel, 2003; Arosa, Iturralde & Maseda, 2010).

J'ai donc choisi d'aborder ce sujet précis, à savoir le conseil d'administration, dans un contexte spécifique qu'est l'entreprise familiale pour différentes raisons.

Tout d'abord, ce type de société représente la forme prédominante dans les organisations du monde entier et contribue largement à la création de richesse globale, aux produits nationaux bruts et à la création d'emploi (Corbetta & Montemerlo, 1999 ; IFERA, 2003 ; Feltham et al., 2005). En effet, petites et grandes confondues, elles représentent entre 50 et 90% du PIB mondial (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004) et en Belgique, 45% de l'emploi et 33% de la richesse totale (EY, 2015).

Ensuite, dans les entreprises familiales, le système de gouvernance diffère de celui des autres sociétés (Carney, 2005). Effectivement, elles sont considérées comme uniques et complexes étant donné l'interdépendance entre la famille et la firme (Sharma, 2004) ainsi que l'influence de la famille sur la propriété et le management (Chua et al., 1999). Le système de gouvernance est donc fortement influencé par ce lien particulier (Sacristan-Navarro & Gomez Anson, 2009), ce qui peut conduire à des configurations et

2.

rôles différents du conseil d'administration (Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel, 2007 ; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2008).

Pour terminer, ces dernières années, les sociétés familiales ont connu un regain d'intérêt pour la manière exemplaire avec laquelle elles ont résisté à la crise financière grâce à leur vision à long terme et à leurs caractéristiques particulières. En général, elles investissent sur des fonds propres, en ne prenant aucun risque lié au rendement à court terme et leurs dirigeants réfléchissent davantage en termes de générations que de trimestres (EY, 2015).

Ces deux dernières décennies, beaucoup d'études ont porté sur les caractéristiques spécifiques du système de gouvernance dans ces organisations mais peu sur la relation entre les générations et la gouvernance (Bammens et al., 2007). Pourtant, la génération qui dirige l'entreprise est une composante centrale de son cycle de vie car cela crée de nombreux changements dans la famille et la firme (Steier, 2001). De plus, seulement un tiers des sociétés sont transmises avec succès à la seconde génération et à peine 10% à la troisième (Neubauer & Lank, 1998). C'est pourquoi, j'ai décidé de focaliser mon analyse sur le lien entre les générations et le conseil d'administration ainsi que sur la réelle valeur ajoutée de cet organe dans les sociétés familiales. Cela me permettra de comprendre l'avantage de ce mécanisme au fil des générations mais également l'impact d'un conseil d'administration actif sur la survie et l'activité de la firme.

## PARTIE THEORIQUE

### **1. La gouvernance et le conseil d'administration**

Dans ce chapitre, je vais d'abord expliquer le concept de gouvernance d'entreprise ainsi qu'un de ses principaux mécanismes, qui selon moi, apparait même comme le plus déterminant dans les organisations, le conseil d'administration.

#### **1.1. La gouvernance**

##### *1.1.1. Prémices*

Bien qu'elle n'ait reçu de l'attention que récemment, les premiers débats sur la gouvernance d'entreprise naissent de l'étude de Berle et Means en 1932, en même temps que le développement de la grande entreprise aux Etats-Unis, avec pour caractéristique principale, l'actionnariat dispersé (Godard & Schatt, 2005). Selon eux, ces compagnies seraient gérées en défaveur des actionnaires en raison de la division entre ces derniers supportant le risque et les dirigeants qui décident (Charreaux, 2000). En effet, si les patrons d'une société n'en détiennent pas d'actions, ils n'essayeront pas d'optimiser le capital des actionnaires. De plus, comme ils ne profitent pas des bénéfices, ils peuvent prendre des mesures qui favorisent leurs intérêts mais pas nécessairement ceux des propriétaires. Pour cette raison, il a donc fallu s'interroger sur les différentes manières de protéger les investisseurs (Godard & Schatt, 2005).

La première théorie de la gouvernance des entreprises voit le jour avec la modélisation de Jensen et Meckling en 1976. Celle-ci appelée *théorie de l'agence*, met en évidence les moyens pour diminuer les coûts d'agence créés par les différends entre les dirigeants et les actionnaires (Godard & Schatt, 2005).

##### *1.1.2. Définition et utilité dans les entreprises*

La gouvernance d'entreprise est définie par Charreaux (1997), « comme l'ensemble des mécanismes organisationnels [...] qui gouvernent la conduite (des dirigeants) et

4.

définissent leur espace discrétionnaire » (p.1). Une de ses caractéristiques principales porte sur sa variation d'un pays ou d'une zone géopolitique à l'autre (Solomon, 2014).

On peut donc constater que la gouvernance se concentre sur un type de personnes essentielles à toute entreprise, à savoir, les dirigeants et a pour objet de les contrôler via leur nomination, leur rémunération, etc. (Pérez, 2003). Elle peut donc être vue comme une sorte de « management du management » selon Edgard Morin (cité par Pérez, 2003). Cela signifie que la gouvernance a pour rôle de gérer les personnes qui dirigent la société.

Concernant sa composition, le système de gouvernance s'organise en trois éléments : les structures, les procédures et les comportements, qui interagissent entre eux. Tout d'abord, les structures sont divisées en deux groupes : les internes à l'entreprise (assemblée générale, conseil d'administration) et les externes (auditeurs, comptables, etc.). Ensuite, dans les divers codes et recueils, on retrouve les procédures qui sont aussi variées. Pour terminer, à ces deux composantes formant le cadre institutionnel, s'ajoutent les comportements des agents (Pérez, 2003).

En conséquence, cette gouvernance est principalement garantie, au sein de l'entreprise, par le conseil d'administration, organe central de la gouvernance interne (Hillman & Dalziel, 2003). Cet instrument sera expliqué en détails dans le point suivant.

## **1.2. Le conseil d'administration**

### *1.2.1. Définition*

Le conseil d'administration correspond à un collège ayant la responsabilité de contrôler une institution telle qu'une entreprise ou une association (Jobintree, 2015). Comme mentionné dans la section précédente, cet organe tient une place essentielle dans le système de gouvernance mais aussi dans le fonctionnement de l'entreprise (Godard & Schatt, 2000 ; Godard & Schatt, 2005 ; Collège des Administrateurs de Sociétés, 2009). Il fait partie de sa structure interne et son efficacité a un grand impact sur la production de valeur et donc, sur le bien-être des actionnaires (Godard & Schatt, 2000). Ensuite, Adams, Hermalin et Weisbach (2010) ont constaté que chaque conseil a sa propre dynamique qui dépend de nombreux facteurs incluant les relations entre les administrateurs, leurs personnalités, antécédents, compétences et enfin, leur

motivations (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). De plus, les caractéristiques du conseil d'administration (taille, fonctionnement, rôles et composition) changent aussi de manière visible selon les orientations stratégiques choisies, la structure de propriété, les changements de l'environnement mais aussi selon les pays à cause principalement, des différences dans la gouvernance, comme cité dans le point précédent (Charreaux, 1994 ; Godard & Schatt, 2000).

Dans le code de gouvernance d'entreprise belge, le conseil a pour objectif d'assurer le bon fonctionnement d'une société à long terme en la dirigeant et en gérant les risques (Commission Corporate Governance, 2009). De plus, il joue un rôle complexe d'articulation entre les actionnaires qui s'expriment à l'assemblée générale et les dirigeants qui assurent la gestion quotidienne (Pérez, 2003). Tout d'abord, les administrateurs, élus par l'assemblée générale, sont les agents des actionnaires, chargés par ces derniers de gérer et contrôler la firme (Pérez, 2003 ; Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). Ensuite, le conseil va à son tour déléguer les fonctions de contrôle et la prise de décisions journalières aux managers (Petra, 2005). Pour terminer, il doit se tenir au courant du business de l'entreprise et donner également son approbation pour certaines décisions importantes (Pérez, 2003). Cet organe, peut donc créer beaucoup de valeur ajoutée à long terme (Charreaux, 2000).

Ces dernières années, ses caractéristiques et son fonctionnement ont été l'objet de multiples discussions (Godard & Schatt, 2000). Dans le point suivant, je vais exposer les rôles clés que le conseil d'administration se doit de remplir au sein de l'entreprise pour que cette dernière fonctionne correctement et efficacement en tenant compte des intérêts de chaque partie prenante.

### *1.2.2. Rôles*

La fonction première du conseil d'administration consiste à « veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes » (Collège des Administrateurs de Sociétés, 2009, p.1) et donc garantir la viabilité de l'organisation (Collège des Administrateurs de Sociétés, 2009).

Son deuxième rôle primordial concerne le contrôle managérial. En d'autres termes, les administrateurs s'occupent de discipliner, surveiller et évaluer les dirigeants pour

6.

préservent les intérêts des actionnaires comme la *théorie de l'agence* le stipule (Charreaux, 1994 ; Rouby, 2008 ; Bughin, Chatelin, Depret et al., 2009 ; Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). Les administrateurs ont donc la responsabilité de motiver les dirigeants à être efficaces en déterminant leur rémunération ou en menaçant de les révoquer si nécessaire (Charreaux, 1994 ; Maati, 1999 ; Charreaux, 2000 ; Rouby, 2008). Ce contrôle est en partie effectué par la vigilance mutuelle des chefs d'entreprise, membres du conseil<sup>1</sup> et par les administrateurs externes car ces derniers, moins concernés par l'avenir réservé aux patrons, n'hésiteront pas à les évincer si leur performance devient médiocre (Charreaux, 1994 ; Godard & Schatt, 2000). Cependant, ce rôle s'avère délicat en raison de la difficulté d'évaluer les dirigeants pour deux motifs. Premièrement, le conseil d'administration obtient toute l'information nécessaire du CEO et des administrateurs internes qui peuvent donc sélectionner ce qu'ils vont diffuser. Deuxièmement, la performance obtenue grâce au dirigeant n'est pas facile à différencier de celle causée par l'environnement changeant (Charreaux, 1994).

Une autre fonction importante du conseil d'administration réside dans l'apport de ressources rares utiles et de conseils pour garantir la stabilité à long terme de l'entreprise (Rouby, 2008). De plus, il approuvera les stratégies et aidera à leur création et mise en œuvre (Charreaux, 1994 ; Rouby, 2008 ; Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). Pour ce faire, il doit se composer d'administrateurs qui ont des compétences, connaissances et ressources spécifiques en fonction de la stratégie choisie. Ils devront donc donner des conseils au management concernant leurs orientations stratégiques (Maati, 1999 ; Rouby, 2008). Dans ce cas, lors de la nomination des administrateurs non-exécutifs, le critère de diversité l'emporte sur celui d'indépendance (Charreaux, 2000) et il s'agira donc plus souvent d'affiliés qui ont des connaissances clés concernant la stratégie de l'entreprise que des indépendants (Rouby, 2008).

D'autres tâches plus légales peuvent être citées, telles qu'approuver et assurer la qualité des états financiers (Bughin, Chatelin Depret et al, 2009 ; Collège des Administrateurs de Sociétés, 2009) ainsi que vérifier l'efficacité de la gestion de l'entreprise et des risques (Collège des Administrateurs de Sociétés, 2009).

---

<sup>1</sup> Cela se fait lors de participation croisée, c'est-à-dire, que les CEO sont mutuellement membres du conseil d'administration des entreprises des autres.

Dans les sections suivantes, je vais présenter deux autres caractéristiques principales qui sont la composition et la taille du conseil d'administration. La dernière partie résumera les quelques recommandations importantes présentes dans le code des sociétés et dans celui de gouvernance belge.

### 1.2.3. Composition

Pour expliquer cette caractéristique du conseil d'administration, je vais, tout d'abord, citer les avantages et inconvénients du cumul des fonctions de CEO et de *Chairman*. Par la suite, je présenterai les différentes catégories d'administrateurs.

#### 1.2.3.1. Cumul des fonctions de Président et de CEO

La *théorie de l'agence* montre que le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de dirigeant peut être risqué pour les actionnaires en raison de la facilité avec laquelle les patrons peuvent défendre leurs propres projets, parfois en contradiction avec les intérêts des actionnaires. De plus, cela permet au CEO de gérer l'entreprise mais aussi de contrôler et d'évaluer les dirigeants, engendrant un conflit potentiel d'intérêts (Petra, 2005). En effet, il devra s'auto-évaluer, ce qui paraît difficile à faire de manière objective (Godard & Schatt, 2005 ; Petra, 2005). Cela augmente donc la concentration des pouvoirs et réduit l'efficacité du rôle de surveillance du conseil d'administration (Maati, 1999 ; Bughin, Chatelin Depret et al., 2009). Pour finir, le cumul des deux fonctions permet au CEO d'augmenter son emprise sur le conseil en y nommant des administrateurs affiliés dont j'expliquerai le rôle dans le point suivant. En effet, en tant que président du conseil, il peut avoir de l'influence sur la nomination, mais aussi sur l'étendue du mandat des membres du conseil d'administration (Godard & Schatt, 2000 ; Bughin, Chatelin Depret et al., 2009 ; Adams, Hermalin & Weisbach, 2010).

Par conséquent, pour solutionner ce problème, certains ont appelé à l'interdiction d'avoir un CEO ayant aussi la fonction de président du conseil d'administration. Cependant, l'impact de cette séparation sur la performance de l'entreprise n'est pas clair (Pétra, 2005 ; Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). En effet, dans d'autres théories, ce cumul a quand même des effets positifs notamment, une meilleure communication et plus de flexibilité dans la saisie des bonnes occasions (Godard & Schatt, 2005).

8.

#### 1.2.3.2. Catégories d'administrateurs

Les administrateurs se divisent généralement en deux groupes : les administrateurs internes/exécutifs et les externes/non-exécutifs. Un membre travaillant à plein temps dans l'entreprise en question correspond à la première catégorie, tandis qu'un administrateur dont l'emploi primaire n'est pas dans cette firme est plutôt vu comme externe (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010).

Plus spécifiquement, selon Godard et Schatt (2000), les administrateurs exécutifs sont des « responsables fonctionnels ou opérationnels de l'entreprise, considérés comme affiliés aux dirigeants » (p.6). Leur rôle étant principalement l'expertise et le conseil, ils offrent de multiples avantages (Godard & Schatt, 2000). Tout d'abord, ils motivent les dirigeants à s'impliquer pour augmenter le profit et leurs connaissances en détails de la firme ainsi que de son environnement constituent un atout informationnel (Maati, 1999 ; Godard & Schatt, 2000). Ensuite, ils sont bien placés pour prendre des décisions qui affecteront le court et long terme de l'entreprise en raison de leur implication directe dans ses activités journalières (Petra, 2005). Pour terminer, ces administrateurs exécutifs pourraient éventuellement remplacer le dirigeant (Maati, 1999).

Concernant les administrateurs non-exécutifs, cette catégorie peut être subdivisée en deux en fonction du caractère douteux de leur indépendance : les administrateurs affiliés et les indépendants (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010).

Commençons par la première sous-catégorie. Les administrateurs affiliés sont des « anciens dirigeants, famille proche des dirigeants actuels, [...] personnes détenant des mandats croisés dans des comités de rémunération, actionnaire dominant, cadre exécutif d'une société exerçant le contrôle ou de toute autre entité en relation d'affaires avec l'entreprise » (Bughin, Chatelin Depret et al., 2009, p.101) dont l'indépendance est discutable. Ils apportent certains avantages tels que leurs compétences sur le fonctionnement de l'entreprise et sur ses marchés ainsi que l'accès facile à diverses ressources (Godard & Schatt, 2005). Leur rôle principal concerne donc le transfert de ces dernières et en second lieu, l'expertise et le conseil (Godard & Schatt, 2000). Cependant, un nombre élevé d'administrateurs affiliés ne motiverait pas les dirigeants à donner de la valeur aux actionnaires et n'aurait pas l'intention de les punir lorsque cela s'avèrerait nécessaire (Godard & Schatt, 2005).

Passons maintenant à la seconde sous-catégorie. Des administrateurs dits *indépendants*, c'est-à-dire, n'ayant aucun lien direct avec la firme en question, devraient également être présents au sein du conseil d'administration pour différentes raisons (Pérez, 2003). Tout d'abord, ils ont comme tâche principale, la protection des intérêts des actionnaires en contrôlant le comportement et les décisions des chefs d'entreprise et en assurant la performance de la société (Charreaux, 1994 ; Godard & Schatt, 2000 ; Petra, 2005). Ensuite, ils ne sont pas sujets à des conflits d'intérêts potentiels comme le sont les administrateurs exécutifs (Davies, 2000). De plus, ils apportent à l'entreprise des informations externes, permettent d'avoir différents points de vue et peuvent adoucir les tensions (Maati, 1999). Enfin, ils sont motivés à effectuer correctement leur travail car ils doivent entretenir leur image et donc, de cette manière, ils améliorent leur réputation et promeuvent leur carrière (Maati, 1999 ; Davies, 2000 ; Bughin, Chatelin Depret et al., 2009). Un autre avantage consiste à jouer un rôle important dans le contrôle de la gestion lors de situations spécifiques telles que la menace de prise de contrôle, la rémunération du CEO ou encore, la nomination des membres du conseil d'administration (Petra, 2005).

Cependant, lorsqu'un nombre important d'administrateurs externes compose le conseil, le remplacement des dirigeants et les prises de contrôle sont facilités (Charreaux, 1994). De plus, ils peuvent parfois entraver le bon fonctionnement du conseil d'administration ; en effet, non impliqués dans l'activité quotidienne de la firme, leur prise de position n'est pas toujours optimale dans la gestion et le contrôle des opérations de l'organisation (Petra, 2005).

Pour terminer, ces administrateurs indépendants et affiliés fournissent généralement une expérience précieuse pour le conseil d'administration et par conséquent, la capacité d'y ajouter de la valeur. Par contre, ils sont nombreux à occuper une fonction à plein temps (CEOs, banquiers ou avocats) ou à siéger dans plusieurs conseils. Cet emploi du temps chargé ne leur permettrait donc pas de consacrer les efforts suffisants à chacun de ces conseils d'administration. Néanmoins, ce problème peut être compensé par leurs aptitudes particulières pour lesquelles ils ont d'ailleurs été engagés (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010).

10.

En conclusion, on peut constater que les rôles et la composition du conseil sont liés. En effet, le conseil d'administration doit se composer d'administrateurs exécutifs comme atout informationnel, de non-exécutifs indépendants pour la préservation de son intégrité et d'affiliés pour l'accès aux ressources spécifiques. Par conséquent, pour avoir une composition correcte, il est nécessaire de trouver le juste milieu entre d'une part, les rôles de contrôle et de surveillance et de l'autre, le besoin d'obtenir des expertises ou acquis particuliers (Charreaux, 2000 ; Rouby, 2008 ; Bughin, Chatelin Depret et al., 2009).

#### 1.2.4. Taille

Du point de vue de la *théorie de l'agence*, un conseil d'administration de grande taille augmente la domination des dirigeants à cause de l'apparition de groupes et de conflits entre ces derniers (Jensen, 1993 ; Godard & Schatt, 2005). Cela engendre un conseil fractionné qui ne fonctionne pas correctement et dont la coordination et l'implication dans les décisions stratégiques y sont affaiblies<sup>2</sup> (Maati, 1999). En effet, un nombre élevé d'administrateurs arrivent difficilement à un compromis concernant ces décisions majeures (Maati, 1999 ; Godard & Schatt, 2000). En conséquence, cela empêcherait d'une part, de servir correctement les intérêts des actionnaires (Godard & Schatt, 2005) et d'autre part, en présence d'un environnement fortement perturbé, cela réduirait l'efficacité du conseil (Bughin, Chatelin, Depret et al., 2009). Un conseil d'administration de taille restreinte serait donc conseillé (Godard & Schatt, 2005).

Néanmoins, la *théorie de la dépendance envers les ressources* argumente en faveur d'un nombre plus conséquent d'administrateurs (Godard & Schatt, 2000). Effectivement, cela permettrait d'accéder à de nombreuses ressources et connaissances diverses ainsi que d'augmenter le potentiel d'expertise (Maati, 1999 ; Godard & Schatt, 2005 ; Bughin, Chatelin, Depret et al., 2009). En outre, un conseil de grande taille parviendrait aussi à améliorer les liens entre l'entreprise et son environnement (Godard & Schatt, 2000).

En conclusion, une taille idéale de conseil d'administration n'existerait pas (Godard & Schatt, 2005). Cependant, un optimum a quand même été proposé par Jensen (1993) qui préconise un nombre d'administrateurs égal à sept ou huit étant donné qu'au delà, sa

---

<sup>2</sup> Ce manque d'implication peut être causé, en partie, par le fait qu'un nombre trop élevé d'administrateurs peut démotiver ceux qui sont insatisfaits et donc ces derniers s'impliqueront moins (Maati, 1999).

performance diminue, le dirigeant pouvant ainsi plus aisément manipuler le conseil (Maati, 1999), comme expliqué précédemment.

#### *1.2.5. Recommandations de la loi et du code de gouvernance*

Tout d'abord, selon l'article 518 du code des Sociétés (2014), le conseil d'administration se compose (sauf exception) d'au moins trois administrateurs dont le mandat ne peut dépasser six années mais qui peuvent être congédiés par l'Assemblée Générale. De plus, le conseil comprend au moins une majorité d'administrateurs non exécutifs dont trois doivent être indépendants (Principe 2.3, Commission Corporate Governance, 2009) et la même personne ne peut être le président du conseil d'administration et en même temps, le CEO (Principe 1.5, Commission Corporate Governance, 2009).

Ensuite, les deux types d'administrateurs doivent jouer des rôles complémentaires et particuliers. En effet, les exécutifs partagent tous les détails sur le fonctionnement et la comptabilité de l'entreprise avec le conseil pour qu'il soit efficace, tandis que les non-exécutifs analysent la stratégie et les politiques que les dirigeants mettent en œuvre et évaluent la performance de ces derniers. (Principe 3.3, Commission Corporate Governance, 2009). De plus, cette dernière catégorie d'administrateurs doit se rendre disponible pour effectuer correctement leur mandat.

12.

## 2. Les caractéristiques spécifiques d'une entreprise familiale

Dans cette partie, je développerai les diverses caractéristiques spécifiques aux entreprises familiales et montrerai leur influence sur la gouvernance de celles-ci. Par exemple, le rôle de président du conseil d'administration diffère quand il est le fils du fondateur de la société et que sa mère siège autour de la table lors des réunions du conseil comme lors des diners de famille. Un autre exemple, le travail de CEO est différent quand le vice-président, poste occupé par sa sœur cadette, siège dans le bureau à côté (Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997).

### 2.1. Structure spécifique

Selon Caby et Hirigoyen (2002), « les entreprises familiales doivent être appréhendées comme un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent la gouvernance » (p.8). La société familiale correspond donc à un ensemble de mécanismes complexes étant donné les caractéristiques spécifiques de ce type de firme (Basco, 2012).

Tout d'abord, elle se compose de deux concepts, l'entreprise et la famille, qui ont des attentes, des objectifs et des croyances qui leur sont propres mais aussi des règles parfois contradictoires. En effet, les motivations de la famille sont financières mais aussi émotionnelles (Hirigoyen & Labaki, 2012).

Figure 1. Première représentation de l'entreprise familiale



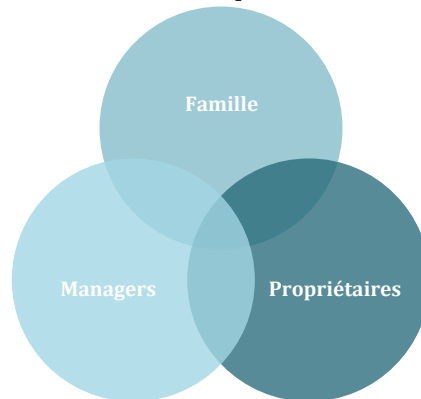
Cependant, ces différences pourraient mener à des conflits potentiels et la famille partie prenante principale, influencerait le fonctionnement et le design de l'entreprise, la différenciant des firmes non-familiales (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Elmanaa Madani, 2010 ; Basco 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Par conséquent, la particularité se trouve donc dans le familiarisme (*familiness*), c'est-à-dire, l'interdépendance de la firme et de la famille. En effet, la connexion du bien-être de la famille avec celui de la firme permet de créer des ressources rares et inimitables

14.

(Elmanaa Madani, 2010 ; Basco 2012) qui peuvent donner à la firme un avantage compétitif (Pieper, 2010).

Ensuite, selon le modèle de Davis et Tagiuri (1982), l'organisation familiale se représente également comme un ensemble de trois composantes distinctes mais qui interagissent : la famille, l'entreprise (les managers) et les propriétaires.

Figure 2. Deuxième représentation de l'entreprise familiale : modèle de Davis et Tagiuri



Par conséquent, cela implique la gestion des trois ayant des valeurs et objectifs différents et étant contrôlés par un organe de gouvernance spécifique : le conseil d'administration, le conseil de famille et l'assemblée des actionnaires (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Colot & Mpasinas, 2007 ; Lievens, 2006). Cependant, cette représentation s'avère complexe car les rôles et tâches spécifiques des trois sous-systèmes prêtent souvent à confusion et la gouvernance permet donc de mieux les comprendre, les distinguer et de gérer les conflits (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens 2006). En effet, lorsque l'une des parties prend le dessus, cela peut devenir dangereux, ainsi que lors de l'adoption d'une décision dans un des trois sans tenir compte de ses conséquences sur les autres (Lambrecht & Pirnay, 2009). De plus, les tensions au sein d'un sous-système peuvent se répercuter sur un autre ; par exemple, un problème dans la famille peut se ressentir au sein de l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir un système de gouvernance pour chaque partie. Dans ce cas, le conseil d'administration est considéré comme essentiel car il s'occupe aussi bien des actionnaires familiaux que des dirigeants. Ensuite, le conseil familial permet aux membres de la famille de débattre et d'éviter les discussions concernant leurs intérêts lors des réunions du conseil d'administration (Lievens, 2006).

En résumé, les caractéristiques particulières des entreprises familiales telles que le lien de dépendance entre la famille et la firme, la propriété familiale, les rôles multiples joués par les membres de la lignée ainsi que le chevauchement de la propriété et du contrôle, influencent le système de gouvernance et donne au conseil d'administration la mission cruciale de connecter les deux et d'en équilibrer les intérêts (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2011 ; Basco, 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Le système de gouvernance et en particulier, la structure et le fonctionnement du conseil variera selon l'âge et la taille de l'organisation car celle-ci peut différer en fonction du degré de superposition des rôles des propriétaires et des dirigeants (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Bettinelli, 2011). Effectivement, plus la firme grandit, plus les administrateurs joueront un rôle actif et plus le CEO va compter sur son conseil d'administration au vu des problèmes plus nombreux et complexes (Bettinelli, 2011).

## **2.2. Gouvernance spécifique et complexe**

### *2.2.1. Un double système de gouvernance*

Mustakallio, Autio et Zahra (2002) ont montré que la gouvernance des entreprises familiales différait de celle traditionnelle résultant de la théorie de l'agence, étant donné l'importance des propriétaires, à savoir la famille, qui peuvent participer dans le business familial en y remplissant des tâches multiples comme mentionné précédemment. Une autre raison concerne la poursuite d'objectifs financiers et non-financiers par la famille comme par exemple, la survie de la société à travers les générations ou encore la préservation du contrôle de la firme (Ponomareva & Ahlberg, 2016). Par conséquent, la gouvernance dans ce type d'organisation a été définie par Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) « comme un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise » (p.78). Il faut donc combiner la gouvernance de l'organisation et de la famille (Pieper, 2003 ; Lievens, 2006 ; Colot & Mpasinas, 2007) car « la présence de la dimension familiale dans la firme fait du système de gouvernance un lieu de confrontation entre les valeurs de la famille et les buts économiques » (Elmanaa Madani, 2010, p.11). Ainsi, dans ce type de firme, les institutions familiales y jouent un rôle de

gouvernance, en représentant les besoins et intérêts des membres de la famille qui sont aussi propriétaires et en facilitant les liens de ceux-ci avec l'entreprise (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002 ; Elmanaa Madani, 2010 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). Ces institutions, en particulier le conseil de famille (expliqué plus en détails dans le point suivant), permettent de contrôler et diriger la famille afin de protéger ses actifs intangibles (unité, valeurs) et tangibles (propriété de la firme) (Gnan, Montemerlo & Huse, 2015).

### *2.2.2. Le conseil de famille*

La gouvernance de la famille se focalise donc sur la relation entre la famille et la firme (Lievens, 2006 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015) et repose principalement sur le conseil de famille qui organise des réunions de manière régulière entre ses membres (Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). La nécessité de cette structure se justifie d'autant plus que le nombre de membres familiaux impliqués dans la société et donc de générations augmente (Lievens, 2006, Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). Ces rencontres offrent l'opportunité de discuter des problèmes familiaux, des soucis liés à l'entreprise, et de les résoudre avant qu'ils n'affectent cette dernière. Le conseil permet aussi de protéger les intérêts de la famille, d'assurer une certaine cohésion de cette dernière et de perpétuer la propriété familiale à travers les générations en planifiant efficacement la transmission (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens, 2006 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). Quelques-unes de ses autres missions consistent à intégrer des membres inactifs de la famille, à réduire l'asymétrie de l'information (Lievens, 2006 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011), à aider le conseil d'administration (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004), à créer une charte familiale et à former les successeurs (Lievens, 2006).

Gnan, Montemerlo & Huse (2015) ont démontré qu'une substitution des tâches des mécanismes de gouvernance existait dans les entreprises familiales de petite et moyenne taille. En effet, en présence d'un conseil de famille, le rôle de propriétaire joué par l'assemblée générale et celui de contrôle exécuté par le conseil d'administration auraient tendance à diminuer tous les deux. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'utilisation d'un conseil de famille permet de prendre des décisions plus efficacement en utilisant un seul mécanisme, dans une atmosphère familiale et sans procédures légales

ni formalités à respecter. Cependant, il est à signaler que cette substitution ne peut être que partielle (Gnan, Montemerlo & Huse, 2015), ce conseil n'ayant pas de statut juridique et donc, aucun pouvoir (Lievens, 2006 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015).

En raison de l'importance du conseil de famille, le conseil d'administration peut nous paraître moins essentiel en tant que contrôleur mais il joue tout de même un rôle important de médiateur ou encore de coach (Lievens, 2006). Il constitue « ainsi une véritable source de valeur ajoutée, aussi bien pour le management que pour les actionnaires-proprétaires de la famille » (Lievens, 2006, p.15). De plus, la substitution n'étant que partielle, peut générer des duplications dans les missions de gouvernance. Donc, en cas d'une complexité grandissante de la société, le conseil de famille devrait être utilisé en complément des autres mécanismes de gouvernance et non plus comme substitut.

Pour conclure, l'existence d'un double système de gouvernance permet à l'entreprise familiale de réduire au maximum les problèmes d'agence liés à la séparation de la propriété du contrôle et en même temps, de maintenir de manière continue une cohésion de la famille (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002). C'est pourquoi, une gouvernance appropriée pour la firme avec une vision claire et partagée des fonctions des différentes parties prenantes ainsi qu'une séparation nette entre les rôles de la gouvernance de l'entreprise et ceux de la gouvernance familiale peuvent faire la différence quant à son succès (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002 ; Lievens, 2006 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015).

### **2.3. Approche multi-théorique**

Bachiller, Giorgino et Paternostro (2015) ont démontré que la diversité et l'hétérogénéité des entreprises familiales rendaient difficile l'utilisation des mêmes approches théoriques que pour les autres. En effet, les membres de la famille, aussi managers, peuvent avoir un attachement émotionnel avec la propriété de la firme et peuvent dévier des objectifs économiques de celle-ci. Par conséquent, une entreprise familiale viole généralement les hypothèses sous-jacentes aux théories traditionnelles (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002). Il est donc conseillé de combiner plusieurs théories pour une compréhension plus aisée du fonctionnement, des rôles et de la composition du conseil d'administration d'une entreprise familiale. Cette dernière nécessite une

structure de gouvernance qui correspond à la dualité des buts économiques et autres poursuivis par la firme familiale et la complexité de la structure multipartite (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002). C'est pourquoi, Bammens, Voordeckers et Van Gils (2011) préconisent l'utilisation d'une approche dans laquelle la théorie de l'agence serait complétée par celle du *stewardship* et par celle de la dépendance envers les ressources (*resource dependency theory*). Je vais dès lors vous les expliquer.

Pour commencer, la *théorie de l'agence* est la plus utilisée pour analyser le conseil d'administration des firmes familiales mais sans tenir compte de leurs caractéristiques spécifiques (Elmanaa Madani, 2009). Elle met en évidence le rôle de contrôle du conseil d'administration et conseille de nommer des administrateurs externes (Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011 ; Basco, 2012). En effet, elle stipule qu'il existe des problèmes d'agence liés à la séparation des propriétaires et du management et à leurs intérêts divergents ainsi que des coûts d'agence pour contrôler les managers et les empêcher d'agir seulement pour leurs propres intérêts (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002 ; Elmanaa Madani, 2009 ; Bettinelli, 2011 ; Basco, 2012). Or, dans les organisations familiales, ces problèmes minimisés rendraient inutile la présence d'administrateurs externes car les propriétaires, souvent les dirigeants ont leurs intérêts plus alignés avec la perspective à long terme de la firme (Jensen, 1993 ; Elmanaa Madani, 2009 ; Bettinelli, 2011 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015).

Néanmoins, cette théorie néglige l'hétérogénéité existant entre les nombreuses entreprises familiales (Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011). De plus, ces soucis d'agence pourraient augmenter de manière conséquente avec la fragmentation de la propriété et la diminution de la participation familiale dans l'entreprise (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002) et ils y seraient plus complexes étant donné l'implication de la famille (Elmanaa Madani, 2009 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Quatre sources à l'origine des problèmes d'agence seront expliquées en détails dans le chapitre suivant. Une cinquième proviendrait de l'enracinement du dirigeant-fondateur. En effet, il pourrait profiter de sa position pour avoir un salaire plus élevé ou des avantages en nature supplémentaires en fin de carrière. Il convient donc d'utiliser cette théorie en complément d'autres car elle ignore la complexité de l'entreprise familiale. Cela permettrait ainsi d'obtenir des explications supplémentaires sur les conséquences des relations familiales au sein de la firme. (Elmanaa Madani, 2009).

Contrairement à la précédente, la *théorie du stewardship* stipule qu'il existe un degré assez élevé d'alignement des objectifs et donc, des coûts d'agence très faibles car les décideurs agissent de manière fiable et pro-organisationnelle. Dans cette perspective, le conseil d'administration a pour rôle principal, l'apport de conseils et d'aide dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, un conseil dominé par des administrateurs internes et affiliés ferait preuve d'efficacité grâce à leurs connaissances spécifiques de l'entreprise.

Ces deux premières théories sont souvent opposées (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015) alors qu'elles devraient être vues comme complémentaires (Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011 ; Bettinelli, 2011 ; Basco, 2012).

Pour terminer, la *théorie dépendance envers les ressources* démontre l'importance du contrôle des ressources environnementales critiques comme par exemple, le savoir-faire et les moyens de communiquer l'information, afin d'arriver au succès du business (Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Elle affirme également l'interdépendance des firmes quant à leur accès aux ressources de valeur. Par conséquent, un conseil d'administration composé d'externes permet des liens entre la firme et son environnement ainsi qu'un accès à des connaissances, des ressources externes ou des groupes influents (Bettinelli, 2011 ; Basco, 2012). Concernant les entreprises familiales, les interactions entre la famille et la firme permettent la création de ressources uniques et inimitables (*familiness*), avantage concurrentiel par rapport aux non familiales, comme dit précédemment (Elmanaa Madani, 2009). De plus, elle complète les deux théories précédentes en ajoutant l'hypothèse suivante : les firmes sont plutôt hétérogènes par rapport aux ressources qu'elles contrôlent en incluant les compétences et aptitudes du conseil d'administration (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011).

## 2.4. Cycle de vie générationnel

Une dernière caractéristique propre aux organisations familiales réside dans l'évolution de l'actionnariat qui se décompose généralement en trois phases (Zona, 2015) mais cela ne signifie pas que les entreprises suivent toujours ce schéma et dans cet ordre (Gersick & al., 1997) :

Figure 3. Cycle de vie typique d'une entreprise familiale



Tout d'abord, *l'actionnaire majoritaire*, généralement le fondateur, peut prendre les décisions disposant de plus de 50% des voix ; ainsi la gestion et la propriété de la firme se trouvent dans les mains de cette unique personne. Cette étape est caractérisée par une structure de gouvernance assez basique (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008).

Ensuite, l'actionnariat passe aux mains des enfants du fondateur (*partenariat fraternel*) (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008). Les problèmes de gouvernance s'avèrent plus complexes étant donné le nombre plus important de membres de la famille actifs dans l'entreprise (Société financière internationale, 2008). Voici quelques défis auxquels ce partenariat doit faire face : « le maintien de l'harmonie fraternelle, [...] l'établissement de canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et la garantie du plan de succession pour les postes clés de la direction » (Société financière internationale, 2008, p.15).

Pour terminer, au fur et à mesure des générations, l'actionnariat va s'éparpiller entre plusieurs acteurs comme par exemple, les cousins (*confédération de cousins*) (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008). La gouvernance devient encore plus complexe ; on retrouve en effet différentes générations et plusieurs branches de la famille ayant parfois des avis divergents sur la manière de gérer l'entreprise. Les difficultés les plus rencontrées lors de cette étape concernent « l'emploi des membres de la famille ; les droits des actionnaires familiaux ; [...] le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise ; la résolution des conflits familiaux ; et

l'établissement de la vision et de la mission familiale » (Société financière internationale, 2008, p.15).

Cette dernière caractéristique de l'entreprise familiale va également influencer le fonctionnement, les rôles et la composition du conseil d'administration (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens, 2006). La gouvernance devient de plus en plus complexe et sophistiquée à mesure que l'entreprise et la famille s'accroissent (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2008). En effet, les firmes familiales plus petites avec des membres de la famille très liés, n'auront pas la nécessité de développer toutes les structures de gouvernance (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004).



### **3. Le conseil d'administration dans les entreprises familiales**

Dans ce chapitre, j'aborderai les différentes étapes de la création d'un conseil d'administration et ensuite, expliquerai les spécificités de ses rôles et de sa composition dans les entreprises familiales. Je terminerai par l'impact des générations sur ces caractéristiques.

#### **3.1. Les différentes étapes de la création d'un conseil d'administration**

Créer un conseil d'administration actif dans une entreprise familiale prend du temps et souvent, il faut passer par ces quatre étapes (Lievens, 2006).

Les premières années de création de l'entreprise se caractérisent par un conseil d'administration « sur papier » qui sert uniquement à se conformer à la loi (Alderfer, 1988 ; Lievens, 2006 ; Huse & Mussolino, 2008 ; Société financière internationale, 2008 ; Collin & Ahlberg, 2012). Souvent composé du minimum autorisé de trois administrateurs, généralement des membres de la famille, il se réunit de manière irrégulière pour seulement donner une approbation formelle et signer les comptes annuels (Lievens, 2006 ; Huse & Mussolino, 2008 ; Société financière internationale, 2008). Ses fonctions concernent essentiellement la gouvernance mais dans les entreprises familiales, elles sont plutôt effectuées par le conseil de famille comme dit dans le point précédent (Collin & Ahlberg, 2012).

Un conseil d'administration familial qui devient actif constitue la seconde étape lorsque la firme devient plus complexe (Société financière internationale, 2008) ou lors de la transmission à la génération suivante (Alderfer, 1988). Il commence à jouer un rôle plus important en préparant la stratégie de l'organisation et en contrôlant l'efficacité du management (Société financière internationale, 2008). Cependant, les membres restent des personnes de la famille, ce qui peut poser problème ; en effet, ils ne vont pas oser se critiquer et de plus, ne possèdent peut-être pas les capacités pour être administrateurs (Lievens, 2006).

Ensuite, le conseil peut être aidé et complété par un comité d'avis ou conseil de consultation (Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008). Il s'agit d' « un groupe d'individus expérimentés et respectés [...] créé pour remédier aux défauts du

24.

conseil d'administration sans que la famille n'ait besoin de faire de concessions quant à sa prise de décision » (Société financière internationale, 2008, p.38) ni de partager des informations avec l'extérieur. Ceci constitue une solution temporaire avant de passer à la dernière étape, c'est-à-dire, le conseil d'administration plus actif, efficace et ouvert pour nommer des administrateurs externes (Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008).

Un conseil actif permet d'accroître la crédibilité de l'entreprise en acquérant de l'expertise et de l'indépendance et signifie que l'actionnaire familial s'intéresse fortement à la continuité de sa firme. C'est aussi considéré comme une assurance en temps de crise (Lievens, 2006). Il est tout de même à noter que développer un conseil efficace ne signifie pas seulement choisir des administrateurs qualifiés mais également d'établir des relations entre eux et avec le management pour permettre des discussions honnêtes et de confiance sur des sujets difficiles (Alderfer, 1988).

### **3.2. Les rôles**

Van den Heuvel, Van Gils & Voordeckers (2006) ont mis en évidence que les conseils d'administration des entreprises familiales belges accomplissent principalement deux rôles. Le premier, de contrôle, se base sur la théorie de l'agence ; quant au second, celui de service ou stratégique, il relève de plusieurs perspectives théoriques telles que la théorie de dépendance envers les ressources, celle du *stewardship* et celle des parties prenantes (Elmanaa Madani, 2010 ; Zattoni, Gnan & Huse, 2012). Par conséquent, les fonctions principales du conseil d'administration s'avèrent similaires à celles des entreprises non-familiales avec bien entendu des différences dues aux spécificités des organisations familiales vues dans le chapitre deux (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Lievens, 2006).

#### *3.2.1. Rôle de contrôle*

Tout d'abord, selon la *théorie de l'agence*, comme expliqué précédemment, le conseil d'administration a pour rôle de vérifier que les dirigeants ne prennent pas de décisions faussées par leurs propres intérêts, étant donné la séparation des propriétaires et du management (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Elmanaa Madani, 2010 ; Collin & Ahlberg, 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Cette fonction de surveillance

consiste en l'engagement, la rémunération et le renvoi des dirigeants, en l'approbation des motivations de ces derniers et en l'évaluation de leur performance (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002). De plus, selon cette perspective, le conseil peut être vu comme un mécanisme de contrôle central interne destiné à atténuer les problèmes de dangers moraux caractérisant l'entreprise familiale (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012). Quatre sources principales de ces dangers ont été identifiées.

La première aborde la poursuite par la famille propriétaire de ses propres objectifs économiques au risque de créer l'expropriation de la richesse économique de la firme via des dividendes spéciaux, des compensations excessives, etc. Cela nuit donc aux intérêts des parties prenantes non-familiales qui sont souvent des actionnaires minoritaires (Elmanaa Madani, 2009 ; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). Pour limiter la discrétion de la famille sur les ressources de la firme et protéger les intérêts des actionnaires minoritaires non-familiaux, il serait nécessaire d'avoir un conseil d'administration indépendant avec l'autorité formelle d'examiner et contester les décisions et attitudes de la famille (Anderson & Reeb, 2004). Cependant, les familles propriétaires préfèrent généralement réunir un conseil d'administration qui va difficilement atténuer leur discrétion sur la prise de décision (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012).

Pour la seconde source, il s'agit de la recherche par la famille propriétaire de ses propres objectifs non-économiques, une menace potentielle pour les parties prenantes non-familiales. Les entreprises familiales n'ont généralement pas pour unique but la performance économique comme toute société (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012). Elles visent aussi des objectifs non-économiques, par exemple, la préservation du caractère familial de la firme, l'embauche de la famille et le maintien des traditions et de l'harmonie (Voordeckers et al., 2007 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Ces buts causent parfois des déficiences économiques qui représentent un coût d'agence pour les parties prenantes non-familiales seulement intéressées par les performances financières. Donc, pour protéger leurs intérêts, elles peuvent demander la nomination d'administrateurs indépendants (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012).

La menace suivante provient de l'altruisme parental, c'est-à-dire, la préoccupation première des parents vis-à-vis de leurs enfants et des besoins de la famille, créant parfois des conflits avec les administrateurs externes. En effet, les motivations non-économiques du dirigeant propriétaire peuvent l'entraîner à perdre le contrôle en favorisant et gâtant leurs enfants employés. Il peut par exemple, choisir un membre de la famille moins qualifié qu'un manager externe pour lui succéder ; cela s'appelle du népotisme (Elmanaa Madani, 2009 ; Collin & Ahlberg, 2012; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015 ; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). Cela peut créer des inefficiences, de l'inertie stratégique et des sentiments de distribution injuste, ce qui à long-terme, n'est pas dans l'intérêt de la firme ni de la famille. Par conséquent, le conseil d'administration agit comme un surveillant objectif des enfants employés et punit les mauvaises attitudes (Schulze et al., 2001).

La dernière source de dangers porte sur la poursuite par les différents noyaux familiaux de leurs propres intérêts qui, au fur et à mesure du changement de la structure de propriété à travers les générations, augmentent et divergent de plus en plus (Schulze et al., 2001). Au fil du temps, la convergence intrafamiliale des intérêts sur base des relations de parenté s'affaiblit. Par conséquent, le conseil d'administration devrait se focaliser sur la réduction des asymétries de l'information entre les unités familiales variées et sur la surveillance des attitudes managériales ; de cette manière, les intérêts de la firme ainsi que ceux de la lignée étendue des propriétaires sont garantis (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011).

Donc, ces problèmes d'agence concernent particulièrement les entreprises familiales et restent à l'écart des autres. Pour les résoudre, un conseil d'administration indépendant pourrait être la solution afin de protéger les intérêts financiers des parties prenantes non-familiales. (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012).

### 3.2.2. *Rôle de service/stratégique*

Ce rôle reprend trois tâches importantes, liées chacune à une théorie particulière. Pour commencer, selon la *théorie du stewardship*, la mission principale du conseil serait plutôt d'aider les managers à définir la stratégie de l'organisation et de représenter l'entreprise dans la communauté, comme déjà expliqué dans le premier chapitre

(Corbetta & Tomaselli, 1996 ; Elmanaa Madani, 2010 ; Collin & Ahlberg, 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015).

Ensuite, la *théorie de dépendance envers les ressources* met en évidence le rôle d'expertise complémentaire offerte au management (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011). En effet, le conseil d'administration va fournir d'un côté, des conseils et du soutien et de l'autre, une légitimité ainsi qu'un réseau externe social et professionnel, ce qui est source de valeur (Napoli, 2012). Il permet donc de faire le lien principal avec l'environnement extérieur, de diminuer l'incertitude de ce dernier et de gérer les dépendances externes (Napoli, 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Par conséquent, le conseil d'administration grâce à ses conseils, permet d'améliorer la performance de la firme par une complémentarité entre les connaissances des administrateurs et celles du management (Huse, 2005). En effet, les dirigeants familiaux ont une meilleure connaissance de la firme et de la famille tandis que les administrateurs externes apportent des compétences fonctionnelles (finance, droit, etc.) et l'expérience, faisant parfois défaut dans l'entreprise familiale (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011).

Pour terminer, la *théorie des parties prenantes* affirme qu'un rôle significatif du conseil d'administration dans les entreprises familiales porte sur la résolution des conflits d'intérêts et familiaux ainsi que sur la création d'un consensus entre les différentes catégories de parties prenantes (Lievens, 2006 ; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Napoli, 2012 ; Collin & Ahlberg, 2012 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). Ces différends peuvent s'avérer positifs pour le choix des stratégies pour autant qu'ils n'arrivent pas à un niveau destructeur (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011). Cette fonction primordiale dans les sociétés familiales s'effectue correctement si le conseil comporte des membres externes ; ceux-ci agissent comme médiateurs entre les membres de la famille (Voordeckers et al., 2007) afin de garder les discussions orientées sur des faits objectifs et ainsi, aboutir à un accord (Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011 ; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015).

Pour clôturer ce point, il est tout de même à noter deux autres missions spécifiques aux organisations familiales : la gestion des interactions entre la famille et la firme

28.

(Mustakallio, Autio & Zahra, 2002 ; Elmanaa Madani, 2010) et la planification de la succession (Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008).

### **3.3. La composition**

Les membres du conseil d'administration sont divisés en deux groupes, comme expliqué de manière générale dans le premier chapitre: les administrateurs internes et externes. La première catégorie comprend soit des employés actuels ou retraités de l'entreprise soit des membres de la famille propriétaire. Quant à la seconde, elle réunit des administrateurs soit affiliés, soit indépendants en fonction de l'existence ou non d'un lien social ou d'affaires avec la firme ou la famille (Anderson & Reeb, 2004 ; Napoli, 2012).

#### *3.3.1. Les administrateurs internes*

Les administrateurs internes jouent souvent, en plus de leur mission au sein du conseil d'administration, un rôle essentiel dans la gestion journalière de la firme ce qui leur permet de développer des compétences spécifiques (Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). La présence de ces administrateurs familiaux permet, d'un côté, de maintenir la discrétion sur la prise de décision et de préserver la santé socio-émotionnelle et de l'autre, d'essayer de maintenir leurs avantages dans la firme (Basco, 2012). Cependant, ils satisferont souvent leurs propres intérêts au détriment des besoins des autres parties prenantes (Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015). C'est pourquoi, il est nécessaire d'engager des administrateurs d'un autre type.

#### *3.3.2. Les administrateurs externes*

Les administrateurs externes sont tout d'abord recommandés par la bonne gouvernance pour exercer un contrôle sur les décisions du management, pour gérer l'altruisme parental (Miller & Le Breton-Miller, 2006), pour fournir des connaissances et compétences manquantes dans les entreprises familiales (Bettinelli, 2011) et pour défendre les intérêts des actionnaires minoritaires (Anderson & Reeb, 2004). En effet, la gestion simultanée de l'entreprise et de la famille implique la nécessité d'avoir un conseil d'administration composé majoritairement d'administrateurs externes, lui permettant de fonctionner efficacement en compensant la représentation familiale (Anderson & Reeb, 2004 ; Elmanaa Madani, 2009).

Pour ce faire, la nomination d'indépendants, n'ayant aucun lien avec l'entreprise et la famille, s'avère préférable. « Les administrateurs réellement indépendants remettent également en question le mode de pensée de la famille et apportent davantage de discipline lors des réunions du conseil » (Société financière internationale, 2008, p.44). En effet, les membres de la famille hésiteront à aborder les questions familiales lors des réunions du conseil et se concentreront davantage sur la stratégie et le contrôle organisationnels (Elmanaa Madani, 2009).

Ensuite, ils peuvent diminuer les tensions entre les administrateurs familiaux ayant des avis divergents, gérer les conflits internes en jouant un rôle de médiateur entre la famille et la firme, et enfin, modérer le pouvoir de la première (Anderson & Reeb, 2004 ; Société financière internationale, 2008). De plus, ils sont généralement plus sensibles aux intérêts des multiples parties prenantes et auront un regard objectif sur l'entreprise (Lievens, 2006 ; Bachiller, Giorgino & Paternostro, 2015), comparé à la famille qui risque de prendre des décisions de manière subjective sous l'emprise de son « attachement émotionnel à l'entreprise » (Hoy & Verser, 1994). Ils pourront aussi donner un avis objectif lors de discussions liées à la famille comme par exemple, le choix d'un successeur (Lievens, 2006). Pour conclure, Anderson et Reeb (2004) ont montré statistiquement une relation positive entre l'indépendance du conseil d'administration et la performance de la firme car les administrateurs indépendants peuvent empêcher la famille de faire de l'expropriation directe des ressources de la firme via la compensation excessive, les dividendes spéciaux, etc.

Cependant, ces administrateurs connaissent moins la firme en profondeur et peuvent être moins disponibles que les internes (Anderson & Reeb, 2004 ; Elmanaa Madani, 2010). De plus, dans les sociétés familiales, le choix des administrateurs se justifie plutôt par le fait qu'ils vont supporter les objectifs de la famille et non pour leur indépendance (Cannella, Jones & Withers, 2015). C'est pourquoi, ce genre d'entreprise compte souvent une autre catégorie d'administrateurs, à savoir, les externes affiliés (membres externes ayant un lien d'affaires ou social avec l'entreprise ou la famille). En effet, comme la famille essaie de préserver son intimité et fait attention avec qui elle partage des informations confidentielles, la confiance représente un élément clé dans ce genre d'entreprise. Donc, grâce à leurs relations étroites avec la firme ou la famille, les

administrateurs affiliés peuvent instaurer un tel climat (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011 ; Siebels & zu Knyphausen-Aufseb, 2011).

Toutefois, Anderson et Reeb (2004) ont prouvé statistiquement que la présence d'administrateurs affiliés affecte négativement la performance de la firme, suggérant qu'ils n'agissent pas de manière objective pour conserver leur lien privilégié avec l'organisation. Leurs résultats indiquent aussi que les familles peuvent placer ces administrateurs pour faciliter l'expropriation des ressources de l'entreprise.

### *3.3.3. Conclusion*

Tout d'abord, une formule toute faite pour calculer le nombre idéal d'administrateurs d'une entreprise familiale spécifique n'existe pas mais il est généralement recommandé une taille réduite variant entre cinq et neuf membres afin de gérer plus aisément le conseil d'administration (Lievens, 2006 ; Société financière internationale, 2008). L'efficacité de ce dernier en sera renforcée grâce à une meilleure communication et écoute entre les administrateurs mais aussi, grâce à une majorité plus facilement atteinte (Société financière internationale, 2008).

Ensuite, des études ont montré que la présence d'administrateurs externes était associée à un meilleur fonctionnement du conseil, à une performance accrue de la firme ainsi qu'à une amélioration de son efficacité en particulier, la cohésion et les efforts de ses membres (Barnes & Schwartz, 1991 ; Elmanaa Madani, 2010 ; Arosa, Iturralde & Maseda, 2010 ; Bettinelli, 2011). Comme mentionné précédemment, ce type de personne discipline la famille, protège les intérêts des actionnaires minoritaires et enfin, prend des décisions concernant les membres de la famille de manière objective (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Elmanaa Madani, 2010). Par contre, il faut un juste milieu entre la représentation familiale et l'indépendance objective. En effet, une proportion excessive de la famille dans le conseil par rapport aux administrateurs indépendants augmente la probabilité d'expropriation de la richesse de celle-ci. A l'inverse, une représentation trop pauvre réduit la surveillance managériale et entrave l'efficacité du conseil (Anderson & Reeb, 2004).

Pour terminer, le choix des administrateurs dans les firmes familiales doit se diriger vers des personnes qui auront une valeur ajoutée pour la société grâce à leurs

connaissances en matière de stratégie et de contrôle de la direction de l'entreprise (Société financière internationale, 2008).

Cependant, dans la réalité, le conseil d'administration de ce type d'organisation se compose généralement de membres de la famille propriétaire en vue de conserver la supervision familiale dans l'administration de la firme et la discrétion sur les prises de décisions (Société financière internationale, 2008 ; Schulze et al., 2001).

### **3.4. L'impact des générations**

Bammens, Voordeckers et Van Gils (2007) ont constaté que les firmes dans des phases générationnelles différentes, avaient des besoins de gouvernance spécifiques et des caractéristiques différentes.

La première observation concerne l'activité du conseil d'administration qui augmenterait au fil des générations. En effet, les entreprises de première génération utilisent des instruments informels comme les réunions, les repas ou encore le conseil de famille qui remplacent les rencontres formelles du conseil. Ensuite, ces outils s'affaiblissent au fil des générations à cause du développement des liens de parenté plus complexes et l'augmentation du nombre de membres ne faisant pas partie de la famille dans l'entreprise (Garcia-Ramos, Garcia-Olalla, 2011).

Concernant la composition du conseil d'administration, la présence d'administrateurs externes prend de l'importance avec les générations afin de jouer le rôle de médiateur. En effet, lors de la transmission de l'entreprise, le nombre de membres passifs de la famille augmente. De plus, les liens familiaux, la confiance entre les membres ainsi que l'attachement pour la firme s'affaiblissent et le risque de conflits et d'avis divergents augmente (Duller, 2013 ; Bammens et al., 2008 ; Westhead, Howorth & Cowling, 2002). Davis & Harveston (2001) ont effectivement démontré que la fréquence et l'étendue des conflits augmentaient à travers les générations, en particulier, à partir de la troisième. Cela s'explique par le fait que lors des deux premières, la présence du fondateur, encore importante, empêche la famille de développer son influence. De plus, la présence de membres passifs de cette dernière a tendance à préférer le versement du dividende à court-terme alors que les actifs s'intéressent à la performance à long-terme, créant des conflits (Bammens et al., 2007). Ensuite, des auteurs ont montré au contraire que la

présence d'administrateurs externes avait un effet positif sur les performances des firmes de première génération, tandis qu'il disparaissait lors du passage à la deuxième et aux suivantes (Arosa, Iturralde et Maseda, 2010).

Pour terminer, une étude de Bammens, Voordeckers et Van Gils (2007) a prouvé que le besoin en conseils ainsi que la présence d'administrateurs externes n'étaient ni croissants ni décroissants mais qu'ils avaient plutôt une forme convexe : ils diminueraient de la première génération à la seconde et augmenteraient ensuite à partir de la troisième. En effet, ils constatent tout d'abord, un accroissement de l'expérience familiale<sup>3</sup> qui va diminuer le besoin en conseils et la présence d'externes ; par contre, lors des générations suivantes, l'augmentation des conflits prend le dessus, entraînant le besoin d'administrateurs externes. Concernant la nécessité de contrôle, le passage à la génération suivante amplifie ce besoin ainsi que la nomination des administrateurs familiaux. Cependant, il n'existerait pas de relations entre les deux. Cette évolution pourrait s'expliquer par le fait que les conflits et les avis divergents s'accroissent avec les générations et que la confiance faiblit (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011).

---

<sup>3</sup> Cela signifie qu'au fil des générations, les membres de la famille acquièrent de l'expérience en apprenant des erreurs passées et transmettent cette connaissance à la génération future (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2007).

## 4. Question de recherche

Après cette revue de littérature, j'ai pu mettre en évidence la problématique principale étant également le titre de ce mémoire:

« Quelle est la valeur ajoutée d'un conseil d'administration dans une entreprise familiale et comment évolue-t-elle avec les générations ? »

Il s'agira donc de discerner l'utilité et les rôles joués par le conseil d'administration ainsi que le moment ou l'événement qui a rendu le conseil plus actif ou au contraire, la raison de son inactivité. On pourra donc en déduire la valeur ajoutée du conseil d'administration. Ensuite, je comparerai les entreprises de deuxième génération avec celles de troisième quant à leur système de gouvernance car il a été prouvé que la transmission entre celles-ci était une étape décisive pour les entreprises familiales. En effet, à peine dix pourcents de ces firmes réussiraient correctement le passage à la troisième génération (Neubauer & Lank, 1998). Cela me permettra donc de comprendre l'impact de la succession sur le conseil d'administration, sur sa composition, ses rôles et son importance au sein de l'entreprise.



## PARTIE PRATIQUE

### **5. Méthodologie**

#### **5.1. Choix de la méthodologie**

Pour cette partie, j'ai décidé d'utiliser une analyse qualitative car il s'agit du type le plus adéquat par rapport à l'objectif de ce mémoire et au mode de collecte de l'information via des entretiens. En effet, elle facilite la réalisation de constructions théoriques dans un contexte particulier (Lejeune, 2013), ce qui est le cas dans ce travail avec pour cadre spécifique, l'entreprise familiale. Elle permet aussi une compréhension en profondeur (Lejeune, 2013) grâce aux interviews ; en effet, ils donnent davantage de détails et lorsqu'un point paraît flou, il suffit de demander des explications supplémentaires à l'intervenant.

De plus, « elle permet de mettre en évidence des faits nouveaux, inattendus plutôt que de dégager des tendances globales ou des indices généraux qui indiqueraient des distinctions au sein de la population soumise à la recherche, comme le fait l'analyse quantitative » (Aktouf, 1987, p.133).

Pour terminer, les données qualitatives offrent également une grande proximité par rapport à la situation analysée, une évaluation des comment et pourquoi ou encore l'avis des personnes pour tel évènement, processus ou structure (Lejeune, 2013).

#### **5.2. Choix de l'échantillon**

Tout d'abord, l'échantillon doit bien évidemment cibler les sociétés familiales. Pour cette raison, il faut définir la notion d'entreprise familiale. En effet, dans la littérature, il existe une multitude de définitions se basant sur un ou plusieurs critères (Allouche & Amann, 2000).

Mon choix s'est porté sur une définition pluri-critères car selon Allouche et Amann (2000), la majeure partie des auteurs s'y rapportent ; celles mono-critère ne retenant qu'une seule caractéristique s'avèrent moins précises et moins efficaces. De plus, selon

Poulain-Rehm (2006), il est souhaitable de combiner des critères quantitatifs et qualitatifs. Voici donc les différents paramètres à respecter pour être considérée comme société familiale. Tout d'abord, la firme doit être passée aux mains de la deuxième génération et la famille doit détenir au moins 51% des droits de vote. Enfin, le dirigeant doit avoir l'intention de céder l'entreprise aux générations suivantes, et la famille être à même de transmettre ses valeurs par l'intermédiaire d'une vision et d'une politique stratégique. Ces critères ont été choisis au regard de la question de recherche.

Ensuite, l'échantillon doit comporter uniquement des sociétés anonymes, seule forme d'entreprise ayant l'obligation de créer un conseil d'administration. Une vérification du statut de la société s'avère nécessaire, soit sur le site internet de l'entreprise soit sur celui de la banque nationale de Belgique dans la partie consultation des comptes annuels.

Au total, j'ai réussi à obtenir quatorze intervenants, principalement par le biais de mes relations en les contactant par e-mail ou par téléphone. Lorsque les coordonnées du responsable ne se trouvaient pas sur le site de la société, une recherche sur Internet s'imposait. Les quatorze personnes travaillent dans des entreprises situées principalement en Wallonie, à l'exception d'une se trouvant en région bruxelloise. De plus, il s'agit, dans la plupart des cas, du directeur de la société, personne, selon moi, la plus à même de pouvoir évaluer son conseil d'administration et de m'en donner les moindres explications.

### **5.3. Méthode de collecte des données**

La collecte de données a été réalisée par entretiens semi-directifs basés sur un guide d'entretien (voir annexe 1). Je pense qu'il s'agit du moyen le plus simple pour obtenir une grande quantité d'informations et de détails tout en laissant de la liberté de parole. En effet, en fonction des premières réponses de l'interviewé, j'ai pu orienter l'entretien sur certains points importants et je n'ai pas nécessairement suivi l'ordre des questions du guide. Ce dernier ne sert qu'à encadrer l'entretien et à me rappeler les points à aborder absolument afin de pouvoir comparer les différentes entreprises. Par contre, je recadrais parfois la conversation afin que celle-ci ne dévie pas trop de la problématique principale du mémoire.

De manière générale, toutes les entrevues se sont bien passées. Les intervenants parlaient chaleureusement et généreusement de leur entreprise, de son fonctionnement et de son conseil d'administration. Ils répondaient volontiers à toutes les questions posées et ajoutaient souvent des explications intéressantes. Tous les entretiens se sont déroulés au siège social de la société et ont pu être enregistrés, excepté le n°9 qui n'a pas souhaité l'être et les n°6 et 11 réalisés par téléphone. La discussion avec l'intervenant était facilitée par l'enregistrement ; en effet, cela me permettait d'être plus impliquée dans la conversation et par la suite, de la retranscrire dans les moindres détails, un avantage considérable pour l'analyse.

Concernant le déroulement de l'entretien, celui-ci débutait par la présentation du sujet et de la question de recherche de ce mémoire. Ensuite, l'interviewé me parlait généralement de lui et de son entreprise ou alors, commençait directement à décrire son conseil d'administration mais cela ne s'est passé que trois fois. J'adaptais donc mes questions afin d'avoir toutes les informations voulues. Cette partie permettait de me présenter à mon interlocuteur, de faire connaissance avec lui et surtout qu'il comprenne clairement l'objectif de cet entretien.

Ensuite, nous rentrions dans l'interview à proprement dit. Je commençais par poser des questions sur la composition de leur conseil d'administration. Puis, j'enchainais sur son activité, ses rôles, etc. Enfin, je questionnais sur les différentes générations et leur impact sur le conseil.

Il s'agit ici du déroulement le plus fréquent mais chaque firme étant particulière, cela pouvait se passer différemment et je posais d'autres questions plus en rapport avec le fonctionnement de la société. Certains me parlaient avec beaucoup d'enthousiasme de leur entreprise, ce qui pouvait les faire s'éloigner du sujet principal de l'entretien. Je les laissais s'exprimer mais ensuite, posais une nouvelle question pour recentrer l'interview. Je terminais ce dernier en les remerciant.

La durée moyenne des entretiens s'élevait à une vingtaine de minutes. En effet, la précision du sujet, à savoir le conseil d'administration, n'offrait guère la possibilité de disserter pendant des heures. Les interviews plus longues n'ont pas nécessairement fourni plus d'informations. Les explications supplémentaires n'étaient pas en relation avec le conseil d'administration mais plutôt avec la société. Cependant, cela me

permettait de mieux comprendre le contexte d'une entreprise familiale et parfois, de reconnaître des similitudes entre les différentes firmes.

#### **5.4. Description de l'échantillon**

Avant de débiter l'analyse des entretiens, je vais présenter brièvement chacune des personnes interviewées ainsi que son entreprise familiale. Trois intervenants désirent garder l'anonymat tandis que les autres ne voient aucun inconvénient à être cités. Cependant, par souci d'équité et d'uniformité, j'ai décidé de ne donner aucune indication relative à l'identité des intervenants ainsi que de leur société. Les données ci-dessous sont principalement tirées des interviews (voir annexes 2 à 15). Ensuite, sur base de ces informations, je fournirai les caractéristiques principales de l'échantillon.

##### *5.4.1. Présentation des interviewés et de leur entreprise*

###### Entretien n°1 (voir annexe 2) :

Il s'agit du dirigeant d'une entreprise spécialisée dans les matériaux de construction en région binchoise. Il y travaille depuis 25 ans et représente la deuxième génération. Il y joue de nombreux rôles mais surtout au niveau commercial. La firme, créée il y a plus de 40 ans par ses parents, emploie une douzaine de personnes et totalise un chiffre d'affaires d'environ 7 millions d'euros.

###### Entretien n°2 (voir annexe 3) :

Le second interviewé travaille depuis bientôt 40 ans dans cette société dont l'activité principale est la chocolaterie dans la région de Charleroi et occupe désormais la fonction de directeur d'une société. La firme, créée en 1909, comprend trois autres départements : les matières premières pour le boulanger pâtissier, l'équipement ainsi que l'agencement des magasins et l'activité « cash & carry ». Dirigée actuellement par la troisième génération, la quatrième s'investit déjà dans l'organisation. Cette entreprise compte 160 employés et son chiffre d'affaires s'élève à environ 53 millions d'euros.

Entretien n°3 (voir annexe 4) :

La personne interrogée est le directeur financier d'une entreprise spécialisée dans le commerce de vin et spiritueux dans la région de Charleroi. Il y travaille depuis 13 ans ; auparavant, il était dans un grand groupe industriel. Il ne fait donc pas partie de la famille fondatrice qui en est actuellement à la deuxième génération. La firme compte 35 personnes pour un chiffre d'affaires d'environ 13 millions d'euros.

Entretien n°4 (voir annexe 5) :

Il s'agit de l'administrateur délégué, dirigeant avec son frère une entreprise spécialisée dans le plastique près de Charleroi. Il y travaille depuis 42 ans, représentant maintenant la seconde génération et prend sa retraite dans peu de temps pour passer la main à la troisième génération. Cette société, fondée il y a 50 ans, a actuellement un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros et emploie une trentaine de personnes.

Entretien n°5 (voir annexe 6) :

La cinquième personne interviewée a fondé son entreprise il y a 33 ans. Il s'agit donc encore de la première génération mais sa fille, qui travaille depuis 15 ans dans la société, va bientôt prendre le relais. La firme, spécialisée dans le secteur pharmaceutique et implantée au sud de Charleroi, fait 16 millions de chiffre d'affaires avec une progression annuelle de 12% et compte 150 employés.

Entretien n°6 (voir annexe 7) :

La sixième personne siège à la tête d'une société spécialisée dans la commercialisation de produits de boulangerie, pâtisserie et glaces dans la région de Binche. Il travaille depuis 36 ans dans la firme créée il y a 90 ans et représente la troisième génération. Son chiffre d'affaires est à hauteur de 8 millions d'euros et la firme emploie une quarantaine de personnes.

40.

Entretien n°7 (voir annexe 8) :

Il s'agit de l'administratrice déléguée depuis 22 ans d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de condiments et d'assaisonnements. Elle y travaille depuis 26 ans et représente la troisième génération de la famille qui a fondé la firme il y a 90 ans. La société fait environ 2,7 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte une douzaine d'employés et ouvriers.

Entretien n°8 (voir annexe 9) :

Le huitième intervenant est co-CEO d'un groupe dont le siège social se situe en région bruxelloise. L'entreprise a été rachetée après la guerre par son père et a fusionné il y a moins de 20 ans avec une autre famille. La lignée de l'intervenant en est l'actionnaire majoritaire et représente à présent la deuxième génération, la troisième travaillant depuis 12 ans déjà dans la société et reprenant petit à petit les rênes. Leur activité traditionnelle porte sur la distribution de produits pétroliers (mazout de chauffage et gestion d'un réseau de stations-service) mais depuis peu, ils se sont diversifiés dans l'électricité et le gaz. Le groupe compte à peu près 150 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 600 millions d'euros.

Entretien n°9 (voir annexe 10) :

La neuvième personne interrogée occupe la fonction d'administratrice déléguée d'une entreprise spécialisée dans l'automatisme. Créée il y a plus de 60 ans et implantée au sud de Charleroi, la firme en est à la deuxième génération avec la troisième entrée il y a 5 ans dans l'entreprise. Son chiffre d'affaires avoisine les 9 millions d'euros et la société emploie 32 personnes.

Entretien n°10 (voir annexe 11) :

La dixième intervenante a repris l'entreprise familiale depuis 5 ans et représente la troisième génération. Créée il y a 120 ans, la société a été rachetée par sa famille après la guerre. La firme spécialiste en construction et en promotion immobilière, se situe à côté de Charleroi et compte 250 personnes. Son chiffre d'affaires a atteint les 70 millions d'euros en 2014.

Entretien n°11 (voir annexe 12) :

Il s'agit de l'administrateur délégué d'une société implantée dans la région de Binche. Il y travaille avec son frère depuis 2002, représentant avec lui la deuxième génération. La société experte dans le transport routier, réalise environ 2,8 millions de chiffre d'affaires avec une vingtaine d'employés. Ils s'investissent également dans d'autres activités comme la brasserie, une S.P.R.L. ainsi que la gestion de cafés et restaurants.

Entretien n°12 (voir annexe 13) :

La douzième personne interviewée, administrateur délégué, dirige avec son frère une entreprise spécialisée dans la distribution de produits pétroliers. Située au nord de Mons, elle est active depuis une cinquantaine d'années et compte une septantaine d'employés (indépendants compris). Son chiffre d'affaires frôle les 150 millions d'euros et il s'agit de la seconde génération.

Entretien n°13 (voir annexe 14) :

L'avant-dernier intervenant est le directeur financier d'un groupe de construction très diversifié dont les activités principales concernent la voirie, la déconstruction, le terrassement, etc. La famille fondatrice est à sa troisième génération et cette personne n'en fait pas partie. Créé il y a 60 ans, le groupe emploie actuellement 750 personnes pour un chiffre d'affaires proche des 150 millions d'euros.

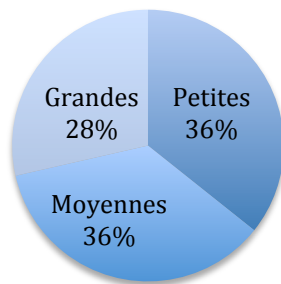
Entretien n°14 (voir annexe 15) :

Le dernier interviewé travaille depuis 20 ans dans l'entreprise familiale spécialisée dans l'agro-alimentaire et représente la troisième génération. Fondée par son grand-père il y a plus de 50 ans, la société réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel d'une douzaine de millions d'euros et compte plus ou moins 25 employés.

#### 5.4.2. Caractéristiques

Grâce à ces informations et à la centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique<sup>4</sup>, j'ai pu obtenir les caractéristiques principales de l'échantillon, comme le type d'entreprises, l'actionnariat et le nombre de générations des entreprises dans lesquelles se sont déroulées les interviews.

**Figure 4: Type d'entreprises**



En premier lieu, pour créer ce graphique sur les différents types d'entreprises (figure 4), je me suis basée sur la définition européenne d'une PME. La micro-entreprise compte moins de 10 employés et son chiffre d'affaires annuel ou son bilan est inférieur à 2 millions d'euros. Pour la petite entreprise, c'est moins de 50 employés et moins de 10 millions d'euros et pour la moyenne, moins de 250 personnes et moins de 50 millions d'euros. Au-delà, les entreprises sont considérées comme grandes (Eur-Lex, 2016). Dans notre cas, on peut constater que la majorité des entreprises interviewées sont donc des PME (10).

Ensuite, concernant l'actionnariat, dans trois entreprises seulement, la famille ne possède pas 100% des parts, ce qui peut avoir un impact sur le conseil d'administration, comme j'y ferai référence plus tard dans l'analyse.

Finalement, je suis parvenue à visiter le même nombre d'entreprises de deuxième et de troisième génération ; ceci favorise leur comparaison, non biaisée par un quelconque déséquilibre.

---

<sup>4</sup> <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=0EB876CD9F952A57BA659CBCB86A5A5F?execution=e1s1>

## 6. Analyse des entretiens

Dans cette partie, je vais analyser le contenu des quatorze entrevues. Pour ce faire, j'ai tout d'abord retranscrit tous les entretiens présents dans les annexes 2 à 15. Ensuite, j'ai réalisé, de manière manuelle, un codage de chacun d'eux. Il s'agit de mettre en évidence un ensemble de mots dans la retranscription en lui attribuant un code (Lejeune, 2013). L'ensemble de ceux-ci reprend les points importants demandés lors de l'entretien, comme par exemple : la composition du conseil d'administration, ses rôles, etc. Cela m'a permis de regrouper les réponses de chaque intervenant afin de mettre en évidence les similitudes et les différences pour chaque aspect.

L'analyse va se dérouler de la manière suivante. Pour commencer, j'évoquerai des caractéristiques propres au conseil d'administration comme la composition, le nombre de réunions annuelles, les rôles et le caractère actif. Ensuite, j'aborderai la gouvernance familiale et je poursuivrai avec l'analyse de l'évolution du conseil d'administration au fil des générations. Je terminerai par la comparaison des firmes de deuxième et troisième génération ainsi que par une conclusion sur la valeur ajoutée du conseil d'administration.

### 6.1. Composition et taille du conseil d'administration

#### 6.1.1. *Administrateurs internes*

Tous les conseils d'administration se composent essentiellement ou en grande partie d'administrateurs issus de la famille. Cela semble tout à fait logique car en premier lieu, ils sont généralement les seuls actionnaires ou du moins, les majoritaires et en second lieu, une des conditions dans la définition d'entreprise familiale stipule que la moitié des droits de vote doit être détenue par la famille. Ces propos rejoignent ceux de Schulze et al. (2001) exposés dans la théorie.

Cependant, l'interviewée n°7 explique que ces personnes ne sont pas spécialement les mieux placées pour gérer une entreprise. Le n°2 ajoute même : « Ce n'est pas parce qu'on est actionnaire, qu'on doit être dirigeant ou administrateur. Il faut bien savoir faire la part des choses. » Par exemple, le conseil d'administration du n°7 se compose d'une enseignante en langues et d'un ancien directeur d'une multinationale. Elle estime

que ces personnes ne possèdent pas vraiment les compétences requises pour être administrateurs et prendre des décisions importantes qui auront un impact sur l'entreprise. Cependant, elle n'a pas le choix car ces actionnaires ont tout autant le droit de siéger au conseil d'administration qu'elle, n'ayant qu'un tiers des parts et étant la seule de la famille à travailler dans la firme.

En revanche, les intervenants n°2 et n°5, eux, estiment que les compétences prévalent sur les liens familiaux. Il ne faut pas donner des responsabilités à des individus qui n'ont pas les capacités de les prendre ; « on limite le risque de dérapage » (n°2) contrairement aux entreprises où la famille prend le dessus sur tout. Par exemple, certaines personnes travaillent dans la firme n°14 car elles sont issues du cercle familial mais commettent des erreurs considérables en raison notamment de leur penchant pour l'alcool. Au contraire, le n°5 a, quant à lui, clairement dit à ses enfants qui était apte à travailler dans son entreprise et qui ne l'était pas. Le n°2 ajoute qu'il préfère engager un collaborateur externe mais compétent plutôt qu'un membre de la famille ne l'étant pas. Pour eux, en comparaison avec la théorie, il n'est donc pas question de faire du népotisme.

Il est tout de même à signaler que, dans beaucoup d'entreprises, la majorité des administrateurs familiaux sont soit actifs dans la société, soit des anciens travailleurs ou dirigeants. La première raison porte sur le fait qu'il n'y a personne d'autre qui possède des parts, comme dans les entreprises n°11, 12 et 13. Ensuite, les personnes qui ne vivent pas au quotidien dans l'entreprise ne comprennent pas tout (n°1 et n°7), ont souvent une information de retard (n°8) ou encore interprètent mal certaines choses (n°7). Par conséquent, ce ne sont pas ces dernières qui vont oser s'exprimer (n°8) ; elles ont plutôt un droit de regard sur le bilan, les résultats, etc. qu'une participation dans la gestion (n°1). Mais en général, ces membres de la famille non actifs dans la firme font confiance aux dirigeants (n°1, n°7 et n°8), qualité déterminante dans une entreprise familiale. « La confiance est essentielle », raconte la n°7. Cela permet parfois aux dirigeants de prendre des décisions concernant la gestion quotidienne de l'entreprise sans réunir tous les membres comme le fait, l'intervenante n°9 avec ses frères et sœurs. Une dernière raison mentionnée par l'intervenante n°7 repose sur la confusion existant dans l'esprit des gens entre l'assemblée générale et le conseil d'administration : « Il y a 95% des gens sur la planète qui croient que l'assemblée générale est plus puissante que

le conseil d'administration ; or, c'est l'inverse » (n°7). Donc, pour certains, participer à l'assemblée générale leur suffit.

### 6.1.2. *Administrateurs externes*

Il s'avère que très peu de sociétés possèdent des administrateurs externes au sein de leur conseil d'administration. En effet, uniquement trois des quatorze intervenants m'ont affirmé en avoir un ou deux maximum.

Les raisons de cette absence sont nombreuses. Premièrement, les dirigeants n'en ressentent pas le besoin, ni l'utilité (n°4, n°5, n°9 et n°12). En effet, ces derniers ne souhaitent pas qu'un étranger s'immisce dans l'entreprise (n°9), ou encore rendre des comptes à un extérieur (n°1), surtout s'ils sont habitués à diriger seul. De plus, une part de liberté leur est soustraite (n°3). Deuxièmement, le directeur n°5 n'en ressent pas le besoin, son conseil étant assez polyvalent. En effet, il explique : « Je couvre tout et je ne vois pas la nécessité à ce stade-ci d'ajouter des administrateurs ». De plus, il préfère des collaborateurs qui maîtrisent son secteur d'activité, ce qui n'est pas facile à trouver en dehors de l'entreprise (n°3 et n°5). Il en va de même pour l'intervenant n°6, qui estime avoir toutes les compétences nécessaires grâce à ses enfants et ses gendres. Cependant, il me confie que si une aptitude importante lui manquait, il ferait appel à un administrateur externe. Troisièmement, l'interviewée n°7 préfère le nommer dans un organe moins puissant car selon elle, le conseil d'administration détient trop de pouvoir avec de vraies responsabilités et une vraie capacité décisionnelle. Une dernière raison porte sur le fait d'avoir d'autres priorités avant la nomination d'un administrateur externe. L'intervenant n°11 explique : « On est tellement occupé à la gestion quotidienne qu'avant de nommer quelqu'un d'extérieur, je préfère engager un employé pour nous aider dans la gestion et pouvoir prendre plus de temps pour mon rôle d'administrateur », surtout que l'entreprise ne comporte pas de réelle structure.

Concernant les trois entreprises qui ont nommé des administrateurs externes, voici leurs raisons. Chez le n°5, leur présence est due à l'actionnariat qui n'est qu'à 60% familial ; la présence des deux affiliés sert donc à représenter les actionnaires externes. Par contre, il n'y a pas d'indépendant, le chef d'entreprise estimant avoir toutes les compétences nécessaires dans son conseil d'administration actuel. Ensuite, chez le n°8, la désignation de deux administrateurs indépendants « remonte à une bonne dizaine

d'années ». Ils donnent la possibilité d'avoir un regard externe, de formaliser les réunions avec plus de discipline, d'accroître leur carnet d'adresses mais aussi d'augmenter les challengers lorsque les responsables ont des avis divergents. Pour terminer, le conseil d'administration de l'entreprise n°10 compte un administrateur affilié et un indépendant. Cela permet de ne pas rester dans l'émotionnel de la famille, d'obtenir des compétences supplémentaires, une vue extérieure plus critique et aussi de tenir les réunions de manière plus professionnelle.

De plus, les deux intervenants non dirigeants (n°3 et n°13) m'ont tous les deux expliqué qu'ils avaient conseillé de prendre un indépendant, en partie pour les raisons citées précédemment mais également pour avoir une vision stratégique différente, pour aider la direction à se projeter dans l'avenir (n°3) et pour obtenir des idées nouvelles, du sang neuf (n°13). Néanmoins, la raison pour laquelle cela n'a pas abouti, n'est autre que le refus du dirigeant qui, comme je l'ai dit plus haut, n'a pas envie de rendre des comptes à des personnes extérieures. En effet, le n°3 explique : « Les dirigeants de PME, ils n'aiment pas trop, à mon avis, s'entourer. Tout ce qui est vision stratégique, je pense qu'ils aiment bien conserver ça chez eux et puis, voilà mettre quelqu'un dans un conseil d'administration, c'est quand même à ce moment-là, se retirer une part de liberté. »

Pour terminer, il est tout de même à souligner que la plupart des dirigeants des entreprises n'ayant pas d'administrateurs externes, préfèrent faire appel à des consultants qui vont en quelque sorte, remplir le rôle de ces administrateurs, comme l'a précisé le n°2 mais sans réel pouvoir ni responsabilités ni droit de vote (n°4). Le n°3 ajoute : « Il y a vraiment nécessité aujourd'hui d'être épaulé dans tout ce qui est matière technique ». Les n°1, n°2, n°3, n°4, n°6 et n°12 font appel à des experts comptables pour l'aspect financier. Les n°1, n°3, n°4, n°7, n°9, n°11 et n°13 demandent également l'aide d'un consultant de manière ponctuelle pour des problèmes, matières spécifiques comme par exemple, la succession (n°3 et n°4), le rachat d'actions (n°4), la gestion patrimoniale (n°3), l'organisation (n°7), etc. Par contre, certains dirigeants comme celui de l'entreprise n°13, ne veulent pas de leur implication pour la stratégie ni pour les grandes orientations.

Certains consultants peuvent assister aux réunions du conseil d'administration afin de présenter et d'expliquer les chiffres (n°1 et n°4), de donner leur avis (n°1, n°2, n°4) et

même parfois, de participer aux décisions (n°3). D'autres, au contraire, ne sont jamais présents ni au conseil, ni lors de la prise de décisions ; les dirigeants préfèrent avoir leur aide dans la vie de tous les jours uniquement (n°6 et n°12).

Deux intervenants (n°1 et n°2) affirment même qu'un de leur consultant est une personne de confiance qui a un regard externe mais au fond, connaît mieux l'entreprise qu'eux. Leur aide s'avère donc très précieuse.

En conclusion, les conseils d'administrations des entreprises familiales se composent en général d'administrateurs internes avec des consultants qui les aident dans la gestion quotidienne ; la présence d'administrateurs externes reste quant à elle, très faible.

### *6.1.3. Taille*

Concernant la taille, celle-ci varie dans l'échantillon entre deux et neuf administrateurs. Plus de la moitié des intervenants affirment n'avoir que trois administrateurs, ce qui est en fait le minimum légal comme expliqué dans la théorie. L'un d'eux (n°12) a même réduit récemment son conseil à 2 membres en modifiant les statuts. Ces entreprises ont adopté cette taille de conseil d'administration, soit parce que ce dernier n'est pas actif dans la société et a seulement un rôle légal, comme je l'expliquerai plus loin, soit parce qu'ils sont les seuls actionnaires familiaux. Une autre raison donnée par l'intervenante n°7 porte sur le fait que le conseil d'administration représente un organe très puissant et qu'il faut y placer les bonnes personnes. Une dernière explication a été donnée par le dernier intervenant, le n°14. Son entreprise compte trois administrateurs, les frères restant de l'ancienne génération ayant créé tout le business ; il n'est donc pas aisé de les déloger pour laisser la nouvelle génération commencer à prendre toutes les décisions.

Pour l'autre partie des intervenants, la taille du conseil se situe entre cinq et neuf personnes, ce qui est suffisant d'après eux et correspond à la recommandation faite par Lievens (2006) dans la théorie. Par exemple, le n°8, qui compte neuf membres, explique : « On ne veut pas un conseil d'administration pléthorique » et par conséquent, s'il veut ajouter un administrateur, il faut qu'une autre personne cède sa place. L'intervenante n°10, quant à elle, est prête à ajouter un ou deux indépendants mais pas plus ; en effet, le dialogue étant important pour elle est meilleur dans un noyau restreint.

48.

En conclusion, les entreprises familiales préfèrent avoir un petit groupe d'administrateurs allant de trois à maximum neuf.

## **6.2. Fréquence des réunions**

Pour ce point, les réponses sont quasiment toutes similaires. En effet, onze intervenants ont déclaré se réunir seulement une fois par an lors de la clôture des comptes. Deux interviewées (n°7 et n°9) indiquent même que cette réunion se déroule en même temps que l'assemblée générale hormis pour les décisions importantes. En effet, dans le cas de la société n°9, les deux réunions se confondent car les actionnaires font également fonction d'administrateurs. Concernant la n°7, elle me confie : « Je rédige, avant l'assemblée générale des actionnaires, un rapport du conseil d'administration qui reprend beaucoup d'éléments qui se sont passés dans l'entreprise [...] et donc, en assemblée générale, je le fais signer par mes administrateurs ; [...] sachant qu'ils reçoivent tout à l'avance, ils ont le temps de lire et poser des questions ». Il n'y a donc pas de conseil physique mais pour les décisions conséquentes, elle organise toutefois des réunions formelles du conseil.

Cependant, ils affirment tous qu'ils planifient beaucoup de réunions informelles tout au long de l'année avec des fréquences variables. Par exemple, dans l'entreprise n°3, les décisions ne sont pas prises lors d'un conseil formel avec des personnes autour d'une table mais plutôt par l'administrateur délégué après plusieurs rencontres avec les experts et la direction ; un procès-verbal du conseil d'administration conclut la délibération. Le responsable de l'entreprise n°4 rend les réunions un petit peu plus formelles en rédigeant un rapport des réunions mensuelles ; par contre, celles hebdomadaires restent tout à fait informelles. Avoir une fréquence oblige les administrateurs à discuter de l'entreprise, de la stratégie, des problèmes, etc. (n°4 et n°6).

De plus, comme l'a stipulé le n°1 : « Dans une entreprise comme la nôtre qui est familiale et une petite entreprise, si on a un problème à régler, on ne va pas spécialement provoquer un conseil d'administration ; on va plutôt faire ça entre nous ». Il préfère résoudre la situation lors d'une discussion informelle sans vote ni autre obligation formelle, comme l'ont Gnan, Montemerlo et Huse (2015) dans la théorie. Selon lui, cela représente une certaine souplesse dans ce genre d'entreprise ; surtout, si les

administrateurs travaillent dans la société et se voient tous les jours, tel que le soulignent les n°11 et n°13. Au regard de la théorie, ces réunions informelles s'apparentent plus à celle du conseil de famille qui aura tendance à jouer de manière partielle le rôle du conseil d'administration.

A côté des réunions informelles, certaines entreprises ont un comité de direction qui, comme je l'expliquerai dans le point suivant, peut jouer en quelque sorte, le rôle de conseil d'administration. Cet organe se réunit chaque semaine dans les entreprises n°2 et n°12, ou plutôt mensuellement, comme l'a rapporté le n°13.

Les trois autres sociétés dans lesquelles le conseil d'administration se réunit plus d'une fois par an de manière formelle, s'apparentent en fait à celles ayant nommé des administrateurs externes. Le conseil d'administration de l'entreprise n°5 se réunit trimestriellement, celui de la n°10 deux fois par an et celui de la n°8 minimum quatre fois par an. L'intervenante n°10 ajoute quand même qu'elle contacte les administrateurs par téléphone ou les rencontre personnellement de manière informelle quand elle en a besoin sans pour autant convoquer les autres.

En conclusion, avoir des administrateurs externes, affiliés ou indépendants formalise les réunions du conseil d'administration. Ensuite, nous pouvons voir que dans les autres cas sans ce type d'administrateur, la formalisation du conseil n'est pas la priorité et donc, ils privilégient les réunions informelles.

### **6.3. Rôles**

La mission première du conseil d'administration, mentionnée par tous les intervenants, n'est autre que son rôle légal, juridique, à savoir arrêter et approuver les comptes. L'intervenante n°10 ajoute aussi la proposition de dividendes. Pour certaines entreprises (n°2, n°11, n°12 et n°13), il s'agit de son unique tâche comme le stipule clairement le n°11 : « Honnêtement, il a seulement un rôle légal qui est l'approbation des comptes » mais pour d'autres, il effectue des tâches supplémentaires que je vais vous énoncer.

Le conseil d'administration remplit également une fonction en cas de problème dans l'entreprise. En effet, si à un moment une difficulté survient, il peut réagir et « acter une nouvelle politique, une nouvelle façon de travailler, des nouvelles cibles, etc. » (n°1) ;

50.

voire même, à ce moment-là, engager des externes, changer d'administrateur délégué, même modifier les statuts qui nécessitent un procès-verbal du conseil d'administration (n°13). Le n°2 ajoute même qu'il s'agit de la « bouée de sauvetage ». C'est également une réunion qui permet à chacun d'exposer d'éventuels soucis, d'en discuter afin de les résoudre (n°4 et n°14) et également d'échanger des informations entre les membres (n°9).

Un troisième rôle, cité très souvent dans les réponses, porte sur l'entérinement des décisions importantes relatives à des investissements ou des changements conséquents ou encore axées sur la stratégie même de l'entreprise. Cette tâche est, pour l'intervenante n°7, essentielle. Plusieurs exemples ont été mentionnés lors des entretiens, comme des travaux de rénovations (n°4 et n°9), l'achat d'un terrain (n°5 et n°10), des fusions, des acquisitions (n°8), la nomination d'un nouvel administrateur (n°9), la lancement d'une nouvelle activité (n°14) mais aussi l'implantation d'un nouveau magasin (n°6), la création d'un nouveau produit (n°6) et une augmentation de capital (n°9).

Voici les deux derniers rôles évoqués par quelques intervenants. Pour commencer, lors des réunions du conseil d'administration, on présente la vision d'entreprise (n°5), sa stratégie globale (n°10) ainsi que ses résultats tout au long de l'année (n°4, n°5, n°6 et n°10) et on tire un bilan. Pour ce faire, le n°5 explique qu'il réalise des tableaux de bord mensuels présentés à chaque conseil trimestriel.

Le second se réfère au rôle d'avis et de conseil, mentionné dans la théorie. En effet, pour l'intervenant n°8, le conseil d'administration permet aussi aux dirigeants de « se faire challenger » quand les administrateurs posent des questions pertinentes, expriment leur avis. Cela offre donc la possibilité d'avoir différents angles de vues (n°10) lorsqu'un projet est présenté au conseil afin d'avoir un feedback (n°8). Mais je pense que cette tâche a surtout de l'importance dans les entreprises n°8 et 10 parce qu'elles ont, toutes les deux, des administrateurs indépendants.

Néanmoins, la plupart des firmes ont affirmé que leur conseil d'administration ne jouait pas le rôle de gestion des conflits ni de contrôle du pouvoir familial, contrairement à ce qui était énoncé dans la théorie. Comme l'explique n°3, la famille prend toutes les responsabilités car il s'agit de son argent. De plus, comme la plupart des chefs

d'entreprise ont des caractères relativement forts, il ne s'agit pas de venir leur dire ce qu'ils doivent faire. Le n°13 ajoute également, surtout « quand on est habitué depuis toujours [...] d'être les seuls maîtres à bord ». Cependant, cela ne signifie pas qu'ils ne demandent pas de conseils (n°3). Ensuite, très peu de dirigeants m'ont avoué avoir des conflits de famille, mais ce point sera expliqué par la suite. Il est tout de même à noter qu'au contraire, pour l'intervenant n°8, « le fait d'avoir un conseil d'administration a peut-être, sur la longueur, évité ces conflits ». En effet, dès qu'il appréhende une divergence de point de vue, il la met à l'ordre du jour afin que tous en discutent pour « vider leur sac » (n°8).

Pour terminer ce point, je tenais à mentionner un fait crucial. Deux des quatre entreprises de grande taille (n°2 et n°13), ont affirmé n'avoir qu'un conseil d'administration formel et que l'organe le plus important dans la société était le comité de direction, composé des chefs de départements, en plus des administrateurs. Mais lorsque j'ai approfondi le sujet, je me suis rendue compte qu'en fait, les rôles de ce comité coïncidaient avec ceux du conseil d'administration, comme par exemple, commenter les chiffres (n°13), prendre des décisions importantes (n°2 et n°13), stratégiques comme le rachat d'une entreprise (n°13) ou encore échanger des points de vue différents sur des problématiques variées (n°2). Ils ont tous les deux également déclaré que dans leur cas, cela ferait double emploi d'avoir ce comité et un conseil d'administration. De plus, le n°13 m'a donné un livre « La société en poche » de Roger Thiest (2014), divisé en trois parties : les comptes annuels, le codes des sociétés et la fiscalité. En le feuilletant, il est clairement stipulé, dans la partie « corporate governance », qu'une société anonyme peut mettre sur pied un comité de direction qui peut avoir certaines compétences du conseil d'administration pour autant que cela soit prévu dans les statuts et que « la loi ne réserve expressément cette compétence au conseil d'administration » (Thiest, 2014, p.665). Par contre, le conseil d'administration doit s'occuper de la surveillance de cet organe (Thiest, 2014), comme c'est le cas dans la firme n°10 dans laquelle, le conseil d'administration s'occupe du côté plus stratégique tandis que le comité de direction de l'aspect opérationnel. Par conséquent, je pense que séparer les deux organes serait utile afin que le conseil d'administration puisse jouer son rôle de surveillant. Par contre, un problème persiste dans les entreprises familiales,

52.

à savoir que les mêmes personnes se retrouvent à la fois dans le conseil d'administration et dans le comité de direction, ce qui réduit, voire empêche, cette surveillance.

En conclusion, le rôle légal du conseil d'administration est le premier énoncé par les intervenants et parfois, le seul dans une entreprise. Les autres tâches importantes consistent en la gestion des problèmes et la prise de grandes décisions. Des missions moins essentielles se rapportent à la présentation de la vision de l'entreprise ainsi que des chiffres et l'obtention d'angles de vue différents. Par contre, deux fonctions présentes dans la théorie et non dans la pratique, concernent la gestion des conflits et la modération du pouvoir familial.

#### **6.4. Caractère actif du conseil d'administration**

Pour cette question, les réponses s'avèrent assez mitigées.

Seulement la moitié des intervenants (n°3, n°4, n°5, n°6, n°8, n°9, n°10) estiment avoir un conseil d'administration suffisamment actif, ce qui signifie qu'il est au moins au deuxième stade de sa création (conseil d'administration familial), comme exposé dans la théorie. Cependant, je nuancerais la réponse car pour trois d'entre eux, il s'agit essentiellement de réunions informelles. Par conséquent, dans ces firmes-là, il n'est pas actif en tant que tel (n°6) si « on le voit comme une étape vraiment formelle de la vie de l'entreprise » (n°3) tel que « prévu dans les bouquins » (n°3) ; ce qui n'est pas souvent le cas dans les PME. Le n°3 ajoute aussi que le processus est différent, plus discontinu dans une PME mais le travail qui doit être accompli en conseil d'administration se réalise d'une autre manière.

Pour ces sept interviewés, les réunions formelles et/ou informelles constituent un réel avantage parce qu'elles obligent à prendre le temps de discuter de l'entreprise, de ses résultats, de ses soucis (n°6 et n°10), à prendre du recul (n°10) et permettent de diffuser l'information entre les membres (n°9) et d'assurer la continuité et l'expertise pour les générations futures et en cas de disparition d'un des responsables (n°4 et n°8). Par contre, selon l'intervenant n°5, la valeur ajoutée de son conseil d'administration réside plutôt dans les compétences de ses administrateurs.

Pour l'autre moitié dont le conseil d'administration n'est qu'à sa première étape de création (« sur papier »), les raisons de son inactivité sont multiples. En premier lieu, il

s'agit d'un manque de temps car les dirigeants, tellement impliqués dans la gestion quotidienne, ne savent pas jouer leur rôle d'administrateur (n°11 et n°12). Deuxièmement, comme l'a stipulé l'intervenant n°11, d'autres priorités se présentent avant de rendre le conseil plus actif surtout si l'entreprise n'a pas vraiment de structure étant donné sa petite taille. Troisièmement, comme cité également par l'intervenant n°2, une raison mentionnée par la n°7 porte sur le fait que le savoir-faire se trouve sur le terrain et non dans le conseil d'administration. Par conséquent, celle-ci préfère prendre les décisions avec ses collaborateurs avant de présenter la version finale au conseil. Son manque d'utilité représente une quatrième cause (n°11, n°12 et n°13). En effet, tout d'abord, dans beaucoup d'entreprises familiales, les patrons sont très présents dans la société. On peut facilement les croiser dans les couloirs et donc, si un problème se pose, on peut obtenir très rapidement une réponse (n°13) ou même faire une réunion occasionnelle avec les principaux concernés (n°12). Il n'y a pas de réelle hiérarchie comme l'ajoute le n°13 : « Il n'y a pas toute cette hiérarchie [...] comme dans les grands groupes où il faut remonter chez le patron dans sa tour d'ivoire ». Ensuite, l'actionnariat étant la plupart du temps 100% familial, les dirigeants n'ont pas besoin de rendre des comptes à des actionnaires externes (n°11) comme doit le faire le n°5. Les deux dernières explications ont déjà été évoquées. Premièrement, dans certaines firmes, le comité de direction constitue l'organe clé et cela fera double emploi si on rend le conseil d'administration plus actif (n°2 et n°13). Deuxièmement, les patrons n'ont pas envie d'avoir des indépendants dans leur conseil ; or, il s'agit d'un moyen de le rendre plus actif (n°3, n°7, n°9 et n°13).

Par contre, ils affirment tous à l'unanimité que leur conseil d'administration correspond actuellement à leur société qu'il soit actif ou non. En effet, l'intervenante n°7 explique : « Il y a 20 ans, j'ai fait le bon choix, j'ai pris le bon conseil d'administration qui n'a pas changé » même si elle nous a affirmé qu'il n'était pas très actif. Le n°5, lui, ne voit pas comment le rendre plus actif car il est bien structuré pour prendre les bonnes décisions et il comporte déjà assez de personnes compétentes spécialistes dans leur secteur d'activité.

Malgré cette affirmation, certains intervenants ont tout de même rapporté qu'ils pourraient faire évoluer leur conseil d'administration. Deux personnes (n°1 et n°2) sont prêtes à rendre leur conseil plus actif en cas de problèmes mais tant que tout va bien,

cela ne sert à rien. L'un (n°2) ajoute même qu'il s'agit de la « bouée de sauvetage ». Chez cinq intervenants (n°3, n°8, n°10, n°11 et n°13), l'ajout d'administrateurs indépendants représenterait une autre évolution mais il s'agit uniquement de proposition, rien de concret. En effet, les deux seules personnes que j'ai interrogées n'étant pas dirigeants de l'entreprise (n°3 et n°13), m'ont rapporté que selon eux, il serait intéressant d'engager un indépendant pour obtenir une vision stratégique différente mais les patrons ne veulent pas s'entourer de personnes extérieures. Le n°11 avoue que ce type d'administrateur constituerait un avantage mais ce n'est pas la priorité à court-terme dans l'entreprise. Concernant le n°8, il affirme être prêt à ajouter deux indépendants mais sans agrandir son conseil ; par conséquent, deux personnes devront céder leur place ce qui pourrait rompre l'équilibre régnant entre les deux familles dirigeantes. Cependant, pour la création d'une filiale avec un tout nouveau projet, il a spécialement mis sur pied un conseil d'administration : « Je voulais absolument avoir dans ce conseil d'administration spécifique des jeunes soit concernés par la mobilité, soit concernés par les nouvelles technologies » (n°8), ce qui ne se trouvait pas dans le conseil actuel car il ajoute : « Au sein du conseil d'administration du groupe, en dehors de mes deux enfants, tout le monde a entre 55 et 75 ans » (n°8). Ces propos soulignent l'importance qu'il accorde à son conseil mais également aux compétences des administrateurs. Ensuite, l'interviewée n°10, serait, quant à elle, prête à avoir un ou deux administrateurs indépendants en plus afin qu'ils ne se sentent pas isolés et puissent s'exprimer plus facilement. Pour terminer, selon le n°14, il est primordial que leur conseil d'administration change dans un futur proche: « On se rend bien compte que ça va coïncider à un moment ou à un autre. [...] (Il faudrait) essayer de faire une transition intelligente, sinon un jour, on va se retrouver le bec dans l'eau et on ne saura pas quoi faire ». En effet, le conseil d'administration se compose uniquement de trois personnes de la deuxième génération ayant créé le business alors que la transmission à la troisième a déjà été effectuée. Toutefois, un des problèmes posés concerne le futur de l'entreprise ; l'intervenant ne sait pas si ses cousins voudront garder l'entreprise ou la vendre. Dans ce contexte incertain, prévoir une évolution de la structure n'est pas aisé. Ce dernier point a été également mentionné par le n°11 : « C'est compliqué d'envisager de créer une structure étant donné que notre activité est très variable. Ce n'est pas non plus facile de s'engager à long-terme, [...] (ni) de se projeter dans l'avenir ».

En conclusion, le conseil d'administration qu'il soit actif ou non, correspond à la volonté du dirigeant et au type d'activité de l'entreprise. Le caractère actif est lié principalement au nombre de réunions annuelles mais également à la présence d'administrateurs indépendants.

### **6.5. Gouvernance familiale**

Pour ce point, les réponses des intervenants sont presque identiques. En effet, la plupart des entreprises n'ont pas connu de conflits familiaux, ni mis en place un conseil de famille.

Concernant ces conflits, seulement deux intervenants ont avoué en avoir rencontré dans le passé et un autre encore actuellement. La première, la n°7, confie : « On a vraiment frôlé la catastrophe ». Un des administrateurs familiaux a subitement changé d'avis et ne voulait plus entendre raison mais heureusement, la responsable avait tenu un conseil d'administration au cours duquel la personne avait marqué son accord par signature. Selon elle, le problème avait dépassé le rationnel, reposant peut-être sur de la jalousie, des histoires de famille avec un risque sérieux de mettre l'entreprise en péril. Elle ajoute qu'elle s'est vraiment rendue compte que la famille avait un impact considérable sur l'entreprise. Dans l'autre entreprise (n°13), c'était moins grave ; cela s'est réglé à l'amiable lors de discussions informelles, sans bagarre et sans intervention ni du comité de direction, ni du conseil d'administration. Quant au dernier, le n°14 explique qu'il rencontre de temps en temps des conflits dans la famille et affirme : « On ne les règle jamais. [...] Il peut se passer des problèmes de famille ; on ne se parle plus pendant 2 mois, quitte à ce que l'entreprise y laisse des plumes ». Selon lui, il faut que dans un futur proche, le conseil d'administration évolue, peut-être en faisant appel à un administrateur externe afin de résoudre ces conflits.

Les onze autres ont mentionné quelques raisons qui expliqueraient ce peu de conflits. La première réside dans la confiance que les membres de la famille ont envers les autres (n°1, n°7, n°8, n°9, n°10 et n°11), une caractéristique essentielle dans les entreprises familiales (n°7). Par exemple, dans l'entreprise n°1 et n°10, les membres de la famille non actifs dans la firme, ont donné leur aval à ceux qui y travaillent, comme le dit la n°10 : « L'autre branche (de la famille) a tout à fait confiance en nous. ». L'interviewée

ajoute qu'elle a toujours travaillé en toute transparence. Dans la n°9, l'intervenante explique que ses frères et sœurs ont confiance en elle et que donc, elle prend de temps en temps seule des décisions. La seconde raison concerne la situation familiale. Si l'administrateur délégué possède seul 100% de l'actionnariat, il n'y a pas de risque de conflit comme c'est le cas dans la société n°3 ou encore si le nombre de membres de la famille est restreint comme l'ont énoncé les intervenants n°10 et n°11. Une troisième explication est liée à la manière de résoudre les divergences d'opinions. Par exemple, l'intervenant n°4 raconte qu'en tant qu'ainé, en cas de désaccord, il prend la responsabilité de trancher. Dans l'entreprise n°6, ils discutent plutôt et parviennent assez vite à un consensus car il explique : « Mes enfants sont assez consciencieux [...], nous nous entendons bien et chacun est libre d'exprimer son avis et de proposer des idées ». Une dernière manière a été expliquée par l'intervenant n°8 ; dès qu'il ressent une opposition, il la met à l'ordre du jour de la prochaine réunion du conseil d'administration pour en discuter.

Passons maintenant au conseil de famille. Comme je l'ai dit plus haut, les intervenants ont, presque à l'unanimité, affirmé qu'ils n'avaient pas de conseil de famille réel. La plupart ont plutôt des réunions informelles pour les membres actifs dans l'entreprise (n°1, n°4, n°6, n°9, n°12 et n°14) et dans les entreprises avec un plus grand nombre d'actionnaires familiaux, s'ajoute la réunion annuelle de l'assemblée générale des actionnaires (n°2, n°7 et n°10) à l'exception du n°14, qui malgré le nombre élevé d'actionnaires, affirme ne pas en avoir de formelle : « C'est au repas du nouvel an que se fait en quelque sorte l'assemblée générale ».

L'intervenant n°8 a, quant à lui, déclaré qu'il n'avait pas mis en place un conseil de famille, n'en éprouvant pas le besoin. S'il veut attirer l'attention des administrateurs sur un point, il leur téléphone tout simplement avant la réunion. Toutefois, du côté de la famille minoritaire, ils en ont un. Par conséquent, les membres de la famille administrateurs, informent les autres, lors des réunions de ce conseil. Une autre personne (n°10) a affirmé avoir mis en place un conseil de famille de manière plutôt spontanée, en cas de nécessité. Par exemple, au décès de son oncle, elle a convoqué un conseil de famille pour expliquer le fonctionnement de l'entreprise à sa tante et ses cousins peu informés de la situation.

En conclusion, la gouvernance familiale, via un conseil de famille, ne serait pas nécessaire au vu du peu de conflits qui s'y déroulent.

### **6.6. Evolution du conseil d'administration avec les générations**

Pour presque tous les intervenants, le passage à la dernière génération s'est réalisé sereinement, souvent de manière très naturelle. Comme le signale le n°1, personne n'a voulu imposer ses idées même s'ils passaient d'un actionnaire à quatre. Pour l'interviewé n°3, c'est toujours resté dans les mains d'une ou deux personnes avec un bon esprit de famille et dans une petite structure ; donc, cela n'a pas posé de problèmes. Le n°5 dont l'entreprise est plus récente ajoute : « La pérennité va venir toute seule [...] (et) ma fille, il y a 15 ans qu'elle est là, elle est formée. » La transmission est donc préparée. Dans l'entreprise n°10, il s'agissait plutôt d'une décision prise en famille de manière tout à fait normale et dans la n°11, le père a transmis ses parts, laissé sa place d'administrateur délégué mais reste encore actif dans la société.

Un point à signaler qui a permis une succession correcte concerne la création d'un pacte d'actionnaires, comme dans les entreprises n°1, n°4 et n°14. Il s'agit d'un document reprenant de nombreuses clauses que les actionnaires devront respecter, comme par exemple, remplir telle condition dans le cas où un enfant souhaite travailler dans la société. Cela permet de limiter voire éviter les discussions futures (n°4). Dans celui de l'entreprise n°1, il est stipulé qu'après le décès de leur mère, ils ne pouvaient rien changer pendant les dix prochaines années. Quant à celui du n°14, il « interdit de vendre les parts à quelqu'un qui ne fait pas partie de la famille ; (c'est) une convention que tout le monde a signée. »

Seul le n°2 affirme que le passage de la deuxième à la troisième génération ne s'est pas déroulé de façon optimale ; en effet, deux des trois personnes censées reprendre l'entreprise sont décédées sur deux mois de temps. Or, aucune structure n'était établie, ni aucun responsable choisi. Il avoue que l'entreprise a frôlé la faillite mais il a pris les devants en scindant l'entreprise en quatre. A la suite de ce malheureux événement, il a décidé d'être beaucoup plus formel, d'avoir un comité de direction pour prendre les décisions en connaissance de cause et pas chacun individuellement.

Concernant l'évolution au fil des générations, cinq intervenants ont constaté un changement dans leur conseil d'administration avec l'arrivée de la nouvelle génération dans la société. Pour la plupart (n°4, n°6, n°7, n°9 et n°10), il s'agit d'une amélioration dans la fréquence des réunions mais également dans le caractère plus formel, plus actif du conseil d'administration. En effet, auparavant, leurs parents dirigeaient seuls et souvent, imposaient leurs idées et ne tenaient donc pas de réunion. A présent, avec la deuxième et/ou la troisième génération, les réunions sont devenues plus fréquentes car plus de personnes ont la parole et tout le monde peut donner son avis pour arriver à un consensus (n°4 et n°6). De plus, cela permet à chacun d'expliquer son rôle et de demander des conseils (n°4). Ces réunions servent donc à former la génération suivante et à leur apprendre le métier (n°8 et n°4). Dans l'entreprise n°9, le conseil d'administration a également pris plus de sens en jouant désormais un rôle à part entière dans la firme et dans la n°7, en prenant davantage part aux grandes décisions. L'intervenante n°10 ajoute que le conseil a évolué grâce à sa personnalité différente de celle de son père : « J'ai quand même amené une ouverture qui n'était pas là avant, plus de dialogue parce qu'avant, [...] c'était plus le dirigeant qui décidait avec moins d'échanges. » Elle a également pris l'initiative de nommer des indépendants. Cela montre également que la nouvelle génération possède un caractère plus ouvert que l'ancienne.

Les n°5 et n°13, quant à eux, ont remarqué une évolution plutôt liée à la hausse du business. Le n°5 explique : « Tout évolue en parallèle avec la nécessité de l'entreprise ». En effet, dans l'entreprise n°13, le comité de direction a été créé car « les affaires ont vraiment explosé ». Plus le business grandit, moins les patrons ont la capacité de diriger seuls et doivent s'organiser en conséquence et se faire épauler.

En conclusion, comme vous pouvez le constater, la succession s'est bien passée pour la plupart des entreprises. Ensuite, le conseil d'administration de certaines a évolué suite à cette succession mais la majorité a affirmé ne pas avoir constaté de modification dans cet organe.

### **6.7. Conclusion : comparaison des entreprises de deuxième et de troisième génération**

Vous trouverez à la page suivante, dans le tableau 1, les différents points analysés précédemment, regroupés en fonction de la dernière génération qui travaille dans l'entreprise. Cela va me permettre d'établir une comparaison.

Au regard du tableau 1, il est difficile de constater une certaine évolution entre la deuxième et la troisième génération. En effet, pour la composition du conseil d'administration, je ne perçois pas d'augmentation du nombre d'administrateurs ni d'indépendants, contredisant la théorie. Il en va de même pour la fréquence des réunions annuelles formelles et informelles, pour les conseils de famille ainsi que pour les conflits familiaux, ce qui va à l'encontre de la théorie de Davis et Harveston (2001). La dernière succession dans les deux ensembles, s'est bien passée, pour la plupart, de manière naturelle. Quant au caractère actif du conseil d'administration, je ne décèle pas non plus d'évolution avec la troisième génération. De plus, les rôles du conseil sont sensiblement les mêmes dans les deux groupes, ce qui s'oppose aux découvertes de Bammens, Voordeckers et Van Gils (2007), exposées dans la théorie.

Je peux donc observer que chaque firme évolue à sa manière et à des moments différents. En effet, quatre des sept conseils d'administration de deuxième génération sont déjà actifs selon la personne interviewée et jouent déjà de nombreux rôles dans la société alors que pour les entreprises de troisième génération, quatre intervenants ont affirmé que leur conseil d'administration n'était toujours pas actif et que pour le moment, cette situation leur convenait. De plus, au sein d'une même entreprise, le conseil a changé lors du passage à la génération suivante, alors que dans une autre, aucun changement n'a été constaté.

Selon moi, l'évolution du conseil d'administration ne dépend donc pas uniquement des générations. D'autres caractéristiques, comme l'actionnariat, la structure familiale, celle de la société ou encore le caractère du dirigeant, ont également un impact sur cet organe.

60.

Tableau 1 : Comparaison des entreprises de deuxième et de troisième génération

	Entreprises de 2 <sup>ème</sup> génération							Entreprises de 3 <sup>ème</sup> génération						
	N°1	N°3	N°4	N°5	N°9	N°11	N°12	N°2	N°6	N°7	N°8	N°10	N°13	N°14
Type d'entreprise	petite	moyenne	moyenne	moyenne	petite	petite	moyenne	grande	petite	petite	grande	grande	grande	moyenne
Administrateurs externes ?	non	non	non	oui	non	non	non	non	non	non	oui	oui	non	non
Taille du CA	3	3	6	7	5	3	2	3	7	3	9	5	3	3
Nombre de réunions formelles annuelles	1	1	1	4	1 + pour points importants	1	1	1	1	1 + pour grandes décisions	min 4/an + quand besoin	2	1	1
Nombre de réunions informelles	quand besoin	pour chaque prise de décision	1/mois (avec rapport) + 1/sem	/	/	1/sem	2-3/an	comité de direction 1/sem	2/mois	/	téléphone	téléphone	comité de direction 1/mois	conseil de famille 2/mois
Rôles :														
- Approuver comptes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- Discuter de la société ou si problème	X		X	X				X (comité de direction)	X			X (stratégie)		X
- Prendre grandes décisions		X	X	X	X			X (idem)	X	X	X	X	X (comité de direction)	X
- Approuver investissement, changement			X	X	X			X (idem)		X	X	X	X (idem)	X
- Analyser les chiffres			X	X					X				X (idem)	
- Approuver budget				X										
- Echanger info entre membres					X									
- Avoir feedback + valider projet											X			
- Se faire challenger (angles de vue différents)											X	X		
- Eviter conflits											X			
CA actif ?	non	oui	oui	oui	oui	non	non	non	oui	non	oui	oui	non	non
Conflits familiaux ?	non	non	non	non	non	non	non	non	non	avant oui	non	non	avant oui	oui
Conseil de famille ?	non	non	non	non	non	non	non	non	non	non	oui pour 1 des 2 familles	oui si besoin	non	oui
Succession ok ?	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui

En effet, si le pouvoir passe d'une génération à l'autre mais reste toujours concentré dans les mains d'une ou deux personnes, comme les entreprises n°3, n°11, n°12, n°13, le conseil d'administration n'évolue pas vraiment ; il se limite pour la plupart, à trois administrateurs et à une réunion formelle par an, comme la loi le demande. Il en va de même si le chef d'entreprise possède un caractère fort et n'apprécie pas vraiment qu'on lui dise ce qu'il doit faire ; il aura tendance à avoir un conseil restreint avec les trois actionnaires principaux, étant le plus souvent ses enfants ou son époux/-se et lui-même et à s'opposer à la nomination d'administrateurs externes. Ayant tout le pouvoir dans ses mains et aucun compte à rendre à l'extérieur, il n'aura pas l'intention d'avoir un conseil d'administration, autre que sur papier n'étant là que pour se conformer à la loi.

Au contraire, on constate en général, que lors de l'augmentation du nombre d'actionnaires, le conseil d'administration a tendance à s'agrandir et à jouer des rôles plus déterminants. En effet, cela oblige les membres qui travaillent dans l'entreprise à se réunir, à prendre le temps de discuter ensemble et à faire le point sur les activités de la firme. Cela permet également de former les jeunes au métier pour pouvoir un jour reprendre la direction de la société. Il est tout de même à souligner que la plupart de ces réunions sont informelles et s'apparentent, selon moi, plus à un conseil de famille ou à un comité de direction même si les intervenants appellent cela un conseil d'administration.

Quant à la structure de l'actionnariat, celle-ci va aussi impacter le conseil d'administration. En effet, quand les parts de l'entreprise ne sont pas entièrement détenues par la famille, les actionnaires externes siègent au conseil d'administration en tant qu'administrateurs externes affiliés. Cela oblige donc le dirigeant à prévoir des réunions formelles du conseil pour les tenir au courant de l'évolution de la société et à le rendre plus actif que dans de nombreuses autres entreprises familiales. En revanche, lorsque l'actionnariat est à 100% familial comme dans la plupart des sociétés dans lesquelles je me suis rendue, le patron n'a de comptes à rendre à personne, à l'exception des autres membres de la famille et par conséquent, le conseil d'administration ne joue pas le rôle d'informateur pour les actionnaires externes et occupe donc une place moins formelle dans la société.

Pour terminer, la dernière caractéristique qui, selon moi, peut influencer l'activité du conseil d'administration est la structure de la société. En effet, une petite entreprise n'aura pas les mêmes besoins en gouvernance qu'une grande et les parties prenantes, pas les mêmes attentes. Dans les organisations restreintes, les dirigeants ont souvent d'autres priorités que de rendre leur conseil d'administration plus actif. De plus, lorsqu'un problème survient, le nombre limité de travailleurs familiaux facilite la réunion et la discussion rapide sans pour autant convoquer les administrateurs. Par conséquent, dans les petites entreprises familiales, le conseil d'administration aura tendance à se réduire à sa plus simple expression avec très peu d'influence sur la firme comme l'ont souligné, dans la théorie, Kenyon-Rouvinez et Ward (2004). Par contre, dans les organisations plus importantes, les chefs d'entreprises sont souvent dépassés et ne savent pas diriger seuls le business. Par conséquent, ils engagent dans le top management des personnes ne faisant pas partie de la famille et créent un comité de direction et/ou un conseil d'administration qui est/sont vraiment actif(s) afin de faciliter la gestion de l'organisation. Ces propos rejoignent ceux de Bammens, Voordeckers et Van Gils (2008) qui ont démontré que la gouvernance se complexifie avec l'accroissement de la firme et de la famille.

## CONCLUSION

Pour conclure ce travail, je vais exposer, dans un premier temps, les idées essentielles qui en ressortent ainsi que les recommandations applicables aux entreprises familiales et dans un second temps, les limites éventuelles de l'analyse.

Le conseil d'administration apporte une réelle valeur ajoutée relative à son rôle stratégique plutôt qu'à celui de contrôle, les deux tâches principales relevées dans la théorie. En effet, il règne la plupart du temps une grande confiance au sein de la famille et ainsi, il n'y a pas de réelle supervision de la prise de décision, surtout si les personnes du top management font aussi partie du conseil d'administration chargé de les surveiller. De plus, les membres non actifs dans la société qui pourraient jouer ce rôle de contrôle ne s'en occupent pas et laissent les dirigeants décider seuls car ils leur font confiance. Une autre raison porte sur le fait que bien souvent, les administrateurs internes n'osent pas remettre en cause les choix du patron.

Cette valeur ajoutée du conseil d'administration peut être vue de deux manières différentes. Tout d'abord, dans la plupart des PME, le conseil d'administration, tel que décrit dans la théorie, n'amène pas de réelle plus-value à l'entreprise car il n'est pas actif de manière formelle et le dirigeant n'organise au maximum qu'une réunion officielle par an. Par contre, toutes les rencontres informelles des administrateurs apportent un grand avantage. En effet, elles obligent les membres de la famille actifs dans la société à prendre le temps de discuter de l'activité, des résultats, des problèmes en essayant de prendre le plus de recul possible. Elles permettent également à chacun de donner son avis sur les décisions en étant pleinement au courant du fonctionnement de la firme. De plus, ces réunions favorisent aussi la formation des jeunes pour préparer la succession. En effet, lors de ces rencontres, ces derniers apprennent à gérer l'entreprise, voient les objectifs à court et long terme, les priorités et les erreurs à éviter ou encore découvrent le comportement à adopter dans telle situation. Cela permet donc de développer une entreprise pérenne.

Ensuite, le conseil d'administration fournit également une valeur ajoutée en présence d'administrateurs externes, qu'ils soient affiliés ou indépendants. Plus détachés vis-à-vis

des intérêts familiaux, ils fournissent de nombreux conseils plus objectifs. De plus, ils formalisent les réunions du conseil d'administration qui doivent se tenir conformément à la loi, c'est-à-dire, avec un nombre minimum de rencontres, des convocations, des procès-verbaux, etc. Cette catégorie d'administrateurs, en particulier les indépendants, peut également constituer une aide précieuse en temps de crise qu'elle soit familiale ou liée à l'activité. Ayant davantage de recul, ils peuvent plus facilement percevoir les dysfonctionnements et ainsi jouer le rôle de médiateur entre les membres de la famille. Ils complètent donc les compétences des administrateurs internes, étant déjà source de plus-value grâce à leur connaissance dans le domaine d'activité spécifique de l'entreprise. Il faut bien évidemment que ces membres aient été nommés principalement pour leurs aptitudes et non pour leur lien familial.

Quant à l'évolution de la valeur ajoutée jusqu'à la troisième génération, celle-ci n'est pas entièrement liée aux générations. Comme décelé dans la comparaison, elle va également dépendre du caractère du chef d'entreprise, de l'actionnariat, du cadre familial et de la structure de la firme.

En outre, chaque entreprise possède des besoins différents qui peuvent évoluer au fil du temps. Un conseil d'administration dominé par la famille sans administrateur externe peut convenir parfaitement à certaines sociétés tandis que pour d'autres, la nomination d'indépendants sera nécessaire et bénéfique. Beaucoup préfèrent également faire appel à des consultants de manière spontanée pour jouer en quelque sorte le rôle d'administrateurs externes mais sans réelle responsabilité. Tant que les performances sont assurées, les dirigeants ne voient pas l'intérêt de faire évoluer leur conseil d'administration.

Cependant, je pense qu'il serait préférable d'avoir un conseil d'administration actif pour éviter les crises plutôt que pour les résoudre. Il serait donc plus intéressant de faire évoluer le conseil en période de bons résultats afin de pallier les éventuels problèmes, familiaux ou non, pouvant survenir dans le futur. Avoir un minimum de gouvernance permettra de sauver l'entreprise.

De plus, le conseil d'administration constitue un organe puissant vu qu'il possède tous les pouvoirs concernant la société, à l'exception de ceux de l'assemblée générale. Il est responsable du succès à long terme de la firme et la représente à l'égard des tiers et en

justice (Desclée & du Bus, 2012). Par conséquent, en cas de non activité du conseil, le risque de problèmes, voire de faillite sera plus grand étant donné qu'il ne contrôlera pas la gestion et ne donnera pas son aval pour les décisions importantes. De plus, dans ce cas, on pourra se retourner contre cet organe.

C'est pourquoi, pour les entreprises dont le dirigeant n'a pas la volonté de nommer des administrateurs indépendants, je conseillerais tout d'abord de faire davantage appel à des consultants pour avoir un regard externe, même si beaucoup le font déjà. Ensuite, je recommanderais de mettre sur pied un conseil d'avis ou de consultation qui aiderait le conseil d'administration ; il s'agit de la troisième étape de la création vue en théorie. En effet, cela permet de faire « un compromis entre un conseil dominé par la famille et un conseil plus indépendant » (Société financière internationale, 2008, p.38) car les propriétaires ne se sentent pas limités dans leur prise de décision ni obligés de divulguer toutes les informations à des extérieurs. Avec le temps, les dirigeants peuvent également se rendre compte du bienfait de ces personnes et les nommer au sein du conseil d'administration en tant qu'indépendants (Société financière internationale, 2008). Une dernière suggestion concerne les entreprises familiales n'ayant qu'un comité de direction actif. Il serait judicieux d'également avoir un conseil d'administration actif qui pourra surveiller cet autre organe. Cependant, il serait nécessaire d'avoir une composition différente pour chacun afin que ce rôle soit correctement effectué.

Pour terminer, voici les limites de mon travail. Premièrement, les interviews se sont réalisées exclusivement en Belgique. Les résultats auraient pu être différents si le travail avait été effectué dans un autre pays, les règles de gouvernance variant en fonction des nations. Par exemple, la Belgique est un Etat où la structure «2-tier board» n'est pas envisageable, ce qui peut avoir un impact sur l'analyse. Cette forme présente deux organes dont la composition et les rôles sont distincts (*management board* et *supervisory board*) (Desclée & du Bus, 2012).

Deuxièmement, les intervenants n'ont pas forcément dévoilé la vérité sur tout ; ils ont pu embellir l'image de leur société, une réaction tout à fait naturelle. Ils n'ont donc peut-être pas abordé les véritables problèmes auxquels leur entreprise et leur famille font face ni l'origine de ceux-ci.

Troisièmement, j'ai constaté une évolution dans ma manière d'interviewer au fil des entrevues. Ayant un manque d'expérience au départ, j'ai donc observé un écart entre le premier et le dernier entretien. En effet, certaines questions me paraissaient pertinentes au début mais ensuite, ne l'étaient plus. De plus, ma manière de questionner a également changé ; j'étais plus à l'aise lors des dernières interviews.

Enfin, les résultats obtenus sont le fruit de ma propre interprétation et donc, tout à fait discutables ; un même échantillon aurait pu être analysé différemment par une autre personne, tout comme, je n'aurais peut-être pas obtenu les mêmes résultats avec d'autres entreprises familiales, étant chacune spécifique.

En guise de recommandations pour de futures recherches, la comparaison de deux générations n'ayant pas conclu sur une évolution de la valeur ajoutée du conseil d'administration, il serait utile d'agrandir l'échantillon en choisissant des sociétés étant à la quatrième ou cinquième génération afin de déceler un éventuel changement progressif du conseil d'administration.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les presses de l'université du Québec.
- Alderfer, C. P. (1988). Understanding and Consulting to Family Business Boards. *Family Business Review*, 1(3), 249-261.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance et Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Bachiller, P., Giorgino, M. C., & Paternostro, S. (2015). Influence of board of directors on firm performance: Analysis of family and non-family firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(3), 230-253.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal Of Management Reviews*, 13(2), 134-152.
- Basco, R. (2012). *The effect of family-oriented objectives on board composition*. Document non publié. Université Catholique du Nord, Chili.

- Basco, R., & Voordeckers, W. (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach. *Journal of Management & Organization*, 21(04), 411-435.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process. *Family Business Review*, 24(2), 151-169.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and control : rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Bughin, C., Chatelin, C., Depret, M.-H., Hamdouch, A., Missonier-Piera, F., & Piot, C. (2009). *Gouvernance d'entreprise: nouveaux défis financiers et non financiers*. Bruxelles: De Boeck.
- Bughin, C., & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges. Une étude empirique. *Revue française de gestion*, 6(186), 1-17.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2002). *La Gestion des Entreprises Familiales*. Paris: Economica.
- Cannella, A. A. Jr., Jones, C.D., & Withers, M.C. (2015). Family- versus Lonefounder-controlled public corporations: Social identity theory and boards of directors. *Academy of Management Journal*, 58(2), 436-459.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, 31(4), 49-79.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, Théories et Faits*. Paris: Economica.

- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *La Revue du Financier*, 22(127), 6-17.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Code des sociétés 2014 : 2<sup>e</sup> édition à jour au 1<sup>er</sup> juillet 2014. (2014). Bruxelles : Editions Bruylant.
- Collège des Administrateurs de Sociétés. (2009). *Le conseil d'administration: rôles et responsabilités*. En ligne [http://bel.uqtr.ca/1809/1/CARôlesResponsabilités\\_2009.pdf](http://bel.uqtr.ca/1809/1/CARôlesResponsabilités_2009.pdf), consulté le 05/11/2015.
- Collin, S.-O. Y., & Ahlberg, J. (2012). Blood in the boardroom: Family relationships influencing the functions of the board. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 207-219.
- Colot, O., & Mpasinas, A. (2007). Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leur dirigeants sur la performance: une étude basée sur les entreprises belges. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 69-86.
- Comblé, K., & Colot, O. (2006). L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 45(2), 91-108.
- Commission Corporate Governance. (2009). *Code belge de la gouvernance d'entreprise 2009*. En ligne <http://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovfrcode2009.pdf>, consulté le 05/11/2015.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues In Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.
- Corbetta, G., & Savato, C. A. (2004). The board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119-134.

- Corbetta, G., & Tomaselli, S. (1996). Boards of directors in Italian family businesses. *Family Business Review*, 9(4), 403-421.
- Crutzen, N., & Pirnay, F. (2013). *La communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales en Belgique francophone*. Liège : étude présentée à l'IEF.
- Davies, P. L. (2000). *The board of directors : Composition, structure, duties and powers, company law reform in OECD countries : A comparative outlook of current trends*. Stockholm : Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- Davis J. A., & Taguiri, R. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Desclée, X., & du Bus, S. (2012). *Introduction générale au concept de gouvernance d'entreprise et aux codes de gouvernance*. Document non publié. Guberna, Bruxelles.
- Duller, C. (2013). Corporate Governance Of Family Firms In Subsequent Generations. *International Business & Economics Research Journal*, 12(3), 345-353.
- Elmanaa Madani, W. (2009). *Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales: apports et limites*. Article présenté à la conférence « La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », Strasbourg, France.

- Elmanaa Madani, W. (2010). *Conseil d'administration dans les entreprises familiales: éclairage de la littérature théorique et empirique*. Rennes : XVIIIe conférence de l'AIMS. En ligne <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download>, consulté le 05/11/2015.
- Euro-Lex. (2016). *Micro, petites et moyennes entreprises : définition et champ d'application*. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3An26026>, consulté le 09/06/2016.
- EY. (2015). *Entreprise durable, famille durable. En vue*, 30.
- Feltham, T. S., Feltham, G. & Barnett, J. J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1-15.
- García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder- and nonfounder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220-231.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381.
- Godard, L., & Schatt, A. (2000). Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration? *La Revue du Financier*, 22(127), 36-47.
- Godard, L., & Schatt, A. (2005). Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux. *Revue française de gestion*, 5(158), 69-87.

- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Studies*, 28(3), 383-396.
- Hirigoyen, G., & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business : A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126.
- Hoy, F., & Verser, G. (1994). Emerging business, emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16 (Suppl.), 65-79.
- IFERA. (2003). Family Businesses dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080-1089.
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jobintree. (2015). *Définition de Conseil d'administration*. En ligne <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-conseil-administration-178.html>, consulté le 05/11/2015.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2009). *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : La clef de la longévité*. Liège : étude présentée à l'IEF.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2), 147-167.
- Lejeune, C. (2013). *Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion) : Analyse qualitative*. Document non publié. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Lievens, J. (2006). *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*. Bruxelles: Racine.
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: the role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Maati, J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Napoli, F. (2012). The board's strategic and control tasks; family firms and their search for outside directors to support growth. *Journal of General Management*, 37(4), 1-27.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. London: McMillan Press.
- Palmberg, J. (2015). The performance effect of corporate board of directors. *European Journal of Law and Economics*, 40(2), 273-292.

- Perez, R. (2003). *La gouvernance des entreprises*. Paris : Editions La Découverte.
- Perry, T., & Shivdasani, A. (2005). Do Boards Affect Performance? Evidence from Corporate Restructuring. *Journal of Business*, 78(4), 1403-1431.
- Petra, S. T. (2005). Do outside independent directors strengthen corporate boards? *Corporate Governance*, 5(1), 55-64.
- Pieper, T. M. (2003). Corporate Governance in Family Firms : A Literature Review. *Insead working paper series*, 97, 1-27.
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26-39.
- Ponomareva, Y., & Ahlberg, J. (2016). Bad governance of family firms: The adoption of good governance on the boards of directors in family firms. *Ephemera*, 16(1), 53-77.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue de Gestion: Direction et Gestion*, 41(219), 77-88.
- Rouby, E. (2008). Le lien composition/rôles du conseil d'administration: une analyse en termes de capital social. *Finance et Contrôle Stratégie*, 11(2), 29-50.
- Sacristan-Navarro, M., & Gomez Anson, S. (2009). Do family shape corporate governance structures? *Journal of Management & Organization*, 15(3), 327-345.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schwartz, M. A., & Barnes, L. B. (1991). Outside Boards and Family Businesses: Another Look. *Family Business Review*, 4(3), 269-285.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies : Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

- Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- Société financière internationale. (2008). *Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales*. En ligne [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/49207000485834198e19effc046daa89/French\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/49207000485834198e19effc046daa89/French_Family_Business_Final_2008.pdf?MOD=AJPERES), consulté le 05/11/2015.
- Solomon, J. (2014). *Corporate Governance and Accountability* (4 ed.). Chichester: Wiley.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Tiest, R. (2014). *La société en poche* (ed. 2014). Waterloo: Kluwer.
- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.
- Watillon, S., André-Dumont, A.-P., & Renard, J.-P. (2000). *Guide pratique du conseil d'administration et de l'assemblée générale*. Liège: Editions de la Chambre de commerce et d'industrie.
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development : An International Journal*, 14(3), 247-269.
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1369-1389.

76.

- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 291-334.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2012). Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks. *Journal Of Management*, 41(4), 1214-1243.
- Zona, F. (2015). Board ownership and processes in family firms. *Small Business Economics*, 44(1), 105-122.