



**HAL**  
open science

# L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale : cas des entreprises familiales côtées

Yosra Meddeb

## ► To cite this version:

Yosra Meddeb. L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale : cas des entreprises familiales côtées. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2021. Français. NNT : 2021PAUU2091 . tel-03337184

**HAL Id: tel-03337184**

**<https://theses.hal.science/tel-03337184v1>**

Submitted on 7 Sep 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR**

**École Doctorale Sciences Sociales et Humanités**

Laboratoire TREE (Transitions Energétiques et  
Environnementales- UMR CNRS 6031)

**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**

**Yosra MEDDEB**

**L'influence du système de gouvernance de  
l'entreprise familiale sur sa performance  
sociétale : Cas des Entreprises Familiales  
Françaises Cotées**

Thèse dirigée par :

**Jacques JAUSSAUD**

Professeur de Sciences de Gestion

Université de Pau et des Pays de  
l'Adour

**&**

**Bruno AMANN**

Professeur de Sciences de Gestion

Université de Toulouse 3 Paul  
Sabatier

Soutenue publiquement le 11/05/2021

**JURY :**

**Rapporteurs :**

**Jérôme CABY,**

Professeur de Sciences de Gestion, IAE de Paris I Panthéon Sorbonne,

**Gérard HIRIGOYEN,**

Professeur émérite de Sciences de Gestion, Université de Bordeaux,

**Suffragante :**

**Céline CHATELIN,**

Maître de Conférences-Habiletée à la direction de Recherches en Sciences de Gestion,  
Université d'Orléans,

*« C'est le désir qui crée le désirable,  
et le projet qui pose la fin ».*

*Simone de Beauvoir  
(1904-1986)*

*A ma famille de chair et d'esprit, je vous dédie ce travail.*

*« L'amour d'une famille, le centre autour  
duquel tout gravite et tout brille ».*

*Victor Hugo  
(1802-1885)*

### *A mes parents*

*Maman, papa, je n'y serais pas arrivée sans vous. Merci pour votre soutien sans faille, vos encouragements, mais aussi votre amour et votre tendresse. Vos efforts, votre bienveillance et votre confiance m'ont permis de m'engager dans ce parcours universitaire et de le mener à bien. J'espère vous rendre fiers et combler vos espoirs sans jamais vous décevoir.*

### *A mon frère et à ma sœur*

*Merci pour tout l'amour que vous m'apportez. J'ai tellement de chance de vous avoir dans ma vie. Puissent nos liens fraternels se consolider et se pérenniser encore plus. Je vous aime.*

### *A ma plus belle rencontre*

*Aymen et Takwa, je ne saurai exprimer la profonde affection que j'ai pour vous. Merci pour cette belle amitié. Merci de me soutenir et de m'accompagner toutes ces années. Merci de me dire toute la vérité et de ne jamais l'édulcorer. Merci d'être là, même quand vous n'êtes pas d'accord avec mes choix.*

*A tous ceux qui m'aiment...*

*« L'université de Pau et des Pays de l'Adour n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».*

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidée à aller au bout de cette aventure passionnante de recherche.

Je souhaite d'abord exprimer ma profonde gratitude à mes directeurs de thèse, le Professeur Jacques JAUSSAUD et le Professeur Bruno AMANN. Leur confiance, leur patience, leur disponibilité mais aussi leurs conseils avisés au fil de ces années de thèse m'ont permis d'achever ce travail tout en aiguisant encore davantage mon intérêt pour la recherche. Mes chers professeurs, veuillez trouver, dans ce travail, le témoignage de ma profonde reconnaissance et ma respectueuse admiration.

Je tiens également à remercier les membres du jury qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps précieux à ma thèse.

J'adresse ainsi mes plus vifs remerciements au Professeur Gérard HIRIGOYEN pour sa disponibilité et pour l'intérêt porté à ma recherche. Gérard HIRIGOYEN est pour moi plus qu'un rapporteur de cette thèse, c'est mon professeur et celui qui a le plus contribué à faire grandir mon intérêt sur ma thématique de recherche.

J'exprime également ma sincère reconnaissance au Professeur Jérôme CABY et au Professeur Céline CHATELIN pour l'attention portée à mon travail. Je les remercie d'avoir accepté d'évaluer cette recherche.

Je témoigne également ma gratitude au Professeur Jean François TRINQUECOSTE, sans lui, sans son aide et son soutien mon parcours aurait été différent.

J'exprime aussi ma reconnaissance à Monsieur Pierre-Yves Le STRADIC, directeur de l'agence de notation extra-financière Ethifinance-Gaïa Raiting et à toute son équipe. Je les remercie pour leur confiance et pour les données précieuses qu'ils m'ont fournies, sans leur collaboration ce travail n'aurait pas abouti.

Merci également à l'ensemble des membres de mon laboratoire de recherche, les enseignants et tout le personnel de l'UPPA et particulièrement à Madame Marie-Josée JOUBERT pour sa disponibilité et son écoute.

Mes remerciements les plus sincères vont également à mes amis Aymen HABIB et Imene ZARROUKI pour leur soutien et tous les conseils qu'ils ont su m'apporter tout au long de cette thèse. Je remercie également Majdi KARMANI pour sa disponibilité et son aide.

Pour finir, je remercie l'ensemble de mes proches, famille, amis, qui par leurs encouragements, leur aide, m'ont permis d'achever ce parcours. Je vous remercie tous sincèrement.

*Yosra MEDDEB*

*PAU, le 11/05/2021*

# RÉSUMÉ DE LA THÈSE

---

## Résumé

Au cours des deux dernières décennies, on s'intéresse de plus en plus aux facteurs et mécanismes favorisant la responsabilité sociale des entreprises. Ce champ de la recherche suscite plusieurs débats et spécifiquement dans un contexte de l'entreprise familiale.

Selon des recherches antérieures, les entreprises familiales et non familiales diffèrent en ce qui concerne leurs performances sociétales mais les résultats dans ce domaine manquent d'unanimité. Ces différences dans les résultats reposent principalement sur l'hétérogénéité des variables prises en compte pour identifier l'entreprise familiale et l'implication de la famille. Ainsi, et afin de contribuer à une meilleure compréhension de la performance sociétale des entreprises familiales, nous adoptons une approche basée sur l'échelle F-PEC de mesure de l'implication familiale.

---

**Mots-clés :** Responsabilité sociale, Entreprises familiales, Performance, Implication familiale, Échelle F-PEC.

---

## Abstract

During these two last decades, there has been a growing interest on factors and mechanisms which favor the corporate social responsibility (CSR). This field of research has become widespread and fuels numerous debates, specifically in the field of family firms.

Research at the family firm- corporate social responsibility nexus lacks agreement about whether family firms are more or are less socially responsible than their non-family counterparts. In order to contribute to a greater understanding of the variation in companies' CSR performance, and to add to this ongoing debate, we take the heterogeneity within the group of family firms into account. Based on the F-PEC Scale of Family Influence, we agree that the involvement of family in business through management, governance, and ownership creates a unique and distinctive attribute of family businesses.

---

**Key Words:** Corporate social Responsibility, Family business, Performance, Family involvement, F-PEC Scale

---

**Laboratoire TREE (Transitions Energétiques et Environnementales – UMR CNRS 6031)  
Université de Pau et des Pays de l'Adour, Avenue de l'Université, 64012 Pau, France**

---

# SOMMAIRE

---

REMERCIEMENTS .....	5
RÉSUMÉ DE LA THÈSE .....	7
SOMMAIRE .....	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	10
PREMIERE PARTIE : Analyse théorique de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.....	24
CHAPITRE 1 : L'entreprise familiale : définition, gouvernance et implication.....	26
Section 1 : l'entreprise familiale définitions et spécificités : une approche par la théorie des systèmes .....	27
Section 2 : Système de gouvernance et implication familiale.....	56
CHAPITRE 2 : La responsabilité sociétale sous l'éclairage de la théorie .....	72
Section 1 : La responsabilité sociale : émergence et fondements théoriques .....	73
Section 2 : L'engagement sociétal : modèles et mesures.....	103
CHAPITRE 3 : La responsabilité sociétale dans l'entreprise familiale : cadre conceptuel et formulation des hypothèses.....	132
Section 1 : La singularité de la performance sociétale des entreprises familiales ...	133
Section 2 : Implication familiale et performance sociétale.....	152
Section 3 : Formulation des hypothèses de recherche .....	166
CONCLUSION PARTIE THEORIQUE .....	182
DEUXIEME PARTIE : Analyse empirique de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.....	183
CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique .....	184
Section 1 : Le cadre méthodologique de la recherche .....	186
Section 2 : Présentation du modèle de la recherche .....	201

CHAPITRE 5 : Présentation et discussion des résultats .....	220
Section 1 : Vérification de l'influence du caractère familial des firmes sur la performance sociétale .....	222
Section 2 : Vérification de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.....	234
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	268
BIBLIOGRAPHIE .....	276
TABLE DE MATIÈRES.....	328

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

***« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. » Henry Ford (1863-1947)***

Cette citation renvoie à l'affaire ayant opposé les frères Dodge à Ford Motor en 1919 et fait sans aucun doute référence à la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, en voulant augmenter ses ventes d'automobiles, le patron de l'entreprise Henri Ford a eu deux idées. La première était d'augmenter le pouvoir d'achat de ses salariés afin d'en faire des clients et la seconde de diminuer le prix de ses voitures afin de les rendre plus accessibles aux consommateurs. Cette idée a eu pour conséquence la diminution des profits de l'entreprise et donc des dividendes versés aux actionnaires. Deux importants actionnaires, les frères John et Horace Dodge, poursuivent en justice Henry Ford pour obtenir les dividendes dont ils ont été privés. La Cour suprême du Michigan et les juges leur donnent gain de cause. Ils reprochent à Henry Ford de n'avoir pas tenu compte de la règle selon laquelle le but premier de l'entreprise est de servir ses actionnaires.

Cette affaire montre que la première responsabilité d'une société est donc une responsabilité actionnariale. Cela a été vrai par le passé et demeure encore vrai aujourd'hui. Cependant, cette vue des choses va changer. Dès le début du XXe siècle, des voix se font entendre pour dire que l'entreprise ne peut se désintéresser du bien commun, en d'autres termes elle a aussi une responsabilité sociale (Hollandts et Valiorgue, 2011).

La notion de la RSE, bien qu'elle soit relativement récente, trouve ses origines dans des débats bien plus anciens. En effet, elle possède une histoire longue et variée (Carroll, 1999) et sa construction théorique et sa genèse font débat dans les sphères académiques et institutionnelles. Les travaux antérieurs indiquent que la notion de la responsabilité sociale des entreprises s'est diffusée vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle dans la société américaine et dans un contexte de mutation du système capitaliste américain (Acquier et Gond, 2007). Steiner et Steiner (2011) attribuent à la genèse de la RSE les actions philanthropiques apparues aux États-Unis dès les années cinquante où elle a émergé des considérations éthiques et religieuses. D'autres affirment cependant qu'une notion plus contemporaine de la RSE a vu le jour durant la dernière moitié du 20<sup>e</sup> siècle (Blowfield et Frynas, 2005). En effet, ce n'est que dans les années 1950 que les efforts de formalisations et de pratiques

relatives à la responsabilité sociale se développent et l'ouvrage de Bowen, apparu en 1953, est considéré comme l'ouvrage fondateur de ce concept.

A partir des années quatre-vingt-dix émerge le concept de la performance sociétale en tant que nouvelle perspective (Acquier et Aggeri, 2008). En effet, le concept de la performance sociétale intègre tout à la fois le niveau des principes de responsabilité sociale et celui des processus de gestion des problèmes sociaux. Il se complète enfin d'un troisième niveau d'analyse, celui des résultats et des impacts concrets des politiques de la RSE.

Le caractère promotionnel de la RSE et les incertitudes liées à sa définition peuvent laisser penser à un effet de mode ou à un engouement éphémère des milieux d'affaires. Cependant, la pérennisation et même l'expansion de la RSE dans les discours des entreprises mais aussi dans les travaux de recherche, notamment en Sciences de Gestion (Drevetton et Krupicka, 2005), démontrent si besoin était qu'il ne s'agit pas d'un « effet de mode ».

En effet, on assiste ces dernières années à la montée en puissance progressive des préoccupations écologiques, sociales et sociétales dans le management des entreprises (Reynaud et *al.*, 2010). Les interrogations quant au rôle de l'entreprise dans la société se structurent autour de nouvelles préoccupations (Boyer et *al.*, 2014). La responsabilité sociale des entreprises est ainsi devenue, concernant le plus grand nombre, un sujet qui se traite dans les conférences, les discussions publiques et les débats médiatiques dans lesquels les entreprises affichent leur maîtrise du langage de la RSE.

Les préoccupations des sphères économiques, politiques et sociétales mondiales rejoignent aujourd'hui les discussions académiques. Une économie mondialisée, conjuguée à une prise de conscience croissante des dangers environnementaux et des difficultés sociales, engendre un questionnement sur le rôle de l'entreprise. Ce débat qui s'est intensifié avec la récente crise financière. Cette crise, avec ses conséquences économiques et sociales, a conduit de nombreux responsables associatifs et syndicaux, hommes politiques, experts et chefs d'entreprise à réclamer une mobilisation collective en faveur d'une plus forte responsabilité sociale des entreprises sous ses différents aspects

(Benhamou et *al.*, 2016). Ils y voient une occasion de repenser le modèle de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle et de susciter de nouvelles dynamiques de croissance durable.

A l'heure actuelle, les entreprises fournissent de gros efforts pour être, au moins paraître, responsables (Benhamou et *al.*, 2016). Ce phénomène se traduit notamment, d'une part, par l'émergence de différentes contributions qui tentent de définir la responsabilité sociétale des entreprises (Matten et Moon, 2008) et d'autre part, par la variété d'indicateurs de mesure de la performance sociétale (Boussoura et *al.*, 2015).

De plus, le cadre réglementaire et institutionnel d'un pays a tendance à inciter les entreprises à intégrer et à communiquer sur leurs engagements sociaux et sociétaux. Ainsi, les organisations sont de plus en plus nombreuses à diffuser des informations dites extra-financières ou sociétales (Gillet-Monjarret et Lafont, 2016).

Bien que ces démarches relèvent de l'autorégulation dans nombre de pays, la France a choisi la voie réglementaire (Dardour et *al.*, 2018). En effet, la législation française prévoit, depuis la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), que les sociétés cotées fassent état de la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Ce dispositif a été étendu aux sociétés non cotées par la loi dite Grenelle 2 du 12 Juillet 2010.

En 2019, la promulgation en France d'une loi dite loi PACTE<sup>1</sup>, qui entérine la responsabilité sociétale comme socle de l'entreprise française du XXI<sup>e</sup> siècle, et marque ainsi un progrès substantiel dans la modernisation du rôle de l'entreprise dans la société.

Cette évolution théorique et cette actualité autour de la thématique de la responsabilité sociétale expliquent les raisons qui ont motivé notre choix pour ce sujet de recherche. Un sujet qu'on a décidé de traiter dans le cadre particulier des entreprises familiales.

L'intérêt porté au champ des entreprises familiales repose sur différentes raisons. En effet, les entreprises familiales sont considérées comme une réalité économique à travers toutes

---

<sup>1</sup> PACTE : Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. La loi PACTE a été définitivement adoptée par le Parlement, le 11 avril. Le conseil constitutionnel a confirmé la conformité à la Constitution des dispositions de la loi PACTE. La loi PACTE a été promulguée le 22 mai 2019. (Le Portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics).

les économies mondiales. Elles occupent une place croissante dans l'activité économique des pays (Fletcher, 2002 ; Griffith et *al.*, 2006) et les recherches ont permis de révéler que les tissus économiques de la plupart des pays sont constitués en grande majorité d'entreprises familiales (IFERA<sup>2</sup>, 2003). Des études contemporaines indiquent que les entreprises familiales représentent plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises des pays occidentaux : 75 % des entreprises seraient familiales au Royaume-Uni, 80 % en Allemagne et en Espagne, 85-90 % en Suisse et 99 % en Italie (Poulain-Rehm, 2017). Le monde économique est ainsi dominé par des entreprises dont le contrôle et la gestion sont assurés par des familles (Mork et Yeung, 2003 ; De Massis et *al.*, 2018).

Selon le « baromètre des entreprises familiales européennes », étude réalisée par KPMG<sup>3</sup> et l'EFB<sup>4</sup> en 2017, il existerait plus de 14 millions d'entreprises familiales représentant plus de 60 millions d'emplois dans le secteur privé européen et leur importance pour l'économie ne peut donc pas être sous-estimée. De plus, les statistiques réalisées par PWC<sup>5</sup> en 2017 sur le marché français, montrent que les entreprises contrôlées par la famille représentent 50% du PIB du pays et 50% des emplois. Ce poids économique des entreprises familiales dans les économies mondiales en général et dans l'économie française en particulier, ne fait plus débat sur l'intérêt qu'elles suscitent auprès tant des praticiens, des pouvoirs publics que des chercheurs.

En 2000, Allouche et Amann expliquaient qu'en raison notamment de la jeunesse du champ, la définition de l'entreprise familiale ne faisait l'objet d'aucun consensus. Plus de 20 ans après, ce constat est toujours d'actualité. En effet, l'entreprise familiale est caractérisée par l'interaction de plusieurs systèmes. Cette interaction met en lumière l'entreprise familiale dans toute son hétérogénéité et témoigne de l'évolution de ce champ de recherche (Missonier et Gundolf, 2017).

Ces dernières années, on assiste à une approche plus pragmatique de la définition de l'entreprise familiale, une définition qui prend en considération l'évolution des liens au sein même de la famille. En effet, la famille n'est plus uniquement considérée comme

---

<sup>2</sup> International Family Enterprise Research Analysis (IFERA), 2003. Family Business Dominate

<sup>3</sup> Klynveld Peat Marwick Goerdeler : Un réseau mondial de prestations de services d'audit et de conseil.

<sup>4</sup> European Family Business : La fédération européenne des associations nationales représentant les petites, moyennes et grandes entreprises à capital familial

<sup>5</sup> PricewaterhouseCoopers : Un réseau d'entreprises spécialisées dans des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil à destination des entreprises.

une entité stable et réunificatrice, mais également comme un ensemble composé d'acteurs aux attentes et intérêts divergents (Missonier et Gundolf, 2017).

Ces multiples caractéristiques font distinguer les entreprises familiales et accroître l'intérêt académique dans l'exploration des différences entre elles et les entreprises non familiales. Cependant, bien que plusieurs études aient comparé les performances financières des entreprises familiales et des entreprises non familiales (Miller et *al.*, 2007 ; Gedajlovic et *al.*, 2012), peu nombreuses sont celles qui ont comparé leurs performances sociétales (Morck et Yeung 2004 ; Dyer et Whetten 2006 ; Bingham et Eisenhardt, 2011 ; Marques et *al.*, 2014).

En effet, la recherche académique dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises familiales est relativement récente comparée à d'autres domaines académiques de la gestion et la relation entre l'implication de la famille et la RSE n'est pas encore claire (Amann et *al.*, 2012).

De plus, les études sur la performance sociétale des entreprises familiales manquent d'unanimité. Dans de nombreux cas, la littérature indique que les entreprises familiales surperforment les entreprises non familiales. D'autres soulignent qu'au contraire, les membres de la famille donnent plus de priorité à leurs intérêts personnels qu'à ceux de leurs entreprises et de leurs parties prenantes. Cela justifie ainsi les conclusions empiriques d'une relation négative entre la propriété familiale et la responsabilité sociétale de ces entreprises (Cruz et *al.*, 2014 ; Kellermanns et *al.*, 2012 ; Morck et Yeung, 2004).

Ces différences dans les résultats reposent principalement sur l'hétérogénéité des variables prises en compte pour identifier l'entreprise familiale et l'implication de la famille. Ainsi, l'originalité de notre recherche serait dans la manière d'appréhender et d'analyser l'implication de la famille. Notre étude se basera sur l'échelle F-PEC (Family influence on Power Experience and Culture) développée par Astrachan et *al.* (2002) pour mesurer l'implication familiale de l'entreprise.

Sur la base de la revue de la littérature et l'évolution récente de la performance sociétale dans les entreprises familiales, un double constat a pu être dégagé : discerner

l'hétérogénéité de la performance sociétale des entreprises familiales en fonction du niveau d'implication de la famille d'une part, et souligner la divergence d'impact qu'elles peuvent exercer face aux différentes dimensions sociétales d'autre part.

Ce double constat permet de préciser l'intérêt de cette recherche : au-delà d'une comparaison entre la performance sociétale des entreprises familiales et non familiales, l'ambition de ce travail est d'apporter une réponse à l'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale en se basant sur une approche multidimensionnelle. A ce niveau, les contributions de la thèse sont aussi bien théoriques que pratiques et pourraient intéresser les dirigeants familiaux ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Notre recherche contribue à la littérature existante sur la performance sociétale des entreprises familiales de plusieurs manières. D'une part, notre travail enrichit l'idée que l'hétérogénéité au sein des entreprises familiales doit être prise en compte. Nous contribuons donc théoriquement et empiriquement à une meilleure compréhension de cette question pertinente. Comme le soulignent Jaskiewicz et Dyer (2017), ignorer les différences entre les familles dans la recherche sur les entreprises familiales est problématique car les résultats de ces travaux peuvent être erronés. Ainsi, nous nous sommes basés dans notre recherche sur l'échelle F-PEC développée par Astrachan et *al.* (2002) pour expliquer cette hétérogénéité.

La mobilisation de l'échelle F-PEC est motivée par l'attention récente et croissante portée aux différentes composantes de cet outil dans les travaux sur les entreprises familiales. Ainsi, la dimension du pouvoir qui met l'accent sur la propriété et la gouvernance continue d'inspirer les recherches sur le rôle des effets de la gouvernance familiale au sein ces entreprises (Madison et *al.*, 2017). De même, de nombreuses recherches ont conduit à une exploration plus approfondie de la dimension associée à l'expérience, qui examine les avantages générationnels associés aux entreprises familiales, pour inclure le rôle et l'impact des générations futures sur la performance des entreprises (Arteaga et Menéndez-Requejo, 2017). Enfin, les spécialistes de l'entreprise familiale continuent d'explorer le rôle des valeurs familiales et la mesure dans laquelle ces valeurs influent à la fois sur l'entreprise familiale et sur la famille elle-même (Zellweger et Dehlen, 2012). Plus récemment, une perspective de recherche, qui s'inscrit également dans une

expansion des trois dimensions de l'échelle F-PEC, suggère qu'il existe des différences entre les entreprises où la famille est impliquée dans l'entreprise et celles sans implication (Carr et *al.*, 2018).

Ce débat peut alors encore s'enrichir dans un contexte de performance sociétale. En effet, le fait qu'une entreprise familiale soit plus ou moins engagée dans les activités de responsabilité sociétale est particulièrement lié aux caractéristiques idiosyncratiques de cette forme d'organisation et à l'implication de la famille dans l'entreprise (Campopiano et De Massis, 2016).

D'autre part, les différences entre les entreprises familiales et non familiales constituent l'une des questions centrales dans la recherche sur les entreprises familiales. Il est généralement admis que, par rapport aux entreprises non familiales, les entreprises familiales sont motivées non seulement par des préoccupations économiques mais également par des incitations non économiques (Dyer et Whetten, 2006 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2007 ; Marques et *al.*, 2014). Dans le cadre de notre recherche, plusieurs théories ont été mobilisées afin d'expliquer les différences de performances sociétales des entreprises familiales et cela, spécifiquement pour chaque dimension de la RSE, dont la théorie de la richesse socio-émotionnelle (Berrone et *al.*, 2012 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2007), la théorie de la réputation (Deephouse et Jaskiewicz, 2013) et la théorie de l'identité sociale (Bingham et *al.*, 2011).

D'un point de vue pratique et compte tenu de l'importance économique des entreprises familiales (Villalonga et Amit, 2006) et de leur potentiel d'influence sur la société, elles ont un pouvoir sociétal important (Fehre et Weber, 2019). A cet égard, les conclusions de notre étude sont utiles car elles permettent d'identifier comment les différentes dimensions de l'implication familiale affectent la performance sociétale de ces entreprises.

De plus, notre étude met en évidence l'importance de la responsabilité sociétale en tant que levier de performance financière mais aussi en tant que levier de performance globale. En France, une étude menée sur ce sujet par France Stratégie<sup>6</sup> en 2016 démontre que les

---

<sup>6</sup> Administrativement appelé commissariat général à la Stratégie et à la Prospective (CGSP), est une institution rattachée au premier ministre. Elle a pour objectif de concourir à la détermination des grandes

entreprises qui mettent en place une politique RSE sont en moyenne 13% plus performantes que les autres. Ce chiffre varie toutefois en fonction des dimensions de la performance sociétale observées.

L'actualité et l'intérêt tant théorique que pratique de ce travail induisent que soient précisés l'objet de recherche, ses objectifs ainsi que sa problématique. L'objet de la recherche est la question centrale ou la problématique à laquelle le chercheur s'efforce de répondre. Allard-Poesi et Maréchal (1999) définissent l'objet de la recherche comme étant « l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Elle est une manière d'interroger les phénomènes étudiés. Elle constitue une étape charnière entre la rupture et la construction. Pratiquement, construire sa problématique revient à formuler les principaux repères théoriques de sa recherche, ainsi que ses orientations et choix pour traiter l'objet en question ». A travers cet objet, le chercheur s'interroge donc sur les aspects de la réalité qu'il est en train de découvrir, qu'il tente de développer ou qu'il est en train de construire. Cette réalité doit mobiliser les objets théoriques, empiriques ou méthodologiques afin de satisfaire ses objectifs.

D'après ce qui précède, nous nous sommes posé la question suivante à laquelle nous tenterons de répondre dans le cadre de cette recherche. Wacheux (1996) postule que toute problématique est précisée par une question centrale et des questions annexes. La question centrale à laquelle nous apporterons des éléments de réponse est la suivante :

**Quel est l'impact de l'implication familiale et de son mode de gouvernance sur la performance sociétale ?**

De cette problématique centrale découlent un certain nombre de questions auxquelles on tentera de répondre tout au long de cette thèse : quel est l'impact de la nature familiale de la firme sur les différentes dimensions de la performance sociétale ? Existe-t-il une différence quant à la performance sociétale entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales ? Quel est l'impact du pouvoir familial sur les différentes

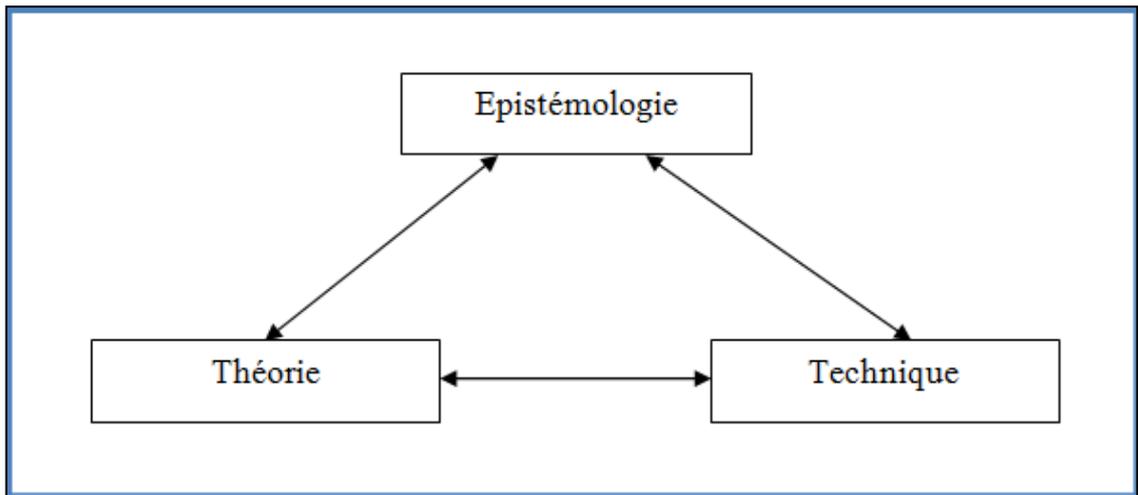
---

orientations pour l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long terme de son développement économique, social, culturel et environnemental, ainsi qu'à la préparation des réformes.

dimensions de la performance sociétale ? Quel est l'impact de l'expérience de la famille sur les différentes dimensions de la performance sociétale ? Avoir un dirigeant externe à la tête de l'entreprise familiale impacte-t-il sa performance sociétale ?

C'est dans le cadre de cette problématique que se situe cette recherche. En ce sens, les idées développées dans le cadre de la problématique de recherche doivent être vérifiées quant à leur statut scientifique. Cela s'effectue suivant l'identification du positionnement épistémologique de la recherche et de la méthodologie adoptée.

Le positionnement épistémologique choisi constitue la source de la méthodologie de recherche adoptée. Saumier (2005) définit l'épistémologie comme étant une discipline philosophique qui vise à critiquer et à valider l'ensemble de la démarche de la science. L'acceptation de l'existence d'une réalité en dehors du sujet de recherche suppose la possibilité de formuler des théories et de les tester. Kouao (2011) estime qu'en s'interrogeant sur leurs vérifiabilités, adéquations et intelligibilités avec la nature de la connaissance scientifique on peut vérifier la légitimité des énoncés. Plus généralement, Wacheux (1996) propose un cadre de référence tripartite sur lequel se fonde une recherche scientifique. Pour cet auteur, « Le cadre de référence a pour objectif de provoquer une réflexion sur les conditions de la production de connaissances et les moyens d'y parvenir. Une recherche sur l'entreprise est scientifique si elle s'appuie et discute ces trois pôles indissociables ».



Source : Wacheux (1996) (adapté de De Bruyne et al. 1974)

### **Figure 1 : Cadre tripartite d'une recherche scientifique**

Les études en sciences de gestion s'inscrivent dans deux traditions majeures. Le positivisme et le constructivisme coexistent pour décrire d'une manière différente les modes de production de la connaissance, les fondements de celle-ci et la dynamique de sa production.

Dans l'étude de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale des firmes familiales, il est difficile de prétendre à une indépendance absolue entre ces deux objets d'étude. Dès lors, il est intéressant de partir des théories qui expliquent la réalité puisque le but de la science est de découvrir cette dernière. Partant de cette logique, la démarche de cette recherche s'inscrit dans une posture hypothético-déductive.

Selon Wacheux (1996), le positivisme justifie la construction d'un système hypothético-déductif avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives. Ainsi, notre recherche mobilisera des outils relevant de l'approche quantitative permettant de mesurer le phénomène étudié de manière globale et d'introduire un début de généralisation des résultats.

Notre recherche s'est appuyée sur une base de données nationale élaborée par l'agence de notation extra-financière Ethifinance. Elle retient une conception étendue de la responsabilité sociétale des entreprises qui intègre les dimensions de performance

sociétale générale, de gouvernance, sociale, environnementale et relatives à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes externes.

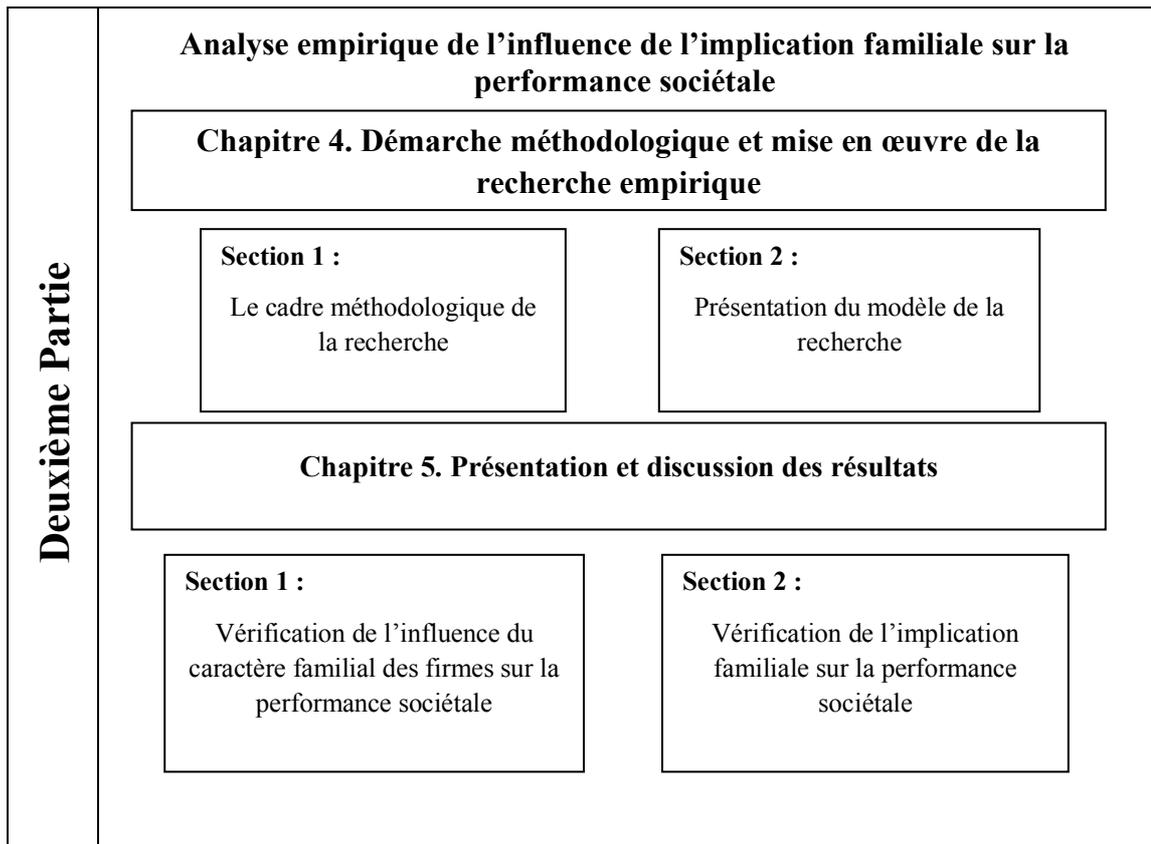
Adoptant une approche longitudinale, nous appliquons des méthodes économétriques de données de panel à un échantillon cylindré constitué pour le premier modèle de 885 observations relatives à 295 entreprises françaises cotées et de 393 observations relatives à 131 entreprises familiales françaises cotées pour le deuxième modèle. La période de l'étude s'étale sur 3 ans allant de 2014 à 2016.

Il convient à présent de présenter notre plan de la thèse. Rouveyran (1999) suggère que le plan d'une thèse doit satisfaire à des exigences contradictoires, partagées entre une fonction heuristique, une fonction de communication et une fonction d'argumentation. Il doit éclaircir et présenter efficacement les idées et les propositions à réfuter. La problématique fixée guide le choix du plan retenu. Ainsi, cette recherche est articulée autour de deux parties principales.

La première partie développe le cadre conceptuel et contextuel de la thèse. Elle s'efforce de définir les prémisses théoriques existantes entre les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales et la performance sociétale. Il s'agit d'y mener une réflexion théorique visant à analyser le comportement spécifique de ce type d'entreprises face aux différentes dimensions de la performance sociétale.

La deuxième partie de la thèse traite la mise en place du cadre méthodologique et la restitution des résultats empiriques. Elle sert à tester un ensemble de propositions théoriques issues de la partie précédente pour comparer d'une part les performances sociétales des entreprises familiales et non familiales et à évaluer d'autre part l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.

<b>Première Partie</b>	<b>Analyse théorique de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale</b>		
	<b>Chapitre 1. L'entreprise familiale : définition, gouvernance et implication</b>		
	<b>Section 1 :</b> L'entreprise familiale définitions et spécificités : une approche par la théorie des systèmes	<b>Section 2 :</b> Système de gouvernance et implication familiale	
	<b>Chapitre 2. La responsabilité sociétale sous l'éclairage de la théorie</b>		
	<b>Section 1 :</b> La responsabilité sociale : émergence et fondements théoriques	<b>Section 2 :</b> L'engagement sociétal : modèles et mesures	
	<b>Chapitre 3. La responsabilité sociétale dans l'entreprise familiale : cadre conceptuel et formulation des hypothèses</b>		
	<b>Section 1 :</b> La singularité de la performance sociétale des entreprises familiales	<b>Section 2 :</b> Implication familiale et performance sociétale	<b>Section 3 :</b> Formulation des hypothèses de recherche



**Figure 2 : Articulation de la thèse**

**PREMIERE PARTIE : Analyse  
théorique de l'influence de  
l'implication familiale sur la  
performance sociétale**

---

De nos jours, de plus en plus d'entreprises sont confrontées à différents problèmes sociaux, économiques et écologiques. Alors que la résolution de ces problèmes relevait auparavant essentiellement des gouvernements et des organisations publiques, l'engagement social, économique et écologique des entreprises ou, en d'autres termes, leur responsabilité sociale (RSE<sup>7</sup>), a acquis une importance croissante pour le public (Caroll, 1999 ; Smith, 2003 ; Perrini et Minoja, 2008). En effet, au cours des deux dernières décennies, on s'intéresse de plus en plus aux facteurs et mécanismes favorisant la responsabilité sociale des entreprises (Cui et *al.*, 2018).

Outre l'intérêt croissant de la RSE pour les entreprises, l'intérêt des universitaires pour le sujet a également augmenté (Perrini et Minoja, 2008 ; Aguinis et Glavas, 2012). Ce champ de la recherche est devenu plus riche et suscite plusieurs débats (Serenko et Bontis, 2009 ; Wagner et *al.*, 2009 ; Aguinis et Glavas, 2012).

Ce débat peut encore s'enrichir dans un contexte de l'entreprise familiale. Ce thème prend toute son importance compte tenu du poids économique et des caractéristiques idiosyncratiques de cette forme d'organisation. En effet, le chevauchement des systèmes de propriété, de la famille et de l'entreprise (Taguiri et Davis, 1996) peut influencer sur la vision et la performance de ces entreprises en matière de responsabilité sociale (De Massis et *al.*, 2014b).

Par conséquent, cette première partie de la recherche est consacrée à l'étude de l'influence de l'implication familiale et de son mode de gouvernance sur la performance sociétale.

La définition, les spécificités et les fondements théoriques des entreprises familiales seront traités dans le premier chapitre. Le deuxième chapitre est consacré au concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Il permet de faire le point sur les fondements théoriques et les différents modèles explicatifs de la RSE. Le troisième chapitre propose d'examiner la responsabilité sociétale des entreprises familiales en expliquant leurs spécificités quant aux différentes dimensions de la performance sociétale.

---

<sup>7</sup> La RSE : en anglais Corporate Social Responsibility (CSR) est traduite parfois par responsabilité sociale, ou bien responsabilité sociale et environnementale ou encore responsabilité sociétale des entreprises. C'est cette dernière traduction qu'on a adoptée dans le cadre de ce travail.

**CHAPITRE 1 : L'entreprise  
familiale : définition, gouvernance  
et implication**

---

Les recherches sur les entreprises familiales ont connu ces dernières années un regain d'intérêt significatif, tant dans la littérature anglo-saxonne que francophone. L'attrait des chercheurs pour ce thème s'explique par l'importance prise par cette catégorie d'entreprises dans le développement économique des nations (Anderson et Reeb, 2003 ; Chrisman et *al.*, 2007). Elles représentent entre 70 et 90% du PIB mondial chaque année (Global Data Points, FFI, 2016).

De plus, les entreprises familiales constituent la forme dominante d'entreprise dans le monde (Chrisman et *al.*, 2003 ; La Porta et *al.*, 1999). Des études récentes indiquent que les entreprises familiales représentent plus de 60 % des sociétés en Europe et 83 % en France. Avec le nombre important d'entreprises familiales existantes, en France comme ailleurs, la question de leur contribution économique et sociale se pose. Ainsi, l'entreprise familiale est considérée comme une arène pluraliste engageant d'importantes interrogations et questions de recherche (Stewart, 2008) et engage différentes disciplines pour les aborder et les étudier.

L'évolution de l'entreprise familiale et son mode de gouvernance imposent de la considérer comme différente de son homologue non familiale, d'où la nécessité d'avoir une définition propre à cette structure.

Existe-t-il une dynamique unique qui caractérise les entreprises familiales ? (Kets de Vries, 1993). Discuter des théories et des cadres d'entreprise familiale les plus influents peut aider à répondre à cette question.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter, d'une part, les spécificités des entreprises familiales (Section 1) et, d'autre part, les spécificités de leur gouvernance (Section 2).

### **Section 1 : l'entreprise familiale définitions et spécificités : une approche par la théorie des systèmes**

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Qu'est-ce qui caractérise ces entreprises ? Comment la famille influence-t-elle l'entreprise ? Telles étaient les questions soulevées par Langsberg, Perrow et Rogolsky dans la note éditoriale du premier numéro de « Family Business Review » apparu en 1988. Il est évident que des progrès remarquables ont été

accomplis depuis dans le but d'apporter une réponse à ces questions. Mais, près de trois décennies plus tard, il n'y a toujours pas de réponse définitive (Cano-Rubio et *al.*, 2017 ; Rau et *al.*, 2018). Répondre à la question « qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? » reste l'un des principaux défis auxquels les chercheurs sont confrontés (Chrisman et *al.*, 2005).

Plusieurs définitions de l'entreprise familiale sont présentes dans la littérature et sont caractérisées par la variété, la multitude (Arrègle et *al.*, 2004 ; Croutsche et Ganidis, 2008) et l'hétérogénéité (Allouche et Amann 2000). En effet, les définitions de l'entreprise familiale varient selon que l'on choisisse comme critère la propriété de capital ou l'implication de la famille dans le management.

Dans le cadre de cette section, on cherchera à présenter l'organisation systémique de l'entreprise familiale (1) ainsi que la complexité de son système (2)

## **1. L'organisation systémique de l'entreprise familiale**

L'organisation est un concept central pour comprendre ce qu'est un système. C'est l'agencement d'une totalité en fonction de la répartition de ses éléments en niveaux hiérarchiques (Raquin et Morley-Pegge, 2013). L'organisation est un processus par lequel de la matière, de l'énergie et de l'information s'assemblent et forment une totalité ou une structure.

Il existe deux sortes d'organisations : l'organisation en sous-systèmes et l'organisation en niveaux hiérarchiques. L'organisation en sous-systèmes procède par intégration de systèmes déjà existant, tandis que l'organisation en niveaux hiérarchiques produit de nouvelles propriétés, à chaque niveau supplémentaire. Les représentations systémiques de l'entreprise familiale se réfèrent généralement à l'organisation en sous-systèmes.

En 2001, Davis a dressé une synthèse des définitions et des diverses typologies d'entreprises familiales. Il en ressort une évolution quant à ces définitions : des définitions structurelles, de processus et les définitions systémiques.

Les définitions structurelles ont été utilisées initialement pour décrire une entreprise familiale et elles reprennent l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Celles de processus déterminent l'entreprise

familiale en fonction de l'implication de la famille dans l'entreprise. En effet, la famille peut être intéressée dans le capital, la direction et/ou le conseil d'administration (Lambrecht et Pirnay, 2009). Une entreprise familiale peut encore être définie par la combinaison des définitions de structure et de processus. L'entreprise familiale peut également être vue comme un ensemble de sous- systèmes. Ainsi, le Family Firm Institute définit en 2009 l'entreprise familiale comme un système composé de la famille, de l'entreprise, et de chaque membre de la famille individuellement. Selon Durand (2017), quatre concepts fondamentaux doivent être présents dans un système : l'organisation, l'interaction, la complexité et la totalité.

### **1.1. La théorie des systèmes : développement historique et intérêts**

Le mot système dérive du grec « systema » qui signifie « ensemble organisé ». En 1972, Méléze définit le système comme étant : « un ensemble organisé de moyens, méthodes, règles et procédures qui permet d'obtenir des réponses satisfaisantes de l'environnement ». Selon Von Bertalanffy (1973), un système est « un complexe d'éléments en interaction ». Pour De Rosnay (1975), le système est « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ».

Une des premières réflexions sur le concept de systèmes fut conduite dans les années 1940 aux États-Unis. Dès 1937, le biologiste Von Bertalanffy présente le concept de « système ouvert » qui évoluera vers la « théorie générale des systèmes ». En 1954, Von Bertalanffy fonde avec Rapoport<sup>8</sup> la « Société pour l'Étude des Systèmes Généraux » dont les objectifs consistaient à :

- ✓ rechercher l'isomorphisme des concepts, des lois et des modèles dans les différents domaines en favorisant leurs transferts d'un domaine à l'autre ;
- ✓ élaborer des modèles théoriques adéquats à chaque domaine ;
- ✓ éliminer des duplications des travaux théoriques dans les différents domaines ;

---

<sup>8</sup> Rapoport : Anatol Rapoport (1911-2007) est un psychologue et mathématicien américain. Il a contribué à la théorie systémique générale et à la modélisation des interactions sociales et au modèle de contagion stochastique.

- ✓ promouvoir l'unité de la science et améliorer la communication entre les différents spécialistes.

En 1968, Von Bertalanffy écrit son ouvrage fondateur : « La théorie des systèmes généraux ». Cette théorie représente une contribution scientifique majeure puisqu'elle permet de tendre vers une vision globale du monde. Pour son fondateur le but étant de « contribuer à l'unité de la science » en regroupant sous une seule et unique théorie une pensée théorique parfois éparse et hétérogène, et ce en raison de la dispersion des différentes disciplines scientifiques.

Selon Roig (1970), la théorie des systèmes généraux peut être définie comme « la science de la globalité ». De même, pour Simon (1969) la théorie générale des systèmes a réussi le pari très ambitieux de « répondre à un besoin pressant de synthèse et d'analyse de la complexité du monde ».

Le but de la théorie générale des systèmes est alors de formuler les principes valables pour tout système et d'en tirer les conséquences. C'est pourquoi elle est aujourd'hui reconnue comme une source d'inspiration fondamentale pour toute approche non réductionniste et non mécaniciste de l'ensemble des phénomènes du vivant, d'autant qu'elle voit sa pertinence confirmée, encore cinquante ans après sa genèse.

La mobilisation de la théorie des systèmes devient ainsi incontournable puisqu'elle permet d'explicitier les interactions existantes entre les différents systèmes de l'entreprise. En effet, ce qui caractérise l'entreprise familiale est le fait qu'elle n'est pas la simple somme de ces sous-systèmes mais qu'une réelle synergie intervient entre eux. Ces derniers interagissent et la modification d'un élément dans un système peut avoir une influence sur les autres sous-systèmes. Enfin, l'entreprise familiale est un système ouvert confronté à un environnement externe qui l'influence (Lambrecht et Pirnay, 2009).

## **1.2. L'entreprise familiale à l'interface de deux systèmes**

La définition de l'entreprise familiale a déjà fait couler beaucoup d'encre. Depuis sa reconnaissance comme champ de recherche, l'entreprise familiale n'a toujours pas de définition communément reconnue qui permet la construction d'un cadre intégrateur des

différentes approches disciplinaires (Diéguez-Soto et al., 2015 ; Missonier et Gundoff, 2017). L'importance de la définition de l'entreprise familiale réside dans son caractère spécifique du fait de son hétérogénéité en matière de taille, d'histoire et de forme.

Selon Lindow (2013), entre 1989 et 1999, au moins 44 définitions de l'entreprise familiale ont été présentées mais nulle n'a fait l'objet de consensus large dans la recherche. Cette prolifération d'études provient essentiellement d'un manque de consensus autour de deux concepts : la famille et le contrôle. Ceci justifie un double questionnement, d'une part sur les bornes de la famille et d'autre part sur l'influence exercée par la famille en termes de contrôle de capital et d'exercice de pouvoir.

Dans la littérature, les définitions de l'entreprise familiale proposées sont caractérisées soit par l'unicité soit par la pluralité des critères (Allouche et Amann, 2000). L'entreprise familiale est définie comme une rencontre entre deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres (Hirigoyen, 2007).

Gilding (2000) pense qu'il est difficile de comprendre la gouvernance des entreprises familiales sans une réelle prise en compte de la dimension familiale. Dyer (2003) révèle que « la famille est la variable manquante dans la recherche organisationnelle ». Rares sont les études qui portent sur la dimension de la famille (Dyer, 2003 ; Steier et al., 2004) et sur la nature de la famille, voire rares sont les tentatives de regroupement des critères permettant de définir la famille dans le cadre d'une entreprise familiale.

Ainsi, avant de présenter les différentes définitions de l'entreprise familiale, il convient de définir ce qu'est une famille.

### **1.2.1. Définition de la famille**

La famille est définie en tant que ménage composé de deux individus ou plus liés par des rapports de sang, d'adoption ou de mariage. Étymologiquement, le mot famille provient du mot latin *famulus*, qui signifiait à l'origine serviteur, c'est-à-dire l'ensemble des serviteurs et esclaves vivant sous le même toit. Ce mot a évolué par la suite et a pris la définition suivante : la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs vivant sous le même toit (Mouline, 2000).

Bourdieu (1993) définit la famille comme : « *un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous des différentes espèces et de sa transmission entre les générations* ». Il considère la famille comme un agent actif, doté de volonté, capable de penser. Selon Bourdieu, le rôle de la famille est d'instaurer à chacun de ses membres et de manière durable, des sentiments propres à assurer l'intégration qui est la condition d'existence et de pérennité du groupe. La famille regroupe un ensemble de valeurs qu'elle inculque aux enfants par différents processus. Ces valeurs permettent aux différents membres de s'imprégner de l'esprit de famille. Elle met ainsi en œuvre le mécanisme de reproduction socioculturelle et contribue aux phénomènes de l'accumulation et de la transmission des capitaux économiques, socioculturels et symboliques qui définissent les conditions de l'individu.

Pour Arregle et *al.* (2004), la famille est un système social régi par des lois et des habitudes pour prendre soin des besoins de ses membres. Elle leur inculque « *une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial* ».

Kepner (1983) distingue quatre sous-systèmes du système familial : (1) le sous-système des époux avec comme fonction la satisfaction des besoins personnels et interpersonnels des conjoints ainsi que la conduite de tout le système, (2) le sous-système parental lorsque les époux ont des enfants qui élargissent la famille (3) le sous-système fraternel constitué d'un groupe de pairs en relations, pour assistance mutuelle et (4) le sous-système triangulaire qui élargit aux alliances d'un ou de quelques enfants et qui engage le sous-système des époux à des personnes tierces.

De même pour Relvas (1996) il existe quatre sous-systèmes du système familial : (1) le sous-système individuel composé par l'individu, ses rôles et fonctions vont au-delà de la famille, (2) le sous-système parental composé, surtout, par les parents et dont la fonction est de protéger et d'éduquer les enfants, (3) le sous-système conjugal, soit le mari et son épouse et (4) le sous-système fraternel, composé par les frères et sœurs et dont les fonctions spécifiques ont trait à l'entraînement des relations avec leurs semblables.

Le système famille est un système qui évolue avec une différenciation structurelle qui se doit aux changements au sein de l'organisation relationnelle survenus au sein des

différents sous-systèmes. La famille serait alors perçue comme un tout, une globalité qui ne peut être comprise que selon une perspective holistique. Le système familial influence et est influencé par le système le plus vaste auquel appartient la famille (Relvas, 1996).

Enfin, Dyer (1989) distingue trois types de culture au sein des systèmes familiaux selon l'exercice du pouvoir, les relations de travail et la gestion des conflits : (1) une culture patriarcale ou matriarcale où le chef de la famille prend toutes les décisions importantes, (2) une culture participative où tous les membres de la famille tiennent compte des intérêts des autres et se font confiance et (3) une culture conflictuelle où chaque membre protège ses intérêts personnels.

### **1.2.2. Définitions monocritère**

L'entreprise familiale diffère de celle qualifiée de managériale du fait de l'imbrication de deux systèmes : famille et entreprise. Ces deux systèmes, *a priori*, sont distincts, ayant des exigences et nécessitant des agissements différents. Une grande partie des recherches sur les entreprises familiales s'appuie sur la théorie des systèmes. Pour Kaye (1991), le système désigne un groupe de personnes se partageant une histoire ou des connaissances communes et ayant des actions partagées. La famille est également un système à part entière. Ainsi, chaque famille ou entreprise est considérée comme un système. Par ailleurs, il est difficile de distinguer les limites de ces deux systèmes imbriqués (Mahto et al., 2010).

En effet, l'entreprise fonctionne selon une logique économique tournée vers la maximisation du résultat alors que la logique de la famille est affective, son objectif étant de réunir les membres de la famille et de les protéger. La gestion de l'entreprise familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes. Pour Catry et Buff (1996), « *l'entreprise est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise* ». Elle doit composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes.

Allouche et Amann (2000) analysent la littérature sur les entreprises familiales, faisant une revue de littérature de 341 références publiées depuis 1936. Il en ressort que l'entreprise familiale est caractérisée par la pluralité, une évolution temporelle des

domaines d'analyse et une multitude de définitions. Ainsi, ces auteurs distinguent les définitions monocritères qui se basent, soit sur le critère de la propriété ou bien sur le critère du contrôle.

Barnes et Hershon (1976) de même que Lansberg *et al.* (1988) partagent la même vision, ils considèrent qu'une entreprise est familiale que lorsque le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou des membres d'une même famille. Un critère alternatif a été proposé par Beckhard et Dyer (1983), Kepner (1983) et Handler (1989). Pour ceux-ci, une entreprise est considérée comme familiale uniquement si elle est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle.

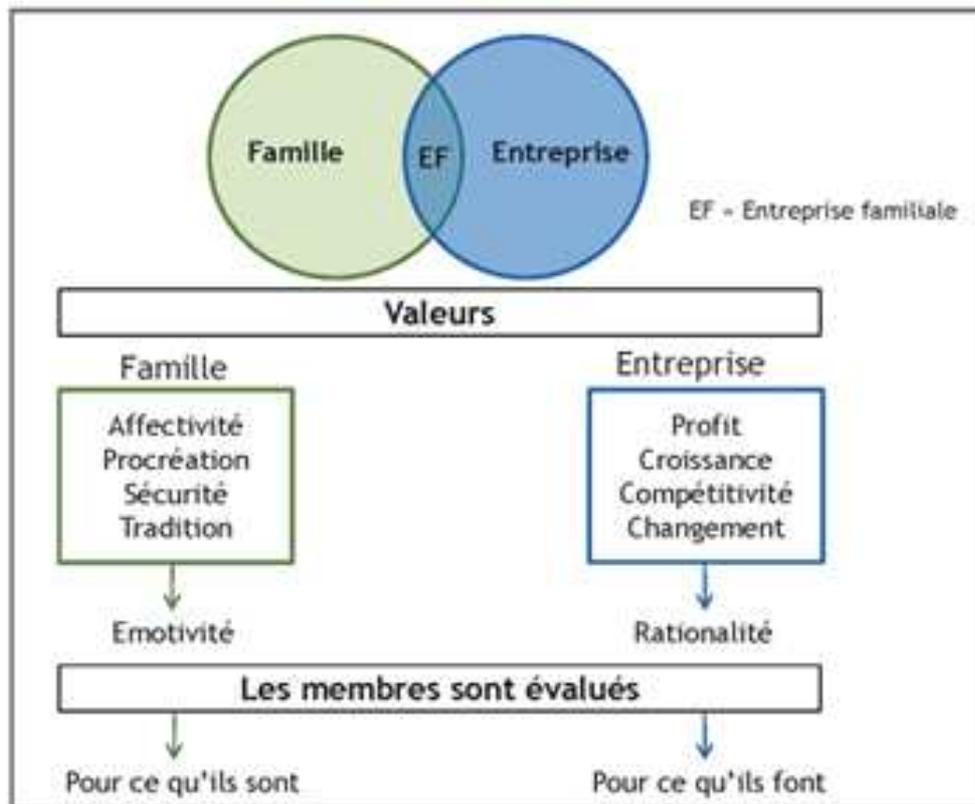
En se basant sur un seul critère qui est la détention du capital, La Porta *et al.* (1999) et Arosa *et al.* (2010) définissent l'entreprise familiale comme celle où le principal actionnaire doit être une personne ou une famille détenant un minimum de 20% du capital de la société avec l'existence d'un lien de parenté entre cet actionnaire et les administrateurs qui se partagent le même nom de famille. De même pour King et Santor (2008) et Cronqvist et Nelsson (2003), il suffit qu'au moins 20 à 25% des droits de vote soient détenus par le fondateur ou la famille pour que l'entreprise soit considérée comme familiale.

Allouche *et al.* (2008) classifient les entreprises familiales en trois types. Chacun repose sur un seul critère :

- ✓ le premier type est celui où les membres de la famille occupent des postes de gestion ou sont présents dans le conseil d'administration et sont parmi les principaux actionnaires ;
- ✓ le second type est celui où les membres de la famille n'occupent pas de postes de gestion de haut rang mais sont parmi les principaux actionnaires ;
- ✓ le dernier type d'entreprise familiale est celui où les membres de la famille détiennent des positions de direction ou sont présents dans le conseil d'administration mais ne sont pas parmi les principaux actionnaires.

Le chevauchement entre les valeurs gouvernant le système « entreprise » et celles gouvernant le système « famille » a été mis en évidence. En effet, l'entreprise fonctionne selon une logique économique tournée vers la maximisation du résultat, alors que la logique de la famille est affective, son objectif étant de réunir les membres de la famille et de les protéger. Le système « entreprise familiale » est alors défini à travers l'opposition de ces deux logiques et la gestion de l'entreprise familiale est donc régie pour un compromis issu de valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes.

Pour représenter ce dilemme entre les deux systèmes, entreprise et famille, Goetschin (1987) propose le schéma ci-après :



Source : Goetschin (1987)

Figure 3 : L'entreprise familiale à l'interface de 2 systèmes : famille et entreprise

Cependant, les définitions monocritère ne peuvent pas donner de réponse aux attentes des chercheurs quant aux caractéristiques de l'entreprise familiale puisque ces définitions ne se prononcent que sur une seule des facettes de ce type d'entreprise. C'est un développement d'une perception stéréotypée des deux sous-systèmes basés sur une analyse inconsistante et inadéquate des dynamiques interprofessionnelles. En effet, cette présentation ne permet pas de saisir la triple réalité de l'entreprise familiale, c'est-à-dire la famille, le management et la propriété ou l'actionnariat, d'où l'importance accordée aux définitions pluri-critères.

### **1.2.3. Définitions pluri-critères**

Les applications du modèle à deux cercles dans la recherche sur les entreprises familiales ont traditionnellement été axées sur la manière dont le système familial affecte positivement ou négativement le système de l'entreprise. Cette approche « à deux systèmes » a été critiquée pour plusieurs raisons, notamment le fait qu'elle néglige d'autres sous-systèmes influents. Ces critiques ont conduit à l'élaboration de modèles multi-systèmes dans lesquels la propriété a été ajoutée à la « famille » et à « l'entreprise » (Davis et Tagiuri, 1982). L'exemple paradigmatique de l'approche systémique de l'organisation des entreprises familiales est donné par le modèle tri-circulaire de Tagiuri et Davis (Von Schlippe et Franck, 2013). Le modèle proposé présente l'entreprise familiale comme composée de trois sous-systèmes complexes qui se chevauchent : la propriété, la famille et l'entreprise. Le modèle a permis de comprendre bon nombre de complexités, de particularités et de dynamiques dans le contexte des entreprises familiales.

La définition multicritère de l'entreprise familiale postule que la propriété de l'entreprise est détenue par un individu ou une famille (ou plus) et qu'elle soit contrôlée par une famille plus ou moins élargie avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle (Davis et Tagiuri, 1982 ; Ward et Aronoff, 1990 ; Astrachan et Kolenko, 1994 ; Schulze et *al.*, 2003).

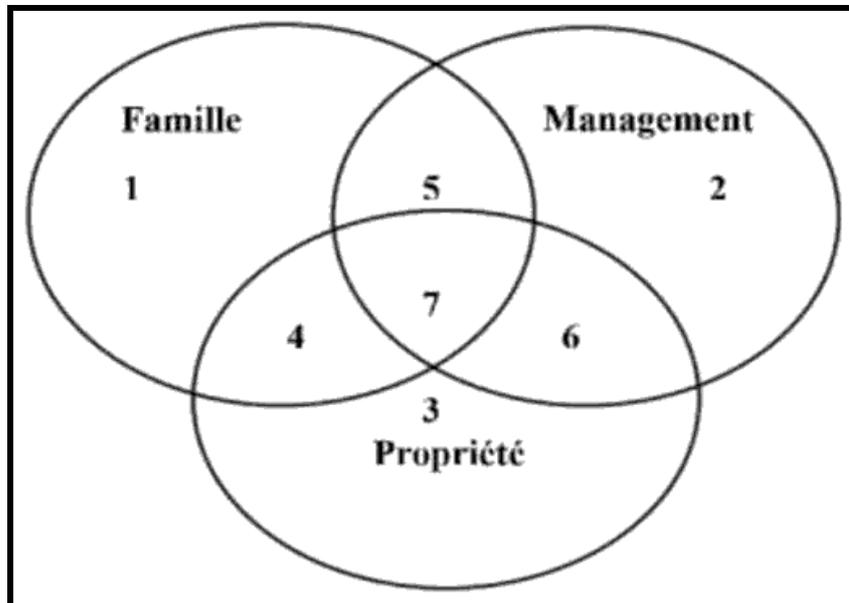
Pour Allouche et Amman (2000), la définition multicritère repose sur la triade transmission-propriété-contrôle. La transmission d'entreprise à une autre génération doit ou devra être effectuée et la nouvelle génération doit en conserver le contrôle (Churchill

et Hatten, 1987 ; Ward, 1988). Ainsi, Cisneros Martinez (2006) définit l'entreprise familiale comme : « *celle dans laquelle les propriétaires, ceux qui la gèrent et en ont le contrôle sont les membres d'une même famille. Ils prennent des décisions stratégiques et peuvent appartenir à différentes générations* ».

Enfin Donnelley (1988) considère une entreprise comme étant familiale uniquement quand elle est étroitement associée à au moins deux générations d'une famille et quand ce lien a une influence mutuelle sur la politique de l'entreprise et sur les intérêts et les objectifs de la famille. Cette relation, toujours selon Donnelley (1988), est indiquée quand une plusieurs de ces conditions existent :

- ✓ le lien familial est l'un des facteurs déterminants pour le choix du successeur ;
- ✓ les enfants et/ou conjoints des dirigeants sont des membres du conseil d'administration ;
- ✓ les valeurs et traditions de l'entreprise sont fortement identifiées à la famille ;
- ✓ les membres de la famille conservent les actions de l'entreprise, un peu comme si c'était un devoir envers la famille ;
- ✓ les actions des membres de la famille sont engagées en fonction de la réputation de l'entreprise ;
- ✓ chaque membre de la famille doit déterminer son lien avec l'entreprise en fonction de sa carrière ;
- ✓ la position occupée dans l'entreprise familiale a une influence sur le statut de l'entreprise.

Gersick et al. (1997), ont schématisé ces trois sous-systèmes comme présentés dans la figure ci-après :



Source : Gersick et *al.* (1997)

**Figure 4 :** Les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale

Le modèle identifie ainsi sept groupes de personnes :

- ✓ Point de vue purement familial
- ✓ Point de vue strictement managérial
- ✓ Actionnaires ni membres de la famille, ni membres de l'équipe dirigeante
- ✓ Membre de la famille qui n'est pas dans l'entreprise mais qui est actionnaire
- ✓ Successeur de génération suivante ou beaux-enfants actifs dans l'entreprise
- ✓ Directeurs extérieurs à la famille

- ✓ Cumul des points de vue d'actionnaire, de membre de la famille et de gestionnaire.  
C'est le cas généralement du dirigeant de l'entreprise membre de la famille.

Cependant, même si ce modèle a connu un certain succès dans les publications ultérieures, il a rapidement été critiqué (Kets de Vries et al., 2007). En effet, ce modèle ne prend pas en considération l'influence des interactions au niveau du chevauchement des cercles, notamment sur les résultats et la performance de l'entreprise (Chua et al., 1999).

L'absence de prise en compte des variables internes à chaque cercle a aussi été relevée (Labaki et al., 2013). Le rapport annuel du *Family Firm Institute* de 2009 souligne d'ailleurs « l'absence dommageable, dans les recherches sur l'entreprise familiale, de prise en considération des membres de la famille, pris de manière individuelle ». Ainsi, plusieurs auteurs ont cherché à réintégrer l'individu dans ce modèle. Habbershon et al. (2003) proposent un modèle où ils distinguent trois nouveaux sous-systèmes : l'entreprise, la famille et chaque membre de la famille en tant qu'individu.

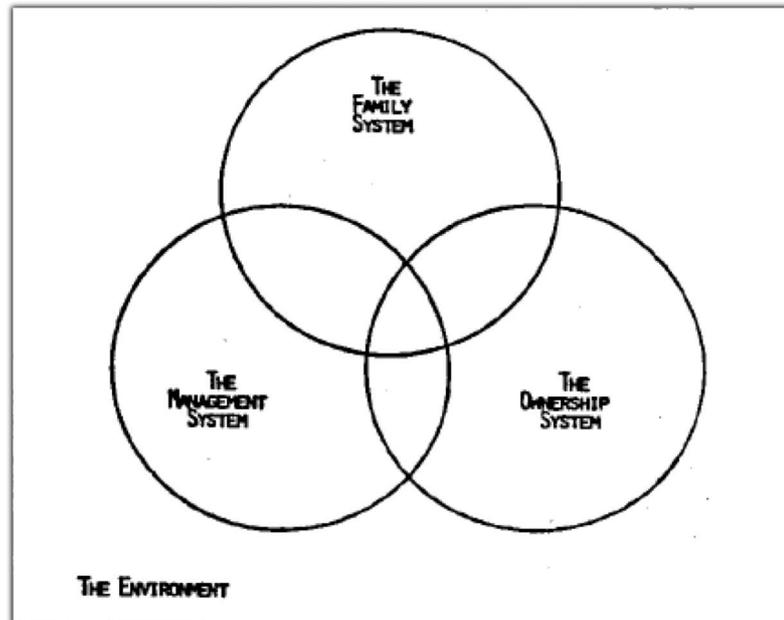
En effet, Malgré l'utilité notoire du modèle des trois-cercles de Gersick et al. (1997) pouvant prouver l'étude des différentes situations liées à l'entreprise familiale, Corbetta et Salvato, (2004) soulignent l'application limitée de ce modèle. Ces auteurs ont insisté sur la fragilité de cette vision monolithique de l'entreprise familiale en éclairant les points saillants de l'agence et de la théorie de coûts de transactions dans ce type d'entreprise.

Ainsi et contrairement au modèle des trois-cercles de Gersick et al. (1997) qui suggère la prédominance d'un seul et unique comportement homogène et univoque des acteurs de l'entreprise familiale, un comportement basé sur la prédominance de l'affectif sur le cognitif et le conatif, Hirigoyen (2009) rajoute un quatrième cercle qui correspond au « cercle individuel » prenant en compte explicitement les préférences des individus tout en mettant en exergue les biais comportementaux normatifs correspondants. Ceci est d'autant plus vrai que les individus qui y interagissent sont de véritables acteurs agissant selon des comportements variables et situationnels. L'introduction du cercle individuel apporte une réponse au dilemme fondamental de l'entreprises familiale qui est celui de créer un équilibre entre les besoins et les intérêts des individus d'une part, et ceux de la communauté familiale, d'autre part (Hirigoyen, 2009).

### **1.3. Interactions du système de l'entreprise familiale**

Le concept d'interaction ou d'interdépendance est au centre de la théorie des systèmes. Les membres de la famille et les sous-systèmes qui composent le système familial s'influencent mutuellement et sont dépendants les uns des autres (Von Bertalanffy, 1975). Ce qui arrive à un membre de la famille ou ce que fait un membre de la famille a nécessairement un effet plus ou moins direct sur les autres membres du système. Ces interactions, aussi bien internes qu'externes, se font aussi avec l'extérieur du système et elles induisent des changements, et même des bouleversements, au sein du système. Dans une entreprise familiale, les systèmes « entreprise » et « famille » sont inextricablement liés (Stafford et *al.* 1999 ; Danes et Olson, 2003). Ce qui se passe dans le système « entreprise » a un impact sur le système « famille » et inversement. Kadis et McClendon (1991) parlent d'un « état d'interdépendance ».

Cependant, si l'interdépendance des systèmes « entreprise » et « famille » ne fait pas débat, ces approches systémiques duales ont été critiquées pour leur manque de prise en compte des interactions de l'entreprise familiale avec son environnement (Pieper et Klein, 2007). Pour remédier à ce problème, les chercheurs se sont rapprochés du courant des approches systémiques ouvertes (Ashmos et Huber, 1987 ; Naumann et Lincoln, 1989 ; Rousseau, 1979). Les systèmes ne sont plus fermés mais ouverts car ils intègrent les interactions substantielles de l'entreprise et de son environnement. C'est dans cette perspective que s'inscrit la représentation de l'entreprise familiale de Lansberg (1988).



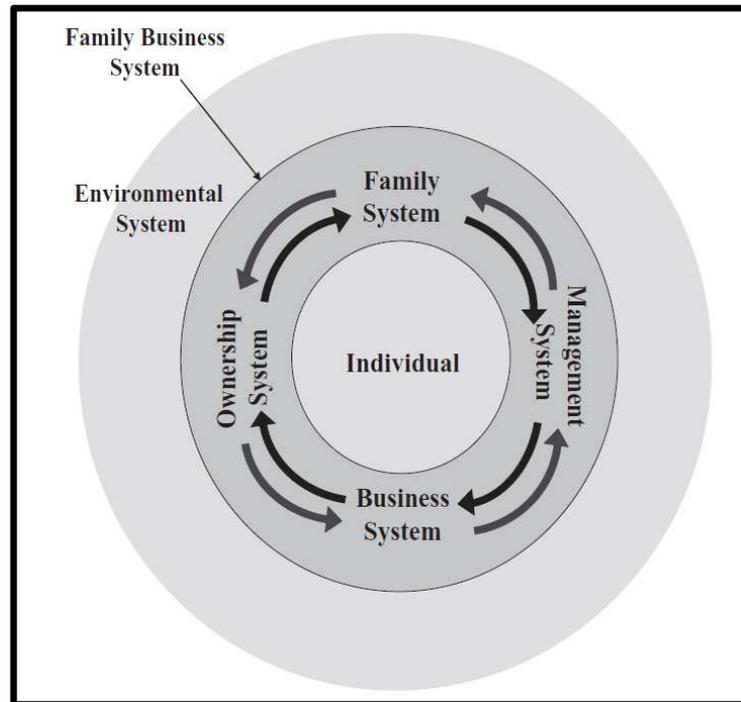
Source : Lansberg (1988)

**Figure 5 :** Interaction du système de l'entreprise familiale et son environnement

Le modèle de Lansberg (1988) présente l'environnement de l'entreprise familiale comme un système à part entière interagissant avec l'entreprise. L'entreprise familiale devient alors un système ouvert qui interagit en permanence avec son environnement.

Pieper et Klein (2007) et Litz (2008) reprennent la même idée avec des approches plus métaphoriques : il s'agit du *Bull's eye Model* pour les premiers et du *Möbius Strip* pour le second.

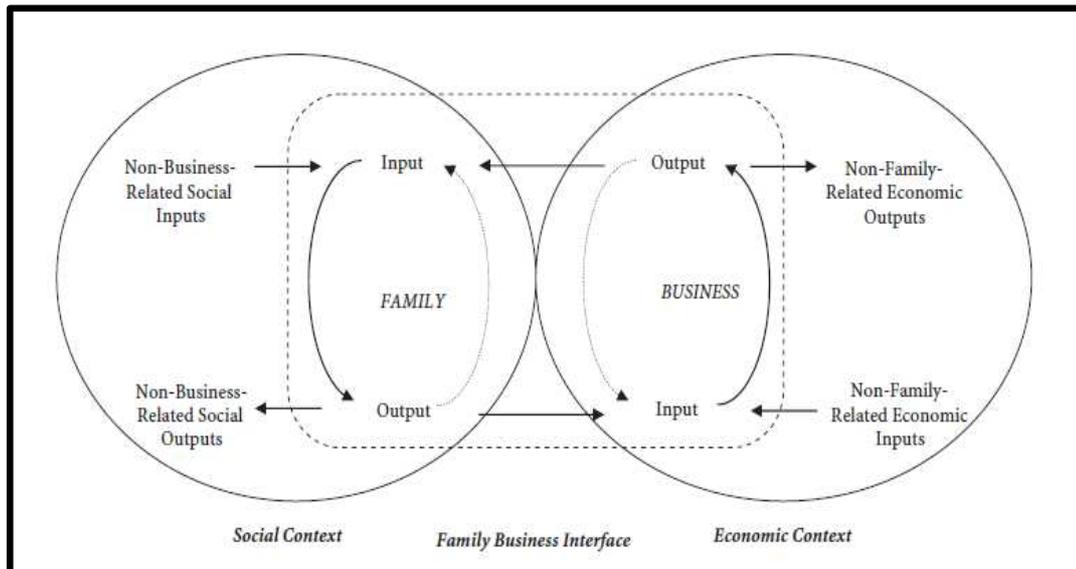
Dans leur modèle « Bull's eye », Pieper et Klein (2007) placent l'individu au centre d'une présentation tridimensionnelle avec l'entreprise familiale et l'environnement. L'entreprise familiale est alors présentée comme un système ouvert en interaction avec son environnement. Pour Ashmos et Huber (1987), l'approche des systèmes ouverts permet une meilleure analyse des différents niveaux des sous-systèmes et met en exergue leurs différentes interactions et influences. En effet, et contrairement aux systèmes fermés, les systèmes ouverts intègrent les interactions potentielles entre l'entreprise et son environnement (Naumann et Lincoln, 1989 ; Rousseau, 1979) permettant ainsi une meilleure analyse de leurs échanges et influences mutuels.



Source : Pieper et Klein (2007)

**Figure 6 : « Bulleye Model » une approche tridimensionnelle du système ouvert**

Litz (2008) compare l'entreprise familiale à un ruban " Möbius Strip " où la famille et l'entreprise sont présentées comme deux systèmes connectés et en interactions avec l'environnement. Les systèmes de la famille et de l'entreprise reprennent cette présentation métaphorique du ruban dans le sens où les extrants d'un système deviennent les intrants de l'autre. Un échange dual et en interaction avec le système environnement.



Source : Litz (2008)

**Figure 7 : « Möbius Strip » l'interface famille-entreprise / entreprise-famille**

Dans ces deux représentations, l'entreprise familiale est alors présentée comme un système ouvert en interaction avec son environnement. Les échanges entre l'entreprise et l'environnement sont permanents et l'entreprise familiale devient elle-même, un sous-système d'un système économique et culturel complexe (Naumann et Lincoln, 1989).

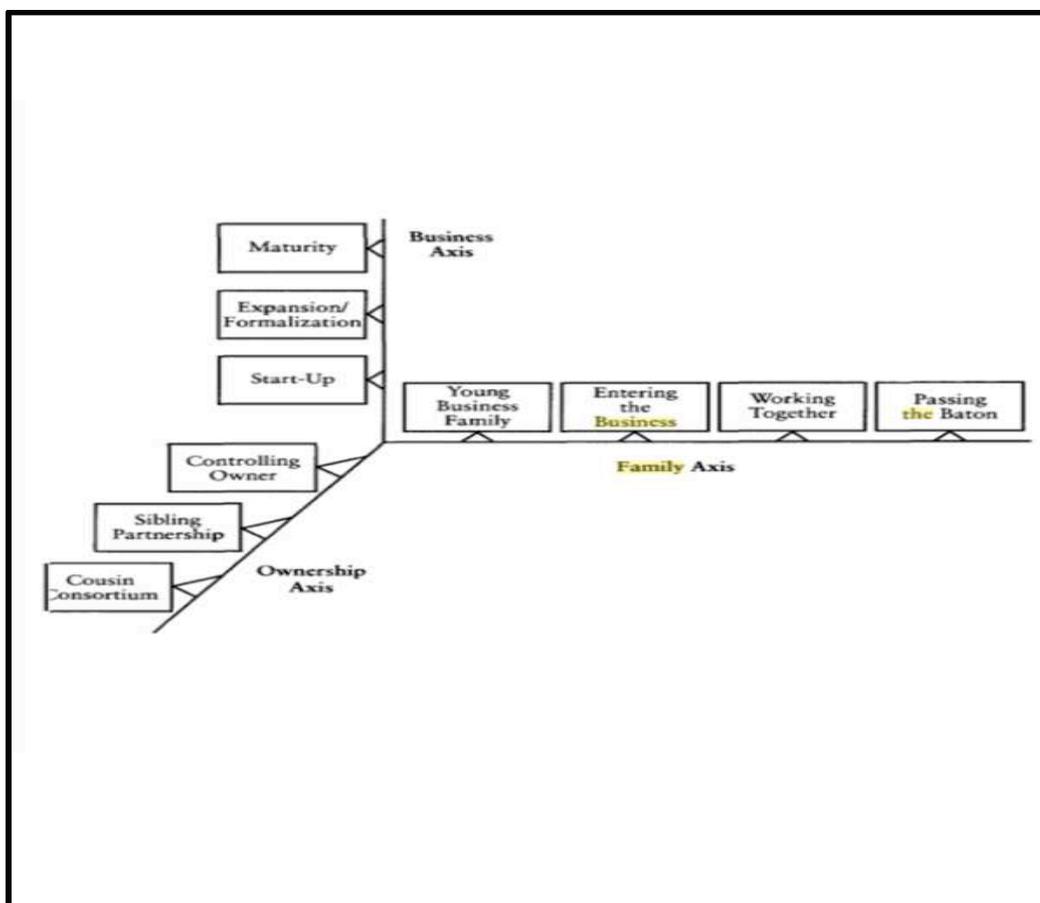
## 2. La complexité du système de l'entreprise familiale

Les méthodes pour caractériser la simplicité ou la complexité d'un système sont nombreuses. Pour Simon (1969), la complexité d'un système tient au fait qu'il est difficile de prédire, avec certitude, son comportement et son évolution. Ainsi et afin de réduire cette incertitude, les théories des cycles de vie sont apparues, avec pour objectif de prévoir, dans une certaine mesure, une série d'évènements quasi-certains par lesquels chaque système devrait transiter.

Plusieurs auteurs reconnaissent les avantages liés à l'utilisation du modèle théorique du cycle de vie. Selon Hagestad, (1986), dans Aldous, (1996), ces théories servent trois fonctions. D'abord, elles donnent une impression de visibilité qui rassure et reconforte. Ensuite, elles donnent des standards de comparaison qui permettent d'évaluer les chemins parcourus dans le temps. Enfin, étant attendus, les différents changements qui surviennent

lors des transitions entre les stades devraient causer un stress de moindre importance et induire moins de crises. La complexité du système fait donc référence à la variable temporelle du système.

Afin d'exposer la complexité du système de l'entreprise familiale, Gersick et *al.* (1997) proposent un modèle dynamique de l'entreprise familiale. Dans ce modèle les auteurs mettent en évidence les différents stades par lesquels passe une entreprise familiale et ce pour chacune de ses trois composantes : la famille, la propriété et l'entreprise. Il s'agit, selon eux, d'une réadaptation du modèle des trois cercles tout en prenant en compte la variable « temps ».



Source : Gersick et al. (1997)

**Figure 8 : Complexité du système de l'entreprise familiale**

Dans ce modèle, Gersick et *al.* (1997) mettent en évidence le développement longitudinal de l'entreprise familiale le long de trois axes. Le premier axe concerne la propriété de

l'entreprise. Pour ces auteurs la répartition de la propriété dans les entreprises familiales est très complexe, néanmoins ils proposent une classification. Ainsi, la propriété des entreprises familiales évoluerait d'une concentration vers une dissolution. Elle commence par une propriété contrôlée par un seul « Controlling Owner », puis partagée entre une fratrie « Sibling Partnership » et enfin entre plusieurs cousins « Cousin Consortium ». L'entreprise familiale suivrait alors un mouvement linéaire la faisant passer du stade du fondateur à un partenariat entre frères, puis à un consortium de cousins.

Le second axe développemental concerne la famille. La première étape de l'axe est la jeune famille entrepreneuse, « Young Business Family ». C'est une période caractérisée par une activité intense où le propriétaire dirigeant doit s'affirmer en tant que jeune adulte. Il crée ses rêves pour le futur, explore les différentes alternatives de vie qui s'offrent à lui et accède à une carrière et souvent aussi à un rôle familial. A l'étape suivante la famille est généralement en train de se concentrer sur l'éducation des enfants en les imaginant et les incitant à intégrer l'entreprise familiale « Entering the business ». Le « travailler ensemble » est la troisième étape où la famille apprend à travailler en famille, c'est-à-dire à organiser le travail dans l'entreprise autour des frères et sœurs, des cousins... « Working together ». La dernière étape est celle de la transmission « Passing the Baton ». La famille sera préoccupée pendant cette étape par les problématiques de la transmission.

Enfin, le troisième axe est celui de l'entreprise. Cette dernière passe par trois étapes de développement : lancement « Start Up », expansion et enfin maturité. Les auteurs précisent qu'il y a deux manières de sortir de la phase de maturité : le « recyclage » de l'activité ou la mort de la firme.

Cependant, même si la théorie du cycle de vie permet d'expliquer la complexité du système de l'entreprise familiale, d'autres travaux nuancent cette idée en montrant que la théorie du cycle de vie de l'entreprise familiale ne se vérifie pas tout le temps. En effet, l'entreprise familiale n'est pas une forme stable, elle évolue et change en fonction du développement de l'entreprise et de la famille. Ainsi les enjeux ne sont pas identiques d'une génération à l'autre (Dyer et *al.*, 1994 ; Gersick et *al.*, 1997 ; Schulze et *al.*, 2001).

Selon Hugron (1998), l'entreprise familiale évolue et prend des configurations différentes selon l'âge de l'entreprise et le nombre de membres de la famille impliqués. Il propose trois types différents pour lesquels les prescriptions ne sont pas identiques. Dans la configuration simple, la famille et l'entreprise sont jeunes. De ce fait, les modes de gouvernance sont simples. L'entreprise recherche l'adaptation à son environnement et développe son avantage concurrentiel. Elle est donc sensible aux ressources et aux perspectives de croissance. La seconde configuration se caractérise par le « clan familial ». Plusieurs générations cohabitent et la question de l'équilibre familial se pose davantage. L'entreprise et la famille entrent dans des problématiques financières notamment pour maintenir le contrôle familial. La troisième configuration est celle de la « dynastie familiale ». Le nombre de membres de la famille s'accroît et les liens sont de plus en plus faibles entre eux. L'enjeu est alors de conserver le caractère familial de l'entreprise tout en structurant le système entreprise/famille.

Le Vigoureux et Aurégan (2010) soulignent que l'unicité de la famille, qui suppose une confiance mutuelle, risque de se délier avec l'arrivée de « consortium de cousins » ou de rivalités fraternelles. Pour Labaki (2008), le lien entre l'évolution du cycle de vie de l'entreprise familiale et l'intensité des liens familiaux suit une courbe en U inversé. Si l'intensité des liens familiaux s'accroît fortement entre la première et la deuxième génération, cette relation s'inverse à la troisième génération.

De générations en générations, l'actionnariat, la gouvernance et le management de ces organisations se complexifient (Westhead et *al.*, 2002). L'enjeu est alors de mettre en place des systèmes de gouvernance capables de supporter et de gérer cette complexité (Caby et Hirigoyen 2002). En effet, l'entreprise familiale évolue au fur et à mesure de l'évolution de la famille impliquée dans son gouvernement. A mesure que l'entreprise se développe et devient un projet économique multigénérationnel, des structures plus formelles de gouvernance sont nécessaires pour assurer sa pérennité (Arnoff et *al.*, 2002).

## **2.1. Institutions de gouvernance dans l'entreprise familiale**

Lorsque la famille est encore à l'étape de son fondateur initial, peu de questions liées à la gouvernance familiale se posent, étant donné que la plupart des décisions sont prises par le fondateur et que la voix de la famille est encore unifiée. A travers le temps et au fur et à mesure que la famille traverse des étapes de son cycle de vie, des générations plus récentes et davantage de membres rejoignent l'entreprise familiale. Leur arrivée se traduit par des idées et des opinions différentes concernant la manière dont l'entreprise devrait être dirigée et sa stratégie définie.

Il devient alors obligatoire d'établir une structure de gouvernance familiale claire qui disciplinera les membres de la famille, empêchera les conflits éventuels et garantira la continuité de l'activité. Une gouvernance relationnelle est ainsi instaurée au sein de l'entreprise familiale qui complète la gouvernance formelle (Mustakallio et *al.*, 2002). Cette gouvernance relationnelle est présentée par des organes informels tels que la constitution familiale et les institutions familiales. La gouvernance formelle, quant à elle, est présentée par le conseil d'administration (Neubauer et Lank, 1998).

### **2.1.1. La charte familiale**

Il est difficile d'imaginer un pays sans constitution. De la même manière, une famille entrepreneuriale qui se trouve à une étape avancée de son développement (fratrie ou dynastie), a besoin d'un document imposant un cadre aux relations intrafamiliales et aux relations de la famille avec l'entreprise familiale. Ce document s'appelle la « charte familiale » ou la « constitution familiale ».

La rédaction d'une charte familiale ou d'une constitution familiale est une manière d'unir le système d'entreprise familiale (Distelberg et Sorenson, 2009). Son but est de définir la philosophie de la famille, ses valeurs, ses objectifs, sa vision du futur, les grands principes de son fonctionnement interne. Elle définit également les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise, à savoir les membres de la famille actionnaires, les directeurs et les membres du conseil d'administration. Elle comprend des accords clairs et établit des règles du jeu qui permettent d'anticiper les conflits et les problèmes.

Pour Neubauer et Lank (1998) la charte familiale définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise. La charte familiale évolue au fur et à mesure que la famille et l'entreprise évoluent. Elle doit par conséquent refléter tout changement dans la famille et / ou l'entreprise. La taille, l'étape de développement de la famille et le degré d'implication des membres de la famille dans l'entreprise font que la forme et le contenu de la charte familiale diffèrent d'une entreprise à une autre.

Sanaa (2008) définit les rôles d'une charte familiale :

- ✓ formaliser et clarifier les valeurs et les grands principes de fonctionnement de la famille en interne et vis-à-vis de l'entreprise dont elle est actionnaire ;
- ✓ pallier les difficultés liées à la succession et au changement générationnel ;
- ✓ servir d'outil à la bonne gouvernance de l'entreprise familiale dans la mesure où il va limiter les biais comportementaux des membres de la famille qui se manifestent au moment de la succession ;
- ✓ répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs familiaux concernés par la succession ;
- ✓ contribuer à l'élaboration d'un plan stratégique familial qui doit conduire à l'amenuisement des frontières entre les acteurs familiaux.

### **2.1.2. Assemblée familiale**

C'est un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membres de la famille afin de répondre aux questions relatives à l'entreprise et à la famille. Les assemblées familiales contribuent à éviter les conflits éventuels qui pourraient surgir parmi les membres de la famille et ce, en leur permettant de se tenir au courant des questions concernant l'entreprise. Elles leur offrent également l'opportunité d'exprimer leurs

opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux. Elles sont, en général, ouvertes à tous les membres de la famille.

Cependant, certaines familles préfèrent établir des restrictions d'adhésion telles qu'une limite d'âge minimum, la non-participation de la belle famille et une limitation des droits de vote durant l'assemblée. La présidence et la programmation de l'assemblée familiale reviennent généralement au patriarche de la famille ou à un autre membre respecté de la famille.

Les rôles d'une assemblée familiale sont les suivants :

- ✓ discuter des affaires familiales importantes ;
- ✓ approuver l'emploi familial et les politiques de rémunération. ;
- ✓ approuver tout changement dans la vision familiale ;
- ✓ informer les membres de la famille au sujet de leurs droits et responsabilités.

### **2.1.3. Conseil familial**

Le conseil de famille est appelé également conseil de surveillance de la famille. C'est un organe consultatif qui constitue un préalable à la mise en œuvre de la gouvernance de l'entreprise familiale. Il est destiné à impliquer davantage les membres de la famille actionnaires ou occupant différentes fonctions dans l'entreprise.

Le conseil familial est généralement établi une fois que la famille a atteint une taille conséquente, c'est à dire plus de trente membres. Dans ce cas, il devient difficile pour l'assemblée familiale d'avoir des discussions significatives et de prendre des décisions rapides et efficaces. C'est à ce moment que le conseil de famille est formé. Il a le rôle d'organe de gouvernance représentatif pour l'assemblée familiale dans la coordination des intérêts des membres de la famille avec leur entreprise. Ainsi, le conseil de famille constituera une plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise.

Il est préférable pour le conseil de famille d'être de taille facile à gérer, soit 5 à 9 membres généralement élus par l'assemblée familiale compte tenu de leurs qualifications et de leur disponibilité à accomplir les tâches du conseil. Quant à l'adhésion au conseil, certaines familles préfèrent imposer des restrictions telles que l'âge, l'expérience, la non-participation des pièces rapportées, les membres de la famille qui font déjà partie du conseil d'administration ou de la direction de l'entreprise. Sa composition, sa structure et son fonctionnement diffèrent d'une entreprise familiale à une autre. Un président doit être à la tête du conseil de famille. Ce dernier, désigné par l'assemblée familiale, doit diriger le travail du conseil. Aussi, un secrétaire du conseil doit être désigné afin de tenir les procès-verbaux des réunions et de les communiquer à la famille.

Il remplit deux fonctions très importantes, d'une part, l'élaboration et la mise en œuvre du protocole familial et d'autre part, l'anticipation des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leurs relations entre eux et avec l'entreprise. Pour Lansberg (1999) les tâches typiques d'un conseil de famille sont le plus souvent :

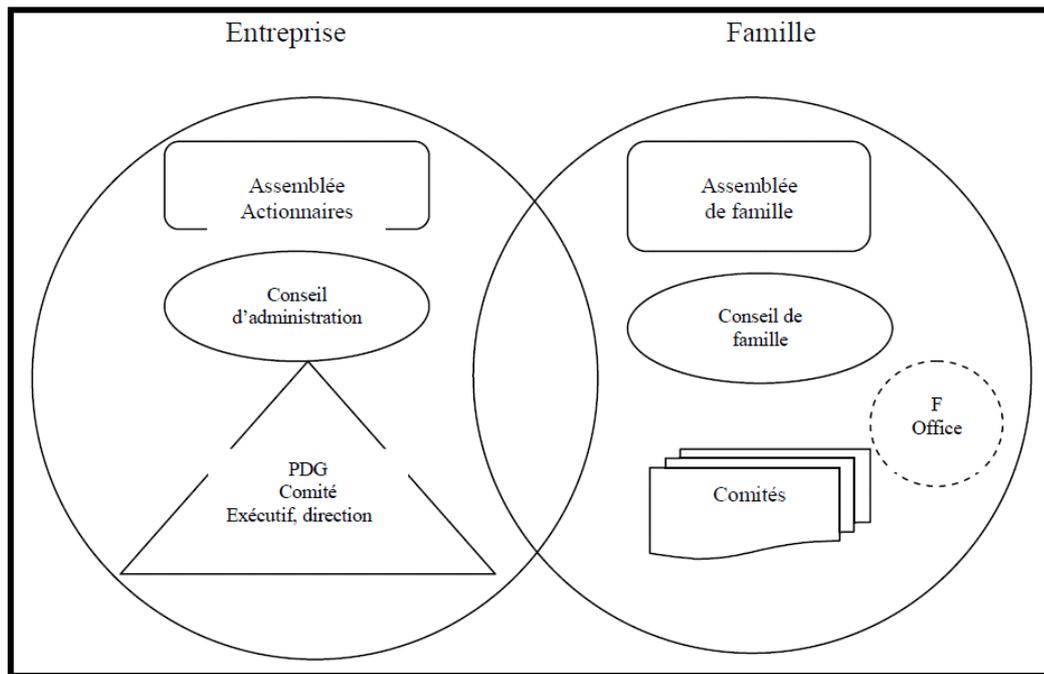
- ✓ de servir de lien entre la famille, le conseil d'administration et la direction. Cependant, c'est le conseil d'administration qui détient l'autorité au sein de l'entreprise et qui est responsable face aux actionnaires ;
- ✓ d'élaborer et réviser les politiques familiales telles que l'emploi familial, la rémunération et les politiques relatives à la détention d'actions par la famille ;
- ✓ d'élaborer et réviser les documents relatifs à la position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs ;
- ✓ de suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration ;
- ✓ d'aborder les autres affaires importantes pour la famille.

#### **2.1.4. Family office/ bureau familial**

Le bureau familial est défini comme étant un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil d'administration (Lansberg, 1999). Il est généralement très courant au sein des familles nombreuses et opulentes en activité. Il mène une activité relativement séparée de l'entreprise, bien que certains de ses membres puissent travailler dans celle-ci. Le bureau est généralement constitué de gestionnaires professionnels qui gèrent les investissements, la conformité fiscale, l'assurance, la planification financière et les opérations intrafamiliales telles que les plans de succession.

Outre la charte familiale, l'assemblée, le conseil et le bureau familial, il existe d'autres institutions familiales que les familles propriétaires d'entreprises peuvent juger utile de créer afin de couvrir des domaines pour lesquelles elles manifestent un intérêt particulier : le comité d'éducation, le comité de remboursement des actions, le comité de planification des carrières et le comité des réunions familiales et des loisirs (Lansberg, 1999).

Kenyon- Rouvinez et Ward (2004) font une présentation graphique des organes de gouvernance relatifs au système familial. Ces organes veillent sur la réalisation, le maintien et le renforcement de l'unité familiale entre ses membres et avec l'entreprise. Ils aident aussi à la stabilité et à la motivation des différentes parties prenantes en leur offrant une attitude professionnelle à l'égard de l'entreprise pour ne pas entraver son fonctionnement (Gallo et *al.*, 2004).



Source : Kenyon- Rouvinez et Ward (2004)

**Figure 9 : Représentation graphique des institutions de gouvernance d'une entreprise familiale**

Pour Miller et al. (2018) l'entreprise familiale dispose d'une gouvernance unique. Une gouvernance relationnelle présentée par les dimensions du capital social qui sont les organes informels et une gouvernance formelle présentée par le conseil d'administration (Labaki (2007) ; Neubauer et Lank, (1998)). Nous sommes donc face à une gouvernance relationnelle qui complète la gouvernance formelle résultant de la rencontre entre les deux univers qui sont la famille et l'entreprise.

## 2.2. Le génogramme : nouvel outil de cartographie visuelle de l'entreprise familiale

Afin de comprendre une entreprise ou un groupe d'entreprise il s'avère nécessaire d'en établir l'organigramme juridique. Ce dernier permet de dénombrer les entités juridiques qui composent le groupe, et de comprendre les liens juridiques qui les unissent. Des liens de nature capitalistique ou encore des liens contractuels et les flux financiers qui existent entre les différentes entités.

Lorsqu'il s'agit des entreprises familiales il est nécessaire d'ajouter à la dimension juridique la dimension familiale et de superposer ces deux dimensions dans le but de disposer d'un outil de cartographie visuel qui permet d'appréhender le système dans sa globalité. En effet pour une entreprise familiale la dimension de l'arbre généalogique doit pouvoir figurer dans cette cartographie. De plus, l'élément important dans l'entreprise familiale c'est la famille, elle est formée d'un réseau de parenté où les fonctionnements physiques, sociaux et émotionnels sont profondément interdépendants. Il est donc utile que l'arbre généalogique reflète cette dimension émotionnelle et affective.

Un outil a été développé en médecine et en psychologie afin de rendre compte de la nature et de la qualité affective des liens entre les membres d'une même famille c'est le génogramme.

### **2.2.1. Origines et fondements théoriques**

Le génogramme ou géosociogramme est une variante d'arbre généalogique utilisé en psychogénéalogie. Il représente, en plus de l'arbre généalogique classique, les liens psychologiques ayant affecté les ancêtres de la personne étudiée, voire les faits marquants et les liens affectifs. Il est l'outil principal de certaines techniques psychothérapeutiques.

L'utilisation répandue du génogramme est due aux pionniers de la thérapie familiale de l'école de Palo Alto, aux USA. Il a été développé à partir de la théorie des systèmes familiaux. McGoldwich et Gerson (1990) le définissent comme une « façon de dresser l'arbre généalogique d'une famille ».

Pour Schützenberger (2004), le génogramme est un arbre généalogique sur trois générations qui comporte certains faits de vie et met en évidence les liens entre enfants, parents et grands-parents. Elle précise aussi que le géosociogramme, plus complet, couvre de cinq à sept générations. L'un et l'autre indiquent les dates de mariage, de naissances, de décès et les faits importants de l'histoire familiale.

Le génogramme est aussi l'outil par excellence de l'approche systémique. Cette approche se caractérise par sa façon de considérer les relations humaines : la personne n'y est pas vue comme le seul élément à observer. Dans cette approche, il est accepté que la personne

soit influencée par ses motivations, par celles des autres et celles de son milieu. De même, l'histoire de la famille l'influence, elle transporte avec elle des valeurs, des émotions et des comportements transmis depuis des générations.

Le génogramme fournit des informations graphiques sur des modèles familiaux complexes et permet ainsi de représenter de manière synthétique une grande quantité d'informations et d'élaborer une hypothèse sur les problèmes qui peuvent se poser. Pour McGoldwich et Gerson (1990), le génogramme peut aider les membres d'une famille à se voir de façon nouvelle et permet ainsi au thérapeute de se remémorer la plupart des événements, de recadrer, détoxiquer et normaliser des comportements chargés émotionnellement.

Il est donc une façon de dresser l'arbre généalogique d'une famille en donnant de manière analogique, une représentation de son fonctionnement, aidant ainsi les personnes concernées à accéder à la compréhension de leurs relations, des influences qui les marquent et des symptômes dont souffrent certains d'entre eux.

L'information structurelle, relationnelle, fonctionnelle de la famille sur un génogramme peut être lue à la fois horizontalement au travers du contexte familial et verticalement au travers les générations.

### **2.2.2. Le génogramme familial**

Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) définissent le génogramme familial comme étant : « un arbre généalogique raisonné, qui rend compte non seulement de la famille mais de ses relations ». De même que le management et l'actionnariat évoluent, la famille suit une évolution qui lui est propre. Le génogramme met ainsi en évidence les liens entre enfants, parents et grands-parents. Il peut couvrir jusqu'à cinq à sept générations. Il permet de relever les types de comportement d'une famille donnée : mariage, divorce, succession, sorties de l'actionnariat familial et tous les faits importants de l'histoire familiale.

Il convient alors de faire une représentation des schémas comportementaux afin de pouvoir les étudier car les familles tendent à les répéter sur plusieurs générations et

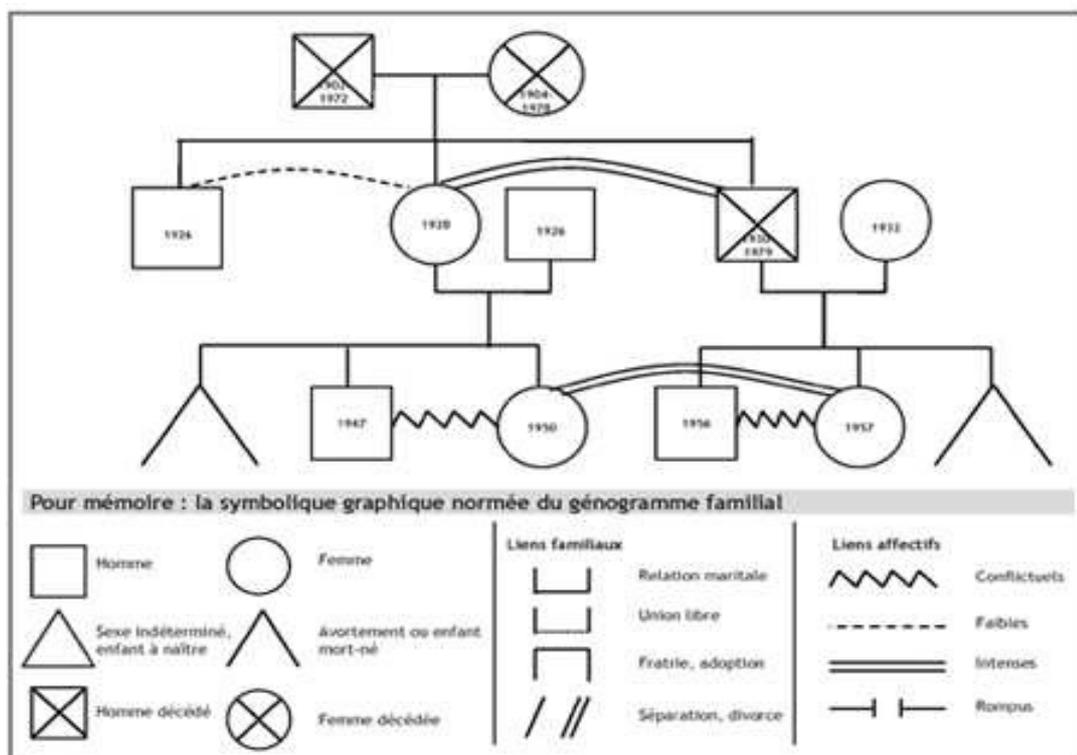
permettre ainsi aux prochaines générations de s'affranchir des comportements problématiques.

La représentation graphique du génogramme est codifiée, elle utilise une symbolique normée pour décrire la nature et la qualité des relations intrafamiliales. Cette symbolique est devenue un standard international. Créer un génogramme implique trois niveaux : dresser la carte de la structure familiale, recueillir les informations concernant la famille, délimiter les relations familiales (De Marsac, 2011).

- ✓ Dresser la carte de la structure familiale : c'est une description graphique des divers liens biologiques et légaux qui unissent les différents membres entre eux et les différentes générations entre elles. C'est un ensemble de figurations des personnes et des lignes représentant leurs relations. Chaque membre est représenté par un carré ou par un cercle suivant le sexe, les hommes par un carré et les femmes par un cercle. Pour une personne qui est décédée, une croix est mise à l'intérieur du signe. Les dates de naissance ou de décès sont notées au-dessus de la figure. Les grossesses, fausses couches, avortements et mort-nés sont indiqués par d'autres symboles.

Les figures représentant les membres de la famille sont reliées par des traits qui indiquent leurs liens biologiques et légaux. Les époux sont reliés par des traits descendants qui se rejoignent, le mari est placé à gauche et l'épouse à droite. La lettre M suivi de la date indique l'année de mariage, la ligne de mariage est aussi celle où l'on indique les séparations ou les divorces. Les traits signifient une interruption de la relation conjugale, un trait (/) pour une séparation et deux traits (//) pour un divorce. Les différents mariages se suivent dans l'ordre, de la gauche vers la droite, le mariage le plus récent s'inscrivant en dernier lieu. Si un couple a une liaison ou vit ensemble sans être légalement marié, leur relation est tracée comme pour un couple marié, mais on utilise une ligne pointillée. Quand un couple a des enfants, chaque figure de représentant est accrochée à la ligne qui relie le couple. Les enfants sont inscrits de la gauche vers la droite en partant de plus âgé vers le plus jeune. Une ligne en pointillés est utilisée pour relier un enfant adopté ou un enfant recueilli et cette ligne le relie à la ligne parentale. Des lignes convergentes relient des jumeaux à la ligne parentale.

- ✓ Recueillir les informations concernant la famille : Une fois la structure familiale tracée, il convient alors de rajouter des informations de type démographique (âge, dates de naissance et de décès, l'endroit de vie, les occupations professionnelles et niveau d'éducation), fonctionnel et concernant des évènements critiques (changements importants, changements de relation, les échecs, les réussites).
- ✓ Délimiter les relations familiales : A partir des témoignages et des observations collectés, différents traits seront utilisés pour symboliser les différents types de relations entre les membres d'une famille.



Source : De Marsac (2011)

**Figure 10 : La symbolique graphique normée du génogramme familial**

## Section 2 : Système de gouvernance et implication familiale

Dépassant l'aspect de la définition traditionnelle de l'entreprise familiale, qui ne fait toujours pas l'unanimité, d'autres questions ont préoccupé les chercheurs telle que l'implication de la famille dans les différentes structures de l'entreprise et son système de

gouvernance. Dans son article, Mazzi (2011) recense les définitions proposées dans la littérature en analysant 23 articles parus entre 2001 et 2010. Cet auteur a relevé trois approches distinctes dans la définition de l'entreprise familiale.

La première approche repose sur l'implication qui prend en compte les facteurs structurels et organisationnels des entreprises. Cette approche est basée sur l'identification de quatre dimensions fondamentales de la gouvernance : la propriété, le contrôle, le rôle managérial que jouent les membres de la famille dans l'entreprise et les générations impliquées dans l'entreprise. Néanmoins, une variation sensible de ces dimensions pourrait avoir des incidences sur les définitions proposées de l'entreprise familiale.

La deuxième approche est basée sur l'intention qui met l'accent sur la vision de la famille de l'entreprise et décrit son essence en termes d'objectifs de la famille. Ces derniers visent à garder le contrôle, le comportement de l'entreprise, la vision de création de valeurs trans-générationnelles et les ressources idiosyncrasiques tirées de sa participation dans l'entreprise.

La troisième approche de définition repose sur la combinaison des deux approches précédentes, intention et implication, et applique l'échelle de mesure F-PEC proposée par Astrachan et al. (2002). Shanker et Astrachan (1996) décrivent dans leur modèle « *Family universe bull's eye* », les niveaux d'implication de la famille dans l'entreprise familiale. La question n'est plus de savoir si une entreprise est familiale ou pas mais ça serait plutôt l'étendue et les modalités de participation de la famille et son influence sur l'entreprise.

La prise en compte de l'implication familiale permettra de mieux appréhender les différents modes de gouvernance de ce type d'organisation (Gilding, 2000) et d'étudier aux mieux les interactions entre les actionnaires familiaux et les dirigeants (familiaux ou non). En effet, elle rompt avec les études traditionnelles qui se basaient sur la théorie de l'agence où les risques de comportements déviants des agents sont réduits du fait de la confusion des rôles de principal et d'agent.

## **1. La singularité du système de gouvernance des entreprises familiales**

Neubauer et Lank (1998) distinguent l'entreprise familiale de l'entreprise managériale au niveau des rôles. L'entreprise managériale se caractérise par une implication individuelle des différentes parties prenantes au sein de sa gouvernance. Cependant, la situation devient plus complexe pour l'entreprise détenue par une famille tant que les membres familiaux peuvent être impliqués au sein de la gouvernance en assurant des rôles et des responsabilités multiples associés à des différentes motivations.

De ce fait, le système de gouvernance est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les entreprises managériales. La présence de la dimension familiale au sein de la firme fait apparaître une confrontation entre les valeurs de la famille et les objectifs économiques. Les considérations organisationnelles, personnelles et familiales affectent la structure de la gouvernance de l'entreprise (Gubitta et Gianecchini, 2002).

### **1.1. Le système de gouvernance des entreprises familiales : définition et caractéristiques**

La gouvernance au sein des entreprises familiales est singulière (Allouche et Amann, 2002) et ne peut être abordée sous les angles habituels de la gouvernance d'entreprise (Barrédy, 2008). Elle est définie comme un ensemble de mécanismes visant à délimiter les pouvoirs des dirigeants et à influencer leurs décisions de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux (Charreaux, 1997 ; Zingales, 2000).

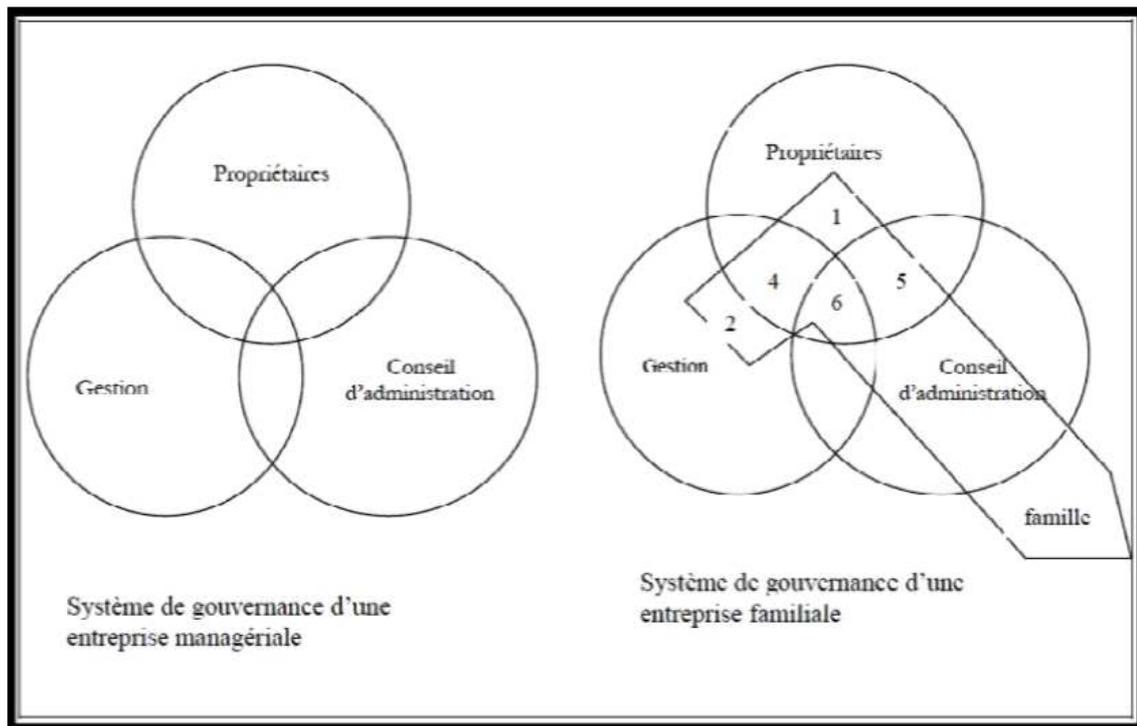
En effet, les entreprises familiales sont des entités complexes au sein desquelles les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004 ; Lievens, 2006). Elles représentent des organisations particulières nécessitant une gouvernance adaptée. Cette gouvernance familiale englobe celle de la relation préexistante entre les membres de la famille et pourrait alors être interprétée comme l'ensemble des explications et descriptions de sa structure, son évolution et son fonctionnement.

Pour Melin et Nordqvist (2000), le système de gouvernance familiale présente des particularités par rapport aux autres structures et à celle issue de la théorie de l'agence.

Ces auteurs affirment que les recherches en gouvernance de l'entreprise familiale doivent tenir compte des éléments de structure et de processus. L'attention doit être portée à la famille, les échanges formels et informels entre ses membres et au pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise moyennant le contrôle de la propriété, du conseil d'administration et de la direction.

Neubauer et Lank (1998) définissent la gouvernance de l'entreprise comme un système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler la firme. Ils appliquent cette large définition à la gouvernance de l'entreprise familiale en tenant compte de la nature distinctive de cette organisation. Ainsi, ces auteurs précisent que la gouvernance au niveau de ce type d'organisation présente deux aspects importants. D'une part, la gouvernance de l'entreprise familiale réfère non seulement à la fonction de contrôle, mais aussi à la fonction de direction. Cette dernière est influencée par l'implication familiale dans les décisions stratégiques telles que la participation dans la prise des décisions importantes. D'autre part, la structure de gouvernance est composée de trois principaux éléments : la propriété, le conseil d'administration et la gestion.

La figure suivante résume les éléments clés ainsi que les spécificités du système de gouvernance de l'entreprise familiale :



Source : Neubauer et Lank (1998)

**Figure 11 : Système de gouvernance d'une entreprise familiale**

La présence de la famille donne ainsi une complexité à ce système de gouvernance. Plusieurs cas de figure résultent de l'interaction entre la famille et l'entreprise : les actionnaires sont des membres de la même famille, les membres de la famille occupent des postes de gestion, les administrateurs sont des membres de la famille, les actionnaires membres de la famille occupent des postes de gestion, les administrateurs membres de la familles sont des propriétaires et les actionnaires membres de la famille sont à la fois des administrateurs et des gestionnaires de l'entreprise (Neubauer et Lank, 1998).

### 1.2. Modes de gouvernance familiale

Un des caractères spécifiques de l'entreprise familiale tient à son mode de gouvernance. En effet, les entreprises familiales disposent d'une gouvernance unique (Miller et *al.*, 2018). L'originalité de sa gouvernance est logée dans trois modalités : institutionnelle portant sur le contrôle de la propriété, économique relevant de la qualité du projet et filiale se fondant sur l'attachement familial à un capital collectif (Cadiou et *al.*, 2017)

La seule forme de gouvernance prise en compte initialement dans la littérature de l'entreprise familiale est celle où la famille réunit les critères de contrôle et de direction (Charlier, 2008). Elle est présentée par la théorie traditionnelle de l'agence comme une structure organisationnelle réduisant les risques de comportements déviants des agents du fait de la confusion des rôles de principal et d'agent. Les acteurs familiaux n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine (Fama et Jensen 1983). D'autres approches de l'entreprise familiale ont été développées par Burkart *et al.* (2003), Anderson et Reeb (2003), et Arregle *et al.* (2012). Ces auteurs ont distingué les entreprises contrôlées par la famille des entreprises dirigées par celle-ci. D'autres études ont étendu l'analyse aux entreprises où la famille ne contrôle plus que le management ou la propriété (Neubauer et Lank, 1998 ; Sharma, 2004 ; Villalonga et Amit, 2006 ; Ali *et al.*, 2007). Nous nous appuyons, dans notre analyse des différents modes de gouvernance des entreprises familiales, sur l'étude faite par Charlier et Lambert (2013).

### **1.2.1. Réunion des fonctions de propriété et de contrôle**

La première forme de gouvernance est celle où la famille réunit les critères de contrôle et de direction. Le développement de la théorie de l'agence, à la suite de l'article de Jensen et Meckling en 1976, a renforcé cette conception de l'entreprise familiale, où les risques de comportements déviants des agents sont réduits du fait de la confusion des rôles de principal et d'agent (Charlier et Lambert ; 2013). Les acteurs familiaux n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine (Fama et Jensen, 1983).

Il en résulte un avantage en termes de coûts d'agence pour les entreprises familiales. L'entreprise familiale se trouve ainsi dans une situation d'intendance, au sens de la *Stewardship Theory*. Cette approche théorique part de l'idée principale que dans les entreprises familiales les intérêts du principal et de l'agent sont similaires ce qui réduit fortement les coûts d'agence.

Melin et Nordqvist (2000), soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance d'entreprise basés, pour la plupart, sur l'analyse par la théorie de l'agence ne conviennent pas à l'entreprise familiale vu l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques. La motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins

supérieurs de la pyramide de Maslow contrairement à la théorie de l'agence où les récompenses monétaires sont nécessaires pour réduire les asymétries d'information et où le comportement opportuniste serait la seule motivation (Basly, 2006). L'agent serait mû par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel et présenterait un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles.

Dans le cadre de l'entreprise familiale, le comportement d'intendance prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter l'intérêt personnel. Schulze et *al.* (2003) le définissent comme une : « une fonction d'utilité qui lie le bénéfice /richesse d'un individu à celui des autres ». La gouvernance de l'entreprise devient alors un jeu coopératif où la logique de contrôle laisse place à une logique d'accompagnement. Cette spécificité est considérée comme une source d'avantage concurrentiel du fait de la convergence des intérêts entre la direction et les actionnaires familiaux (Charlier, 2008) dont l'unicité résulte de l'interaction des systèmes de la famille et de l'entreprise (Miller et *al.*, 2008). Il y a un véritable "affectio societatis" entre les actionnaires familiaux, appelé par Amann (2003) un « *affectio familiaris* » indispensable au fonctionnement de l'entreprise familiale.

La fusion des fonctions de propriétaire et de directeur permet de meilleurs rendements (Charlier et Lambert, 2013). En effet, le contrôle de la propriété fait coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires (Basly, 2006) en alignant les intérêts des propriétaires aux décisions managériales (Katz et Niehoff, 1989). Cela permet une rentabilité moyenne des entreprises familiales supérieure à celles des entreprises non familiales (Allouche et Amann, 2000) et une meilleure capacité d'autofinancement (Allouche et Amann, 1997).

### **1.2.2. Séparation des fonctions de propriété et de contrôle**

Cette forme d'organisation est analysée par le modèle théorique de Burkart et *al.* (2003). C'est celle où la famille qui contrôle les droits de vote choisit de recruter un dirigeant extérieur. Le choix d'un professionnel permet d'avoir un dirigeant supposé plus performant (Charlier, 2008).

L'entreprise est ainsi amenée à faire un arbitrage entre l'abandon des avantages non pécuniaires liés à la direction familiale (Demsetz et Lehn, 1985) et des gains privés par le recrutement d'un dirigeant externe supposé être plus performants que les héritiers. Pour Allouche et Amann (2000), le choix du dirigeant externe ou non dépend de la protection légale accordée aux actionnaires familiaux. Une protection légale faible amène la famille à conserver le management alors qu'une protection forte lui permet de recruter un manager externe (Burkart et *al.*, 2003). Ainsi, la famille a intérêt à conserver la majorité des droits de vote en cas de protection légale moyenne (Burkart et *al.*, 2003), ce qui lui permet de choisir le dirigeant (Allouche et Amann, 2002).

Cette forme de gouvernance réduit l'enracinement du dirigeant familial et aurait un impact positif sur la performance financière de la firme et sa productivité (Barth et *al.*, 2005). Cependant, ce modèle a pour effet de réintroduire dans l'entreprise familiale le conflit entre actionnaires et dirigeant, en raison du risque que ce dirigeant extérieur à la famille s'approprie des bénéfices privés (Charlier et Lambert, 2013).

Une troisième forme d'organisation, modélisée par Neubauer et Lank (1998), est celle où l'entreprise est dirigée par une famille qui n'est pas majoritaire ni même l'actionnaire principal. Ce type d'entreprise reste familial parce que son dirigeant, imprégné de l'héritage culturel, continue à appliquer les valeurs familiales (Charlier et Lambert, 2013).

**Tableau 1 : Matrice propriété-management**

		Management			
		Familial		Non familial	
Propriété	Familiale	X	Contrôle et Direction	Contrôle	Y
	Non familiale	Z	Direction	Sortie	O

**Source** : Charlier et Lambert (2013)

## **2. L'hétérogénéité et l'implication familiale**

La comparaison des entreprises familiales et non familiales a rendu nécessaire de se concentrer sur les attributs partagés par les entreprises familiales même si les chercheurs ont depuis longtemps compris que les entreprises familiales ne sont pas homogènes (Sharma et al., 1997 ; Basly et Saunier, 2019). En effet, l'hétérogénéité de la littérature sur la définition de l'entreprise familiale dévoile l'intérêt de distinguer les entreprises familiales et de celles non familiales mais également de différencier les entreprises familiales entre elles (Handler, 1989 ; De Massis et al., 2019 ; Kotlar et Chrisman, 2019). Des différences au niveau des objectifs (Chrisman et al., 2012 ; Kotlar et De Massis, 2013), de la gouvernance (Le Breton-Miller et Miller, 2006 ; Steier et al., 2015), des ressources (Eddleston et al., 2008 ; Sirmon et Hitt, 2003) et de l'implication de la famille dans la propriété, le contrôle et la gestion (Berrone et al., 2012 ; Chrisman et al., 2012 ; Chua et al., 2012 ; Nordqvist et al., 2014). Il n'est donc pas surprenant que, à mesure que le domaine progressait, les tentatives de comprendre l'hétérogénéité des entreprises familiales soient devenues plus courantes.

### **2.1. Hétérogénéité de l'entreprise familiale**

La littérature récente sur les entreprises familiales reconnaît de plus en plus l'hétérogénéité des entreprises familiales (Basly et Saunier, 2019). Cherchant à identifier les sources et les raisons de cette hétérogénéité, les recherches empiriques et théoriques suggèrent un ensemble de caractéristiques influentes telles que les mécanismes de gouvernance (Nordqvist et al., 2014), l'implication de la famille (De Massis et al., 2014a ; Berrone et al., 2012) et les objectifs poursuivis (Munoz-Bullon, 2018).

Ainsi, pour Berrone et *al.* (2012), l'hétérogénéité de l'entreprise familiale découlerait de l'implication de la famille dans l'entreprise et de la transmission générationnelle. En effet, l'extension de la famille, au fil de l'évolution de l'entreprise familiale et des générations qui vont l'animer, va complexifier la gouvernance. La famille va perdre de son unité et de son homogénéité (Cadiou et *al.*, 2017). Des intérêts divergents et des dissensions se manifesteront. Litz et Kleysen (2001), dans leur étude sur la famille des musiciens de jazz de Brubeck, observent que les rêves et la vision des membres de la famille des différentes générations ne sont pas toujours congruents. Ils démontrent que la présence de plusieurs générations dans l'entreprise familiale conduit à des attitudes et des décisions stratégiques différentes.

L'hétérogénéité des entreprises familiales provient aussi de leur structure de gouvernance. Arregle et *al.* (2012) distinguent les entreprises dirigées par la famille de celles où la famille est présente dans les organes de contrôle et de direction. En effet, pour ces auteurs, le pouvoir discrétionnaire de la famille qui contrôle la stratégie et l'accès aux ressources est très différent pour les entreprises contrôlées et dirigées par la famille. Par conséquent, le comportement et la performance de ces deux types d'entreprises familiales peuvent être très différents, en raison de l'hétérogénéité de leurs structures de gouvernance.

Pour Jaskiewicz et Dyer (2017), l'hétérogénéité des entreprises familiales est due principalement à l'hétérogénéité de la famille. Une hétérogénéité au niveau de sa structure, de ses fonctions, des interactions entre ses membres et des différents événements partagés.

Enfin, pour Munoz-Bullon (2018), l'hétérogénéité des entreprises familiales trouve ses explications dans les objectifs familiaux qui sont de nature financiers et non financiers. En effet, les entreprises familiales varient dans la volonté et l'intensité avec lesquelles elles poursuivent leurs objectifs non financiers. Chaque entreprise familiale aura son propre équilibre et ce en fonction de son histoire, de ses valeurs, de sa culture et de sa vision. Les entreprises familiales constituent donc un groupe hétérogène d'entreprises, et ce caractère explique les facteurs qui peuvent impacter leurs décisions stratégiques (Schmid et *al.* 2015).

## **2.2. L'implication familiale : une approche par l'échelle F-PEC**

L'enquête sur l'impact de la participation de la famille sur l'entreprise suscite un intérêt majeur dans le champ de recherche de l'entreprise familiale (Sharma et *al.*, 2012 ; Anglin et *al.*, 2017 ; Revilla et *al.*, 2016). Cependant, l'implication familiale reste encore une notion floue et mitigée. En comparant l'entreprise familiale à son homologue non familiale, Sharma et *al.* (1997) postulent que l'implication de la famille est présente tout au long de son processus stratégique. Elle renvoie à la présence substantielle de la famille au niveau de l'entreprise et ce en termes de propriété, de gouvernance, de management, de succession et/ou d'emploi (Chua et *al.*, 1999 ; Zahra, 2005). Anderson et Reeb (2003), la définissent par le degré de propriété familiale c'est-à-dire par la part d'actions détenue par la famille dans le capital de l'entreprise. Pour Mishra et McConaughy (1999), l'implication familiale est définie par rapport aux membres de la famille qui travaillent ou exercent une fonction au sein de l'entreprise. Deux niveaux d'implication familiale peuvent ainsi être constater : une implication dans le contrôle de l'entreprise et une implication dans le management ou la gouvernance de l'entreprise (Basly, 2005). Pour Zahra (2003), l'implication managériale peut prendre plusieurs formes : les membres de la famille peuvent faire partie de l'équipe de direction, occuper des positions d'autorité au sein de l'entreprise et peuvent aussi siéger au sein du conseil d'administration. Hirigoyen et Poulain-Rheim (2000) définissent l'implication familiale en fonction de critères quantitatifs et qualitatifs. S'agissant du critère quantitatif, il est expliqué par le contrôle et la détention du capital par la famille. Le critère qualitatif est quant à lui lié à l'interaction famille/entreprise, à la culture de l'entreprise et à l'implication des membres de la famille dans le management.

Selon Anglin et *al.* (2017), l'ampleur et la manière de l'implication de la famille et son influence sur l'entreprise est une question pertinente qui a fait l'objet des différents points de vue dans le monde académique. Afin de remédier au problème de la définition de l'implication familiale, Astrachan et *al.* (2002) proposent une échelle de mesure de l'implication de la famille dans l'entreprise F-PEC (*Family influence on Power Experience and Culture*), qui permet d'apprécier l'implication comme une variable continue en trois dimensions principales. Cet outil d'analyse a rencontré un grand écho

auprès des chercheurs sur l'entreprise familiale parce qu'il tient compte de toutes les facettes de la dimension familiale, entre autres, le degré de l'implication et de l'influence de la famille sur l'affaire (Anglin et *al.*, 2017).

Trois dimensions importantes doivent être prises en considération : le pouvoir, l'expérience et la culture. Et c'est cette approche de l'implication familiale qu'on a adopté dans le cadre de notre thèse.

### **2.2.1. L'influence du pouvoir de la famille**

Le pouvoir est la capacité d'influencer et de diriger les personnes et les entreprises pour atteindre les objectifs fixés (Daft, 2014). Il reflète également autorité, sanction et force. En ce sens, le pouvoir en tant qu'élément très important confère à la famille une autorité, une force et un contrôle sur l'entreprise. Le pouvoir de la famille de l'échelle du F- PEC tel que défini par Astrachan et *al.* (2002) estime le degré de l'influence ou du pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale via l'actionnariat (part du capital détenue par la famille / part détenue par les actionnaires externes), le management (présence de membres de la famille à des postes de management / présence de non membres de la famille dans le management) et la gouvernance (présence de membres de la famille dans les conseils, comités, instances de gouvernance / présence de membres extérieurs à la famille dans ces même instances), soit entre les mains des membres de la famille ou entre les mains des membres nommés par la famille.

Pour Lansberg (1983), lorsque la famille est impliquée dans ces trois niveaux, il y a transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et vice versa. Cependant un faible pouvoir familial résultant de la présence des propriétaires et des managers non familiaux augmentera les conflits d'intérêts dus à la séparation de la propriété et du contrôle (Corbetta et Salvato, 2004).

### **2.2.2. L'influence de l'expérience familiale**

Un certain nombre d'auteurs indiquent qu'une entreprise ne peut être considérée comme familiale que s'il y a eu un transfert générationnel (Barach et Ganitsky, 1995 ; Birley, 1986). Chaque transfert générationnel et chaque succession apportent de l'expérience à

la famille et à l'entreprise familiale. Ainsi, la dimension de l'expérience est définie comme l'accumulation des expériences opérationnelles et commerciales de la famille sur la base de la propriété et de la gestion, depuis la création de l'entreprise et à travers toutes les générations (Astrachan et Zellweger, 2008).

La sous-échelle expérience permet d'évaluer l'étendue de l'influence de la famille sur l'entreprise en termes d'expérience, de compétence et de ressources que les membres de la famille contribuent à l'entreprise (Sharma, 2004). Le transfert du pouvoir et du leadership d'une génération à une autre dans les entreprises familiales inclut également la construction de la propriété et l'évaluation des décisions de transfert réussies ou pas, prises dans le passé et en tenant compte des différents choix à faire dans le futur (Murray, 2003).

Selon Astrachan et *al.* (2002), l'expérience de l'entreprise familiale est le principal fournisseur de ressources pour l'entreprise. Cette expérience acquise à travers les successions générationnelles implique un continuum exponentiel. Autrement dit, l'expérience de la première succession ou le passage de la première à la deuxième génération est l'expérience la plus importante. La valeur de l'expérience des générations suivantes, deuxième génération et plus, est proportionnellement inférieure. Elle est mesurée par le nombre de générations jouant un rôle dans la gestion et les niveaux de participation de ces générations dans la gestion, quatre critères ressortent :

- ✓ la génération de la famille qui possède le capital ;
- ✓ la génération de la famille qui joue un rôle actif dans le management de l'entreprise ;
- ✓ la génération de la famille présente dans les instances de gouvernement de l'entreprise ;
- ✓ le nombre de membres de la famille impliqués dans le projet économique.

### 2.2.3. L'influence de la culture de la famille

La culture est un ensemble défini de comportements comprenant des croyances et de valeurs communes développées et partagées par un groupe (Top et *al.*, 2013). Une famille en tant que groupe social a aussi ses propres croyances et valeurs. La culture est ainsi un élément important dans l'entreprise familiale et indique l'emploi, les responsabilités et les valeurs qui se chevauchent dans l'entreprise familiale.

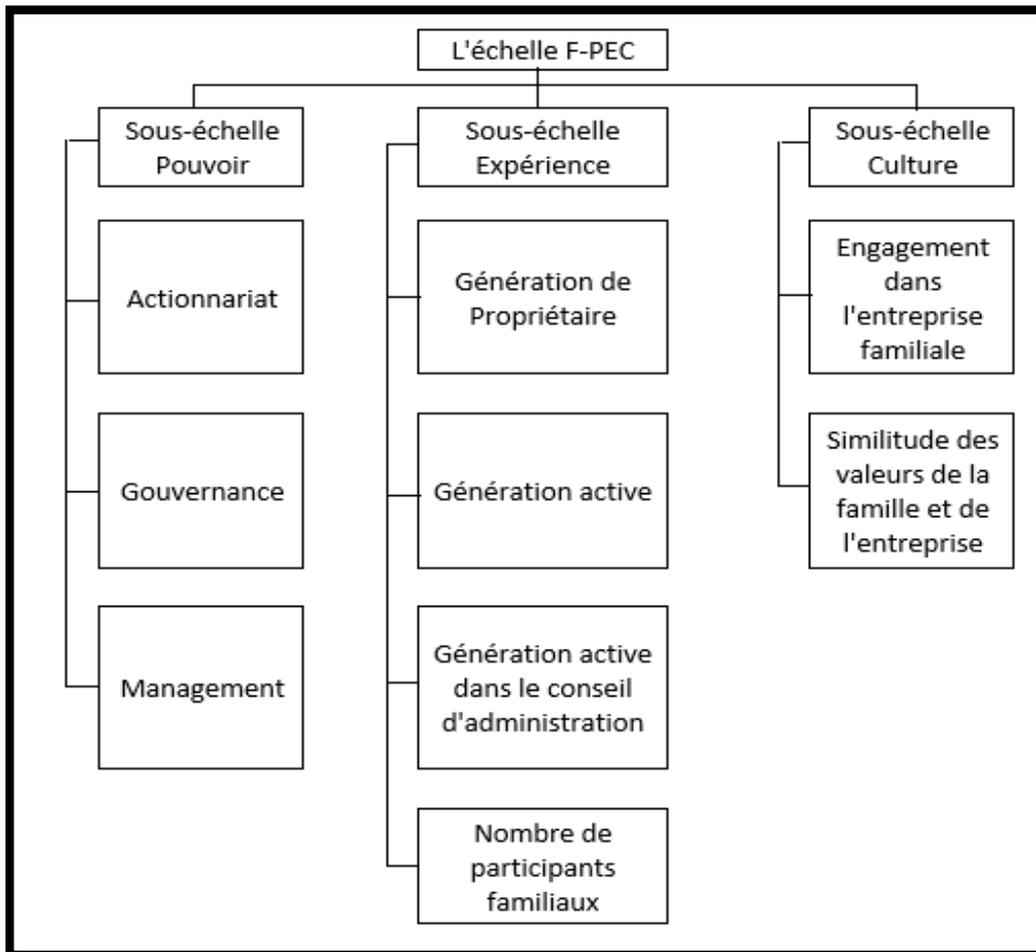
Les responsabilités familiales sont considérées comme un chevauchement des valeurs professionnelles et familiales (Zellweger et Astrachan, 2008.) Les familles qui sont très engagées dans l'entreprise familiale sont susceptibles d'avoir un impact important sur l'entreprise (Ward, 2000). Une culture familiale « positive » influe sur la création d'une culture « famille-entreprise ». Cette culture est fortement corrélée avec les membres de famille au sein de l'entreprise ainsi qu'avec la fréquence des réunions familiales mais également avec la participation effective dans la résolution des difficultés inhérentes à la famille (Poza et *al.*, 1997).

Cependant, les valeurs familiales peuvent se diluer d'une génération à une autre. Dyer (1988) considère que certaines familles ont une culture forte et des normes familiales qui peuvent être transposées au sein de l'entreprise familiale alors que d'autres familles ont des liens sociaux faibles qui les empêcheront de gouverner l'entreprise familiale. En effet, certaines familles disposent de normes culturelles familiales capables de réguler les relations au sein de l'entreprise alors que d'autres ne disposent pas de tels corpus.

Astrachan et *al.* (2002), intègrent deux items relevant de la culture à prendre en compte pour mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale :

- ✓ la similitude des valeurs de la famille et de l'entreprise ;
- ✓ l'engagement dans l'entreprise familiale.

L'échelle F-PEC comprend ainsi trois sous-échelles : le pouvoir, l'expérience et la culture. Elle permet de mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale en mettant l'accent sur la variable « famille » à prendre en considération pour définir et expliquer la performance de l'entreprise familiale.



Source : Astrachan et al. (2002)

**Figure 12 : Les trois dimensions de l'échelle F-PEC : Pouvoir, Expérience et Culture**

### Conclusion

Aux vues de ce qui a été présenté tout au long de ce chapitre des différents travaux académiques et empiriques sur les entreprises familiales, il en ressort que ce type d'organisation forme souvent un ensemble ambigu, dont la définition ne fait l'objet d'aucun consensus (Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Chua et al., 1999). En effet, l'hétérogénéité et l'imprécision de la littérature sur ce thème conduisent à s'interroger sur les éléments identitaires de l'entreprise familiale (Poulain-Rehm, 2006). Ainsi, les premières recherches académiques ont souligné les caractéristiques spécifiques des entreprises familiales comparées à leurs homologues non familiales. Chua et al. (1999)

expliquent la spécificité de l'entreprise familiale par le fait que « *sa structure de propriété, ses modes de gouvernement et de gestion et la volonté de sa transmission influencent ses objectifs, ses stratégies et sa structure et la manière dont ces éléments sont formulés et mis en œuvre* ». De plus, les familles fondatrices de ce type d'organisation sont considérées comme des actionnaires « uniques » en ce qui concerne certains aspects comme l'aversion au risque pour protéger le patrimoine socio-culturel, l'engagement socio-émotionnel envers l'entreprise et l'intérêt porté aux objectifs non financiers (Munoz-Bullon et al., 2018 ; Zellweger et al., 2013 ; Gomez-Mejia et al., 2011).

Ces multiples caractéristiques font accroître l'intérêt tant théorique qu'empirique de distinguer les entreprises familiales des entreprises non familiales, mais aussi de différencier les entreprises familiales entre elles (Handler, 1989 ; Kotlar et Chrisman, 2018). Une différenciation qu'on a décidé d'aborder à la lumière de l'échelle de mesure F-PEC développée par Astrachan et al. (2002). Un modèle qui, même s'il a fait l'objet de tests de validation (Cliff et Jennings, 2005 ; Holt et al., 2010 ; Klein et al., 2005), a également été remis en question. En effet, pour Rutherford et al. (2008) l'échelle F-PEC ne mesure pas l'implication réelle de la famille dans l'entreprise mais plutôt son implication potentielle. Cependant, ayant été appliquée avec succès dans certaines études (Jaskiewicz et al., 2005 ; Mertens 2009 ; Siebels et al., 2012), on l'a mobilisée dans notre recherche.

# **CHAPITRE 2 : La responsabilité sociétale sous l'éclairage de la théorie**

---

Les actions et les discours de responsabilité sociale des entreprises (RSE) se sont fortement intensifiés et diversifiés au cours de ces dernières années. Ces actions vont au-delà des obligations juridiques en matière de développement de la ressource humaine, de préservation de l'environnement et d'engagement dans des questions sociétales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Dans les années 50, la responsabilité est d'ordre éthique et philanthropique, où l'individu est au cœur des préoccupations. Dans les années 80, avec la théorie des parties prenantes, la responsabilité est collective, obligeant à prendre en considération l'impact des activités de l'entreprise sur un certain nombre d'acteurs dont les attentes peuvent paraître légitimes. Enfin, depuis le début du XXIème siècle, les attentes, non exprimées des générations futures, sont issues du concept de développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

La RSE intrigue par son ambiguïté et le nombre d'interprétations qu'elle peut susciter. La multiplicité des définitions et approches a donné naissance à une variété d'indicateurs et de mesures (Boussoura et *al.*, 2015).

De nos jours, l'engagement sociétal de l'entreprise se traduit par la prise en compte des enjeux à la fois financiers et extra-financiers, ce qui conduit à l'élargissement du concept de performance en intégrant des composantes extra-financières vers une performance plus globale. La performance globale est ainsi comprise comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales et relève d'un concept multidimensionnel difficilement mesurable (Baret, 2006).

Dans ce chapitre, nous allons présenter, d'une part, la genèse de la RSE ainsi que ses fondements théoriques (Section 1), et d'autre part, les modèles explicatifs de l'engagement sociétal (Section 2).

### **Section 1 : La responsabilité sociale : émergence et fondements théoriques**

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes (Ben Yedder et *al.*, 2009). En effet, la responsabilité sociétale (RSE) est apparue aux États-Unis dès les années

cinquante où elle a émergé de considérations éthiques et religieuses, qui ont donné lieu à des actions philanthropiques. La responsabilité s'est progressivement transformée pour exprimer la recherche d'une conciliation entre les activités économiques, les attentes et les préoccupations de la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Néanmoins, l'appropriation du vocabulaire issu de la RSE indique une absence notable quant à la signification et aux différents aspects couverts par ce concept (Jahmane et Louart, 2013). La revue de la littérature permet de repérer différentes définitions, modèles et approches voire des « théories » de la RSE traduisant dans leur majorité la complexité du concept (Boussoura et *al.*, 2015).

Madrakhimova (2013) a retracé l'historique de la RSE à travers l'évolution du concept et de la définition de la RSE. Ainsi elle a recensé les différentes définitions de la RSE entre 1953 et 2005 et a suggéré une genèse du concept résumée dans le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2 : La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises**

<b>Concepts</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Fondements</b>
Corporate social responsibility	Bowen (1953); Carroll (1979); Davis (1960)	Discussion des frontières et du contenu de la RSE
Corporate social responsiveness	Ackerman (1973); Carroll (1979); Preston et Post (1975)	Analyse des modes de réponses aux pressions sociales
Corporate social performance	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995)	Problème de l'impact de la RSE et de sa mesure.
Corporate social performance & stakeholders	Clarkson (1995); Donaldson et Preston (1995); Freeman (1984); Post, Preston et Sachs (2002)	Nouvelle approche de la RSE en relation avec les différentes parties prenantes.
Corporate citizenship	Longsdon et Wood, 2002	Citoyenneté d'entreprise en relation avec les différentes parties prenantes
Corporate sustainability	Steurer, Langer, Konrad et Martinnuzzi (2005) ; Van Marrewijk (2003)	Relation entre RSE et problèmes sociaux causés par des problèmes d'agence.

**Source :** Baba et *al.* (2016)

Pour comprendre les enjeux associés à la thématique RSE il nous semble utile de faire un bref rappel historique du concept de la RSE, de sa construction théorique et de ses nombreuses définitions.

## 1. Genèse et développement de la RSE

### 1.1. Évolution historique de la RSE

Le concept de la RSE possède une histoire longue et variée (Carroll, 1999) et les discours contemporains représentent le prolongement d'un ensemble de pensées qui se sont développées depuis les années cinquante avec Bowen (1953, cité par Carroll, 1999) et constituent les fondements du champ académique « *Business and Society* ». L'ouvrage de Bowen de 1953 intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* est considéré comme un ouvrage fondateur du concept de responsabilité sociale. Néanmoins, il est pertinent de signaler que la notion de RSE, sous sa forme élémentaire, date de la fin du XIX siècle (Acquier et Gond, 2007).

Ainsi, afin de parvenir à approcher ce concept, il serait opportun de mettre en avant son évolution et de mettre en lumière « la logique d'accumulation de connaissances autour du construit qui s'opère à travers les gisements sémantiques renvoyant chacun à une étape précise de sa construction théorique » (Gond et Mullenbach, 2004).

Clark (1916), cité par Mercier (2010), propose une première formulation de la manière dont la RSE pourrait être appréhendée, attribuant à l'entreprise la responsabilité de prendre en compte les conséquences connues des activités économiques, qu'elles soient ou non reconnues par la loi. Il précise que la notion de responsabilité recouvre des problèmes qui n'ont pu encore être cristallisés par des obligations légales.

De nombreux débats vont ainsi se questionner sur l'importance de la coopération entre l'entreprise et ses salariés, ses clients et la communauté au sein de laquelle elle opère. La vision actionnariale qui consiste à ce que l'entreprise soit organisée d'abord pour le profit de ses actionnaires trouve ses fondements symboliques et juridiques dans le procès ayant opposé les frères Dodge à Ford Motor en 1919. Lors du procès Henry Ford<sup>9</sup> explique le fait que : « *Bien qu'une entreprise ne puisse s'engager, à titre principal, dans des missions humanitaires, le fait qu'elle soit organisée pour réaliser des profits n'empêche*

---

<sup>9</sup> Cité dans Mercier (2010).

*nullement la prise en charge, pour des motifs humanitaires, de telles actions charitables, restant secondaires à son objectif premier ».*

Berle et Means (1932), considérés comme les pionniers de l'approche de stakeholder selon Mercier (2010), constatent la séparation croissante entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises mettant en cause la vision traditionnelle de la propriété. En décrivant l'évolution probable du concept de l'entreprise suite du développement de la pression sociale qui s'exerce sur les dirigeants, ils écrivent que : « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté et assignant à chacun une portion des bénéfices » (Berle et Means, 1932).

Pour Berle (1931), le pouvoir des dirigeants doit être exercé exclusivement à l'avantage des actionnaires. Cette affirmation a fait objet de controverse avec Dodd (1932) pour qui « l'entreprise ne peut être appréhendée seulement comme une simple agrégation d'actionnaires mais comme une institution. ». Il rajoute, en s'appuyant sur le discours de Owen Yong le dirigeant de General Electric, que les dirigeants doivent être les administrateurs de l'institution et non pas simplement les défenseurs des actionnaires.

Ce débat a engendré ensuite des réflexions de plusieurs dirigeants les conduisant à s'exprimer publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société. Néanmoins, aucune doctrine de la responsabilité sociale n'a été clairement formulée et les discours de l'époque sont marqués par les concepts de « public service » et de « trusteeship » avec une forte connotation religieuse. Ils stipulent également l'idée d'un contrat implicite caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1970). Ce n'est que dans les années 1950 que les efforts de formalisations et de pratiques relatives à la responsabilité sociale se développent.

Bowen dans son ouvrage « *Responsibilities of the Businessman* » édité en 1953 anticipe et structure l'ensemble des approches théoriques en matière de RSE, contribuant ainsi à la construction d'un nouvel espace académique Business and Society aux Etats-Unis (Carroll, 1979,1999).

En s'appuyant sur les transformations profondes des modes de fonctionnement de l'économie américaine du fait de l'accroissement de la législation, de la concentration du pouvoir au sein des grandes entreprises mais aussi de l'émergence d'autres groupes organisés (associations, syndicats,...), Bowen(1953) discute de la « doctrine de la responsabilité sociale » appréhendée comme un mode d'autorégulation des entreprises.

Selon Bowen, « la doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire peut ou pourrait contribuer à résoudre des problèmes économiques et à atteindre de manière plus globale les objectifs économiques poursuivis » (Bowen, 1953).

Dans la conclusion de son ouvrage *The Practice of Management* intitulée « The responsibilities of Management », Drucker (1954) se positionne également pour la reconnaissance de la responsabilité sociale des managers et de l'entreprise. Il montre comment les enjeux sociaux et ceux de l'entreprise sont indissociables. Il souligne également en quoi les grandes entreprises, qui détiennent un pouvoir inégalé du fait de leur concentration inédite et de leur longévité, doivent assumer de nouvelles responsabilités (Acquier et Aggeri, 2008). Ces responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de son personnel, vis-à-vis d'elle-même et vis-à-vis de la société, la contraignent notamment à ne pas opérer des licenciements dans des collectivités très dépendantes d'elle : « Le véritable enjeu pour la stratégie consiste à mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise avec ceux de la société » (Drucker, 1954).

En 1960, Frederick a contribué à l'enrichissement de la littérature sur la RSE en stipulant que les entreprises devaient remplir les attentes du public dans la poursuite de leurs objectifs d'affaires. Cela signifiait que la production et la distribution résultant des entreprises seraient dans l'obligation de se traduire par l'amélioration du bien-être socio-économique total (Carroll, 1999).

Les travaux de Frédéric (1960), et McGuire (1963), ont conduit à l'émergence de la notion de « volontarisme » qui a été reconnue pour la première fois par Walton (1967) dans son ouvrage « Corporate Social Responsibilities ». Walton (1967) soulignait que la RSE d'une entreprise comprenait toujours un certain degré de volontarisme, car les

entreprises devaient accepter que des coûts soient impliqués dans des actions sociales sans retour économique mesurable (Walton, 1967 cité par Carroll, 1999).

Pendant les années soixante-dix, le nombre d'auteurs qui ont fait référence à la RSE a considérablement augmenté. La recherche sur la RSE prend un tournant plus pragmatique et managérial bien illustré par les travaux de Bauer et Ackerman (Gond et Igalens, 2010). Le courant de "corporate social responsiveness" (réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise) naît dans ce contexte. Il renvoie aux processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE (Acquier et Aggeri, 2008). Ackerman (1973) écrit que « l'enjeu, du point de vue du management, consiste à favoriser des modes d'apprentissage organisationnel et d'adaptation qui permettront des réponses flexibles et créatives aux enjeux sociétaux au fur et à mesure qu'ils apparaîtront ».

Carroll (1999) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « stakeholders ». Ce concept de stakeholder a été développé à la fin des années 1970 avec les travaux de Freeman (Acquier et Aggeri, 2008).

L'idée centrale de ce concept engage l'entreprise à tenir compte des attentes des différentes parties prenantes (stakeholders) et pas seulement celles des actionnaires (stockholders). Pour Freeman (1984), le concept de stakeholder correspond à « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation ». Pour Carroll (1991), l'apport de la théorie des parties prenantes est de mettre des « noms et des visages » en face de l'idée de responsabilité.

À partir des années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, un nouveau concept s'impose et succède à la notion de sensibilité sociétale. Il s'agit de la "Corporate Social Performance" (la performance sociétale de l'entreprise).

La performance sociétale est considérée comme une tentative de synthèse des deux approches antérieures et comme une nouvelle perspective focalisant l'attention sur les

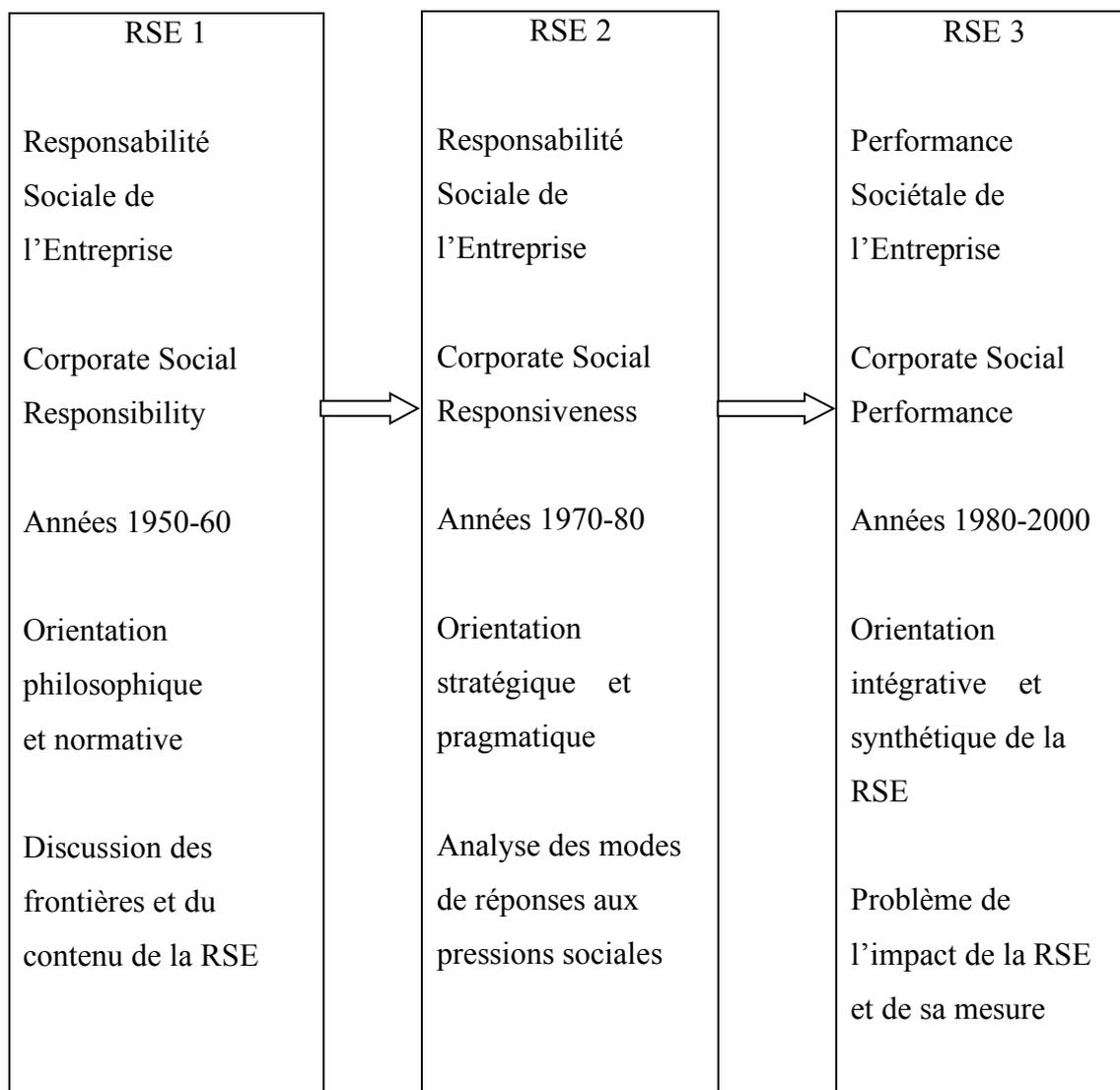
capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et la mesure de ces impacts (Acquier et Aggeri, 2008).

En effet, le concept de performance sociétale intègre tout à la fois le niveau des principes de responsabilité sociale (débats des années 1950 et 1960) et celui des processus de gestion des problèmes sociaux (sensibilité sociale des années 1970). Il se complète enfin d'un troisième niveau d'analyse, celui des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE.

Selon Wood (1991), la performance sociale de l'entreprise (PSE) peut se définir comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ».

Pour Carroll (1979) la notion de performance sociale de l'entreprise distingue quatre niveaux de responsabilité sociale : les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques.

La figure suivante présente un résumé de l'évolution théorique du concept de RSE depuis les années cinquante jusqu'aux années 2000. Il s'agit d'une approche distinguant trois niveaux, à savoir les principes et valeurs, les processus de gestion et les résultats obtenus en matière de RSE.



Source : Gond et Igalens, 2008

Figure 13 : L'évolution théorique de la RSE

## 1.2. RSE et Développement durable

Les origines et définitions de la RSE se trouvent associées au concept du développement durable et à son évolution dans le temps. Saulquin (2004) souligne les convergences entre les concepts de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociale des Entreprises.

L'expression développement durable, traduction de l'anglais *sustainable development*, a été introduite dans le cercle onusien par l'Union internationale pour la conservation de la nature en 1980, à l'occasion de son rapport proposant une stratégie mondiale pour la

conservation de la nature. Elle a ensuite été popularisée à partir de 1988 par le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Aggeri et Godard, 2006). La première conférence des Nations Unies sur l'environnement tenue à Stockholm en 1972, portant sur le thème de l'écodéveloppement, est à l'origine de l'émergence de ce concept.

Le rapport Brundtland<sup>10</sup> (1987) intitulé « Notre avenir à tous » a défini le développement durable « DD », une définition reprise dans tous les textes, comme un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* »

Ce rapport est considéré comme une réponse aux cris d'alarme qu'ont poussés, dès les années 1970, les écologistes et les scientifiques, sur les risques de dégradation de la planète et sur « l'insoutenabilité » du modèle de développement (Aggeri et Godard, 2006). Ce même concept a été adopté, en 1992, lors du sommet de la Terre à Rio, par l'ensemble des États.

Une vaste littérature économique a proposé des définitions du développement durable. C'est un concept qui se construit et évolue au gré de la dynamique des acteurs qui en sont porteurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

Pour Igalens et Joras (2002), le développement durable est considéré comme un nouveau paradigme économique, social et écologique qui a été mis en œuvre dans un environnement géopolitique de l'économie et des relations internationales.

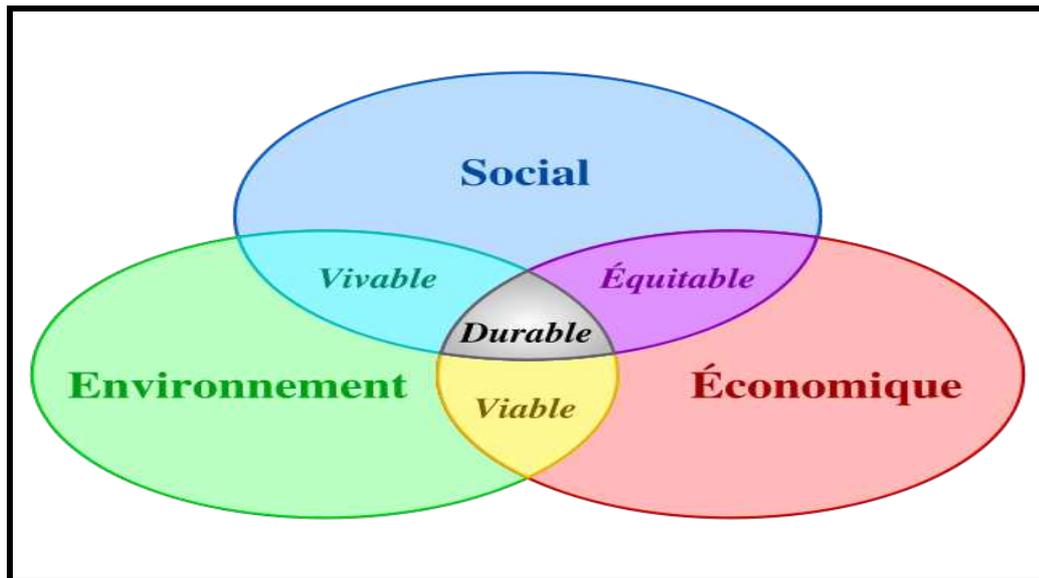
Jonas (1990) et Levinas (1974) peuvent être considérés comme les pères fondateurs des idées qui constituent les origines du concept de DD. Jonas a jeté les bases des deux grands principes sur lesquels repose l'idée de DD, à savoir la solidarité intergénérationnelle et la précaution. Quant à Levinas, on lui doit d'avoir construit une forme spécifique d'humanisme. Pour lui, l'attention doit être portée aux risques que chacun fait courir aux autres et à la collectivité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

---

<sup>10</sup> Le Rapport Brundtland fut publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies en 1987, commission présidée par la femme politique norvégienne Gro Harlem Brundtland.

Généralement, le concept de DD se construit autour de trois dimensions qu'il doit s'efforcer de concilier : l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). La dimension économique se structure autour de questionnements relatifs à la croissance économique et à son équilibre. La dimension environnementale traite de la préservation des ressources naturelles et de la gestion des conséquences des activités humaines (déchets, pollution, réchauffement climatique). Enfin, la dimension sociale met en exergue la nécessité impérieuse de lutter contre des dysfonctionnements majeurs (travail des enfants, faim dans le monde, insuffisance des systèmes de santé) (Mathieu, 2008).

Cette définition peut être complétée par celle de Capron et Quairel-Lanoizelée (2016) : *« le développement durable a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction des écosystèmes (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Cela se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable. »*.



Source : d'après le Rapport Brundtland 1987, Commission mondiale de l'environnement et du DD.

**Figure 14 : Le développement durable comme croisement des trois dimensions**

Pour (Mathieu, 2008) le triptyque du développement durable a constitué le cadre de représentation des attentes sociétales à l'égard des entreprises.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) intègre la RSE dans un contexte de développement durable. Selon le WBCSD, la RSE est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan éthique et contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de leurs employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société »<sup>11</sup>.

Dans cette logique, le sommet tenu à Johannesburg en 2002 a présenté pour la première fois le concept de la RSE comme « une déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques ».

<sup>11</sup> [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

### 1.3. RSE un concept multidimensionnel

La RSE s'est longtemps affirmée dans le débat public à partir des réflexions sur le développement durable (Benhamou, 2016). Aujourd'hui ce concept couvre une sphère beaucoup plus large.

Pour (Uhlener et *al.*, 2012) la RSE est couramment définie comme l'intégration des objectifs économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise. L'Union Européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8) mettant ainsi en évidence l'aspect tridimensionnel (social, environnemental et économique) de la RSE (Combes, 2005).

La dimension environnementale comprend l'incorporation, dans la conception, la production et la distribution des produits, des pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution. Ces pratiques ciblent également la protection des ressources en eau, la gestion des déchets tout comme la gestion de la pollution. La dimension sociale concerne les pratiques de gestion des ressources humaines (formation et gestion des carrières, conditions de travail, égalité professionnelle mais également participation des salariés à la définition des objectifs organisationnels et aux résultats financiers de l'entreprise). Elle implique également la prise en compte des questions sociales et éthiques reconnaissant les intérêts de toutes les parties dans la prise de décision afin d'atteindre des résultats acceptables pour l'entreprise et ses parties prenantes (Bansal, 2005). Enfin, la dimension économique renvoie aux comportements de l'entreprise sur les marchés et vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs (Benhamou, 2016).

Pour Antal et *al.* (2009) la responsabilité sociétale ne se limite pas à une somme d'actions économiques, sociales et environnementales. Dans chacune des dimensions, elle doit faire en sorte de s'inscrire dans une responsabilité globale où chacune des questions est envisagée non plus de façon isolée mais de façon holistique.

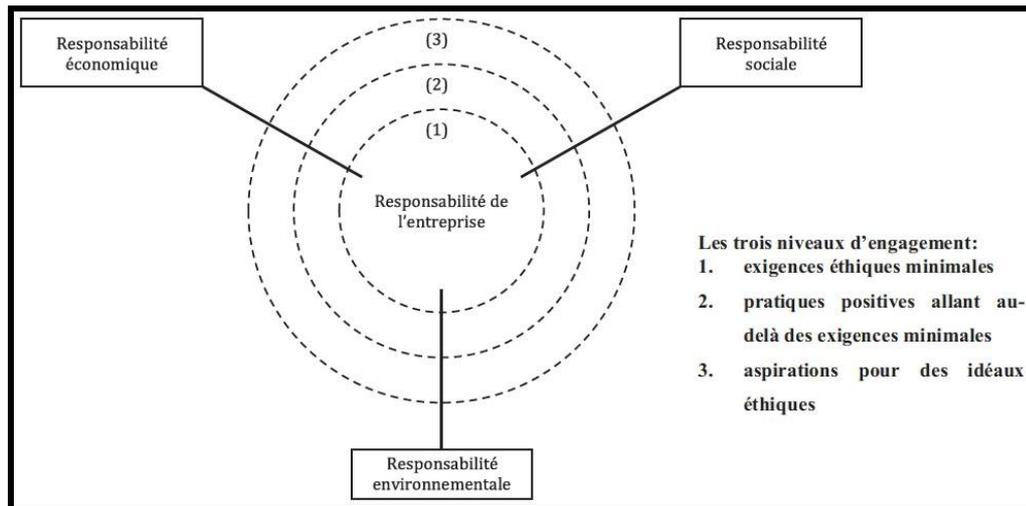
L'approche présentée par le « *balanced concept of the firm* » (figure 15), développée par Enderle et Tavis (Enderle et Tavis, 1998 ; Enderle, 2004) met en lumière la nécessité

d'envisager de façon simultanée les responsabilités économiques, sociales et environnementales. Enderle (2004) rajoute que ces trois responsabilités sont reliées entre elles dans une approche circulaire et non hiérarchique et chaque champ contient ses propres valeurs intrinsèques.

Pour chaque champ de responsabilité, Enderle et Tavis (1998) soulignent la nécessité de considérer trois niveaux d'engagement :

- ✓ les exigences éthiques minimales : elles correspondent au respect des « normes éthiques basiques » telles que le fait de ne pas exploiter ses employés, de ne pas tromper ses clients ou encore de ne pas faire preuve de pratiques anticoncurrentielles ;
- ✓ les pratiques positives allant au-delà des exigences minimales : elles correspondent à la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir des relations de confiance avec ses parties prenantes ;
- ✓ les aspirations pour « des idéaux éthiques » dont les entreprises peuvent faire preuve ;

La RSE est dès lors vue comme une approche tridimensionnelle dans laquelle différents niveaux d'engagement sont envisagés (Akeb et *al.*, 2015).



Source: Enderle (2004)

Figure 15: Balanced concept of the firm

#### 1.4. RSE définition

Du point de vue étymologique la RSE, en anglais Corporate Social Responsibility (CSR) est traduite parfois par responsabilité sociale, ou bien responsabilité sociale et environnementale ou encore responsabilité sociétale des entreprises. En 2006, l'AFNOR<sup>12</sup>, membre de l'organisme internationale de Normalisation, signe la norme ISO 26000<sup>13</sup> et décide de changer la traduction de CSR en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Un terme jugé plus apte à refléter les différentes dimensions.

En effet, ce qui est social est relatif aux rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité. Le mot sociétal fait quant à lui référence aux différents aspects de la vie sociale des individus en ce qu'ils constituent une société (Larousse).

Donner au concept de la RSE une définition exacte est un exercice aussi complexe que périlleux (Zeribi-Benslimane et Boussoura, 2007). En effet, le concept de responsabilité

<sup>12</sup> Association Française de Normalisation

<sup>13</sup> International Organisation for Standardisation : organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises

sociale évolue depuis des décennies, mais il n'y a jusqu'à maintenant aucune définition qui crée l'unanimité (Tremblay et Rolland, 2004).

L'une des explications à cette prolifération est que le domaine de la RSE n'est pas influencé simplement par les évolutions théoriques mais l'est aussi par des agendas politiques, sociaux et managériaux (Locket et *al.*, 2006). Pour Allouche et *al.* (2004), les tentatives de définition de la RSE par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs, ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion.

C'est depuis les années 1960' et 1970', qu'on assiste à la multiplication des définitions de la RSE (Wood, 1991 ; Carroll, 1999). D'une perspective économique à savoir la création de la richesse pour les actionnaires (Friedman, 1962), à une perspective liant les côtés économique, légal, moral et discrétionnaire de responsabilité (Carroll, 1979) à la bonne citoyenneté d'entreprise « *good corporate citizenship* » (Hemphill, 2004).

L'une des contributions les plus importantes à la définition de la RSE a été faite par le Comité pour le Développement Economique (CDE)<sup>14</sup> en 1971. Carroll (1999) décrit le modèle de la CDE comme « une contribution historique à la notion de la RSE » qui illustre l'évolution des relations entre les entreprises et la société. Le CDE articulait un modèle triple concentrique de ce concept. Le cercle intérieur comprend les responsabilités de base pour l'exécution efficace des fonctions économiques. Le cercle intermédiaire englobe la responsabilité de la fonction économique en ce qui concerne l'évolution des valeurs et des priorités sociales. Le cercle extérieur émerge de nouvelles responsabilités, où les entreprises doivent s'efforcer de devenir plus largement impliquées dans l'amélioration de l'environnement social (Carroll, 1999).

Déjean et Gond (2004) font la différence entre les définitions institutionnelles et celles académiques de la RSE. Bien qu'elles soient hétérogènes, les définitions élaborées par les sphères institutionnelles accordent une place centrale à l'engagement de l'entreprise en spécifiant que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales.

---

<sup>14</sup> Committee for Economic Development, [www.ced.org](http://www.ced.org)

Ainsi, pour la Commission Européenne (2001) la responsabilité sociale est : « le concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

De son côté, l'ISO 26000 s'est également penchée sur la définition de la RSE. Dans ces lignes directrices, l'ISO (2010) donne la définition suivante de la RSE : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur ».

Le ministère Français de l'écologie définit en (2010) la RSE comme étant : « la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes ».

La définition proposée en 2001 par la Commission Européenne dispose, on l'a dit, que « la responsabilité sociale est le concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». En 2011, la Commission Européenne modernise sa définition de la RSE en retirant la notion de volontariat. La nouvelle définition est désormais : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Pour (Déjean et Gond, 2004) les définitions académiques du concept se distinguent, quant à elles, par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée.

Ainsi, Bowen (1953) avance que le concept de la RSE affirme les obligations de l'entreprise envers la société, au-delà des obligations légales et économiques. Davis (1960) définit la RSE comme l'ensemble des décisions et actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise.

Votaw et Sethi (1973) ont défini la responsabilité sociale comme « un terme brillant, qui signifie quelque chose, mais pas toujours la même chose pour tout le monde ».

McWilliams et Siegel (2001) la définissent comme « les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi ». Pour Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004), la RSE est définie comme : « la prise en considération par une entreprise, dans la détermination de ses objectifs stratégiques, des demandes sociales et environnementales de ses différentes parties prenantes qui vont au-delà de ce qui est prescrit par la loi ».

Basu *et al.* (2008) définissent la RSE comme étant : « le processus par lequel les managers d'une organisation conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs vis-à-vis du bien commun mais aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes ».

Ainsi, pour Boussoura *et al.* (2015), l'examen des différentes définitions permet de repérer quatre grandes approches ayant nourri de façon continue le processus de construction théorique de la RSE. Une première approche centrée sur le principe de responsabilité et conçoit la RSE comme expression de valeurs, allant au-delà de la loi (Bowen, 1953 ; Davis, 1960). Une deuxième approche centrée sur le contenu de la RSE et renvoie aux travaux ayant cherché à la modéliser à travers l'identification des dimensions qui la constituent (Carroll, 1979 ; Wood, 1991). La troisième approche conçoit la RSE comme la capacité à satisfaire les demandes des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995). Enfin une quatrième approche qui conçoit la RSE comme dynamique de construction de sens (Basu et Palazzo, 2008).

**Tableau 3 : Définitions académiques et institutionnelles de la RSE**

Bowen (1953)	Les obligations de l'entreprise envers la société, au-delà des obligations légales et économiques
Davis (1960)	Comme l'ensemble des décisions et actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise
Carroll (1983)	La façon de gérer l'entreprise de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique.
Wartick et Cochran (1985)	Les responsabilités sont déterminées par la société et les tâches de la firme sont : Identifier et analyser les changements liés aux responsabilités de l'organisation ; Déterminer une approche pour être réactif aux demandes de changements ; Mettre en place des réponses appropriées aux problèmes sociétaux.
McWilliams et Siegel (2001)	Les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi.
Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004)	La prise en considération par une entreprise, dans la détermination de ses objectifs stratégiques, des demandes sociales et environnementales de ses différentes parties prenantes qui vont au-delà de ce qui est prescrit par la loi.
ISO 26000 (2010)	La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur
La Commission Européenne (2011)	La responsabilité sociale est le concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes

## 2. Les principales approches théoriques mobilisées

Bowen (1953) et Gendron (2000) définissent trois courants traitant la RSE :

✓ le courant « Business Ethics » ou courant « moraliste-éthique » : considère que l'entreprise, de par son obligation morale, doit agir de manière socialement responsable ;

✓ le courant « Business and Society » ou courant contractuel-sociétal : estime qu'il existe un contrat social entre l'entreprise et la société. L'entreprise est encadrée dans la société et entretient avec elle des relations qui ne sont pas que marchandes. Les finalités de l'entreprise sont à l'intersection de la logique économique et de la logique sociétale ;

✓ le courant du « Social Issue Management » ou courant utilitaire-stratégique : offre une nouvelle approche qui n'est plus seulement économique. Il propose de fournir aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance des entreprises, en tenant compte des attentes exprimées par les différents acteurs de la société.

Ces trois courants ne sont pas opposés et peuvent être complémentaires. Cependant, cette classification n'est pas suffisante pour éclairer le comportement stratégique des entreprises dans le domaine sociétal (Capron, 2003). En effet, elle ne permet pas de comprendre les motivations du comportement des entreprises et néglige la représentativité de la responsabilité des générations futures.

Capron (2003) établit un « état des lieux » des différentes approches théoriques de la RSE. Pour cet auteur, les fondements théoriques oscilleraient entre deux pôles opposés. D'un côté, les théories néo-classiques, qui reposent sur l'efficacité des marchés et sur le seul intérêt des actionnaires (M. Friedman). De l'autre, les théories qui mobilisent un principe téléologique et affirment l'existence d'une responsabilité morale des preneurs de décision à l'égard des générations futures.

Ceci rejoint la distinction faite par Capron et Quairel Lanoizelée (2004). Ils distinguent entre deux paradigmes : le premier regroupe les approches classiques et libérales (Friedman, 1971) composé de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et de la théorie de dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), le second renferme les théories sociologiques néo-institutionnelles et la théorie de l'identité sociale.

Gond et Mullenbach (2004) établissent une typologie fondée « sur une catégorisation des théories de gestion, moins pratique pour opérer une critique sociale du concept, mais plus utile pour des chercheurs soucieux de dresser un état des lieux théoriques dans une perspective didactique ». De cette typologie, les auteurs retiennent trois théories permettant la construction du concept de la RSE (la théorie des parties prenantes et la

théorie contractualiste), ou la compréhension des principes de la RSE (théorie néo institutionnelle).

Nous choisissons ainsi pour la suite de notre développement de traiter deux approches théoriques permettant d'appréhender le concept de la RSE : la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. Ces deux théories constituent, selon Ortas et *al.* (2015), les deux principales approches consacrées à l'étude de la RSE.

## **2.1. La théorie néo-institutionnelle**

La théorie néo-institutionnelle (TNI) est un cadre d'analyse de la RSE comme le soulignent DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977), Olivier (1991), Scott (2001), Capron et Quairel-Lanoizelée (2004)). Elle s'est développée comme théorie des organisations dans les années 1970, grâce aux travaux de Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983). Elle se fonde sur le vieil institutionnalisme de Selznick (1949) bien qu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement.

La théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel (Boussoura et *al.*, 2008). En effet, selon les institutionnalistes, à l'extérieur des organisations, il existe un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels qui vont influencer leurs structures et leurs modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977).

L'environnement institutionnel se caractérise par l'existence d'acteurs très influents du mouvement de la RSE. Dans une quête de légitimité sociale, ceux-ci incitent les organisations à suivre des règles institutionnelles donnant lieu à des nouvelles formes de pratiques en matière de RSE (Boussoura et *al.*, 2008). Il s'agit essentiellement de l'Etat, des organismes publics et privés, des marchés, des systèmes économiques et sociaux qui définissent la façon dont les organisations devraient se comporter.

Selon les néo-institutionnalistes, l'environnement institutionnel représente les normes et les exigences auxquelles l'organisation doit se conformer afin de conforter sa légitimité (Scott et Meyer, 1991). Cette recherche de légitimité est réalisée à travers la recherche par l'organisation de se conformer aux exigences de la société environnante (Enrègle et

Souyet, 2009). La légitimité est définie comme « une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables et conformes à un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » Suchman (1995).

Les stratégies de légitimation sont présentées différemment selon les visions théoriques retenues, qu'il s'agisse d'une vision stratégique ou d'une vision institutionnelle. Les travaux s'inscrivant dans la tradition stratégique (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978) adoptent une perspective purement managériale, observant comment les organisations manipulent et déploient des symboles spécifiques afin de gagner un soutien social (Buisson, 2008). Dans la vision institutionnelle, les stratégies de légitimation s'établissent via les échanges entre l'entreprise et son environnement (Olivier, 1991), dans un cadre institutionnel.

Suchman (1995) distingue trois formes de légitimité (pragmatique, cognitive et normative) que les organisations cherchent à établir en communiquant avec leurs parties prenantes. Ces trois formes sont obtenues, via deux types de comportements organisationnels, à savoir l'adaptation ou la manipulation de l'environnement.

✓ La légitimité pragmatique est définie comme le résultat obtenu grâce à la satisfaction des attentes de l'environnement ou à l'anticipation des besoins éventuels. Pour Suchman (1995), à travers l'échange avec l'environnement ou l'influence via la satisfaction des besoins, cette forme intègre certaines parties prenantes dans la stratégie de l'organisation.

✓ La légitimité cognitive s'appuie sur la connaissance des acteurs et de leurs structures reconnues par l'environnement extérieur. Elle est construite en s'adaptant à des normes et institutions reconnues ou en créant de nouvelles organisations ad hoc (Suchman, 1995).

✓ La légitimité normative est fondée sur le soutien moral de l'environnement (Meyer et Scott, 1983). Elle prend en considération des facteurs moraux pour pouvoir évaluer l'organisation par l'environnement. Elle définit deux objectifs, soit se conformer aux valeurs socialement reconnues, soit créer de nouvelles formes de valeurs.

La légitimité morale et la légitimité cognitive sont fondées sur des règles culturelles alors que la légitimité pragmatique repose sur l'intérêt de l'organisation. Ces trois types de légitimités peuvent coexister dans le fonctionnement des organisations. Suchman (1995) les synthétisent dans le tableau 4 suivant :

**Tableau 4 : Les stratégies de légitimations organisationnelles**

Légitimité pragmatique	Adaptation par satisfaction des attentes
	Manipulation pour anticiper et influencer les démarches
Légitimité cognitive	Adaptation par respect des normes
	Adaptation par soutien des institutions
	Manipulation par la création des organisations ad hoc
Légitimité normative	Adaptation par conformité aux valeurs
	Manipulation par création de nouvelles Valeurs

**Source :** Suchman (1995)

Les chercheurs néo-institutionnels démontrent que la légitimité prémunit l'organisation de pressions externes car, en intégrant des éléments institutionnalisés, elle devient légitime (Scott et Lyman, 1968). Ainsi dans la théorie néo-institutionnelle, l'isomorphisme conduit à la légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Meyer et Scott (1991) affirment ainsi que « Pour une organisation, la légitimité se réfère au degré de support culturel qu'elle obtient en justifiant son existence, son fonctionnement et sa juridiction par l'adoption de normes culturelles établies ».

DiMaggio et Powell (1983) complètent l'analyse de Meyer et Rowan (1977) en distinguant trois processus d'isomorphisme institutionnel qui conduisent à la conformité organisationnelle, étape nécessaire à l'acquisition de légitimité. On distingue donc l'isomorphisme mimétique où la légitimité est reconnaissable et culturellement acceptée, l'isomorphisme coercitif où la légitimité est légale et l'isomorphisme normatif où la légitimité est morale (Boussoura et *al.*, 2008).

❖ **L'isomorphisme mimétique** : l'incertitude peut inciter les organisations à reproduire les pratiques les unes des autres, à s'imiter (Ortas et *al.*, 2015). Le mimétisme permet de réduire l'incertitude et de pratiquer des méthodes ou outils déjà connus sans prendre de risques (Huault, 2008). Ce processus opère via les cabinets de conseils, les associations professionnelles, les organisations tendant à se modeler comme leurs similaires étant perçues comme bénéficiant de plus de légitimité et de succès (Powell et DiMaggio, 1991). Par exemple, les organisations pourraient être tentées d'adopter une démarche de RSE ou lancer un processus de diffusion d'informations environnementales ou sociales parce que leurs concurrents le font, leur permettant ainsi de jouir d'une légitimité sociale (Ortas et *al.*, 2015).

❖ **L'isomorphisme coercitif** : il est le résultat de pressions formelles (Lois) ou autres (accords, codes de conduite...) exercées par des instances de régulation (Buisson, 2008). Ces pressions émanent d'un tiers qui exerce un pouvoir, par les règles qu'il édicte ou les sanctions qu'il peut prendre. En ce qui concerne les pratiques de RSE, l'isomorphisme coercitif pourrait inclure une réglementation pour la diffusion d'informations écologiques ou l'obligation de conformité par rapport à une réglementation future (Larrinaga et *al.*, 2007).

❖ **L'isomorphisme normatif** : il résulte de la professionnalisation de la décision dans les organisations impliquant l'uniformité, la reproduction mais aussi la socialisation au travers des pratiques similaires (Ortas et *al.*, 2015). La professionnalisation concerne l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail mais également établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant (Huault, 2008). Ainsi, les gestionnaires, avec leurs pensées cognitives semblables, développeront des façons similaires de percevoir, d'interpréter, de comprendre et de résoudre les problèmes auxquels leurs organisations feront face (Ortas et *al.*, 2015).

L'organisation subit les effets combinés des trois isomorphismes, et il devient difficile de séparer l'effet de l'un ou de l'autre (Boussoura et *al.*, 2008). Selon Aggeri et Acquier (2005), ces trois mécanismes sont mis en œuvre pour expliquer l'adoption de pratiques RSE. Oliver (1991) propose une typologie des stratégies pour expliquer les choix

stratégiques de l'organisation en réponses aux pressions institutionnelles : *l'acceptation, le compromis, l'évitement, la défiance, la manipulation.*

**Tableau 5 : Réponses stratégiques aux pressions institutionnelles**

<b>Stratégies</b>	<b>Tactiques</b>	<b>Exemples</b>
<b>Acceptation</b>	Habitude Imitation Conformation	Suivre des normes invisibles et « allant de soi » Imiter les modèles institutionnels Se conformer aux règles et normes en vigueur
<b>Compromis</b>	Equilibre Pacification Négociation	Équilibrer les attentes différenciées des Parties Prenantes Adopter un comportement d'apaisement et accommodant Négocier avec les Parties Prenantes
<b>Evitement</b>	Dissimulation Cloisonnement Échappatoire	Déguiser la non-conformité Découpler les contraintes institutionnelles Changer de buts, d'activités, de domaines
<b>Défiance</b>	Rejet Défi Attaque	Ignorer les normes et valeurs explicites Contester les règles et contraintes Attaquer les sources de pressions institutionnelles
<b>Manipulation</b>	Cooptation Influence Contrôle	Enrôler les Parties Prenantes influentes Imposer les valeurs et critères Contrôler les Parties Prenantes et les processus institutionnels

**Source :** Oliver (1991)

Acquier (2008) souligne les limites du paradigme institutionnel et note que : « Les dynamiques institutionnelles et sociales constituent un élément exogène à l'analyse. Les processus par lesquels ces dernières apparaissent et se développent sont progressivement cadrées au sein de la société. Les façons d'appréhender ces processus dans les sociétés

constituent des points aveugles de l'analyse. ». Ainsi, Acquier (2008) préconise de mobiliser des grilles sociologiques néo institutionnalistes, permettant de rendre compte de l'action des entreprises aux niveaux institutionnels.

## **2.2. La théorie des parties prenantes**

Pour Mercier et Guinn-Milliot, (2003), Reynaud et Dontenwill, (2005), Capron et Quairel-Lanoizelée, (2007) et Pasquero, (2008), au milieu de l'enchevêtrement des cadres théoriques, la théorie des parties prenantes s'impose comme un cadre conceptuel fécond pour modéliser la RSE. En effet, la responsabilité sociétale est de plus en plus largement analysée à la lumière des relations entretenues par les entreprises envers leurs parties prenantes (Longo et *al.*, 2005 ; Abreu et *al.*, 2005).

La théorie des parties prenantes, appelée aussi Stakeholder Theory, est l'un des courants majeurs de la pensée managériale. Elle a fait l'objet d'une littérature riche (Freeman, 1984 et Carroll, 1989). Le terme « *Stakeholder* » est le plus souvent traduit par partie prenante mais également par partie intéressée, ayant droit, dépositaire (Mullenbach-Servayre, 2007). Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou être affecté par celle-ci ».

Hill et Jones (1992) identifient les *Stakeholder* comme étant les personnes qui ont un droit légitime sur l'entreprise : « Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise ». Clarkson (1997) définit les *Stakeholder* comme « toutes personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités ».

Selon Mercier et Gond (2005), l'approche de Stakeholders prend ses racines dans le travail de Berle et Means (1932) qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise.

Ansoff (1968) est considéré comme étant le premier à avoir employé le terme théorie des parties prenantes dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui

sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs (Mercier, 2001).

Cependant, l'ouvrage fondateur de Freeman (1984) "Strategic Management : a Stakeholder Approach" constitue le point de départ de la théorie des parties prenantes (Cazal, 2011). Il s'agissait pour Freeman, de proposer une vision alternative de la firme et de son environnement en termes de parties prenantes et par conséquent une nouvelle approche de la stratégie d'entreprise (Cazal, 2011).

En effet, la théorie des parties prenantes remet en cause la vision traditionnelle de l'entreprise qui veut que les dirigeants aient l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires (Mercier, 2001). L'entreprise y est conçue comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaires ou pas (Dupuis, 2007).

Pour Clarkson (1995), la nature des « contrats » qui relie les managers aux parties prenantes est variable. Elle peut renvoyer à une relation de propriété, de droits ou d'intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions par la firme et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif.

Selon Capron (2003), la théorie des parties prenantes, en tant que théorie contractualiste s'interroge sur la compatibilité entre la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociétales.

Aggeri et Acquier (2005) recensent quatre propositions en adéquation avec l'ensemble des travaux des approches stakeholders :

P1 : l'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard,

P2 : tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise,

P3 : la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents,

P4 : la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des stakeholders.

Donaldson et Preston (1995) opèrent une distinction tripartite de la Stakeholder Theory : une dimension descriptive, une dimension instrumentale et une dimension normative. Cette typologie permet d'expliquer certains traits que les autres formulations de la théorie des parties prenantes laissent implicites (Damak-Ayadi, 2010).

La dimension descriptive permet de décrire et d'expliquer le comportement des managers au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différentes parties prenantes. Dans la dimension instrumentale, l'idéal serait que la prise en compte des intérêts des parties prenantes permette une meilleure performance organisationnelle. Pour Jones (1995), les firmes qui tiennent compte de leurs parties prenantes s'octroient un avantage compétitif par rapport à celles qui ne le font pas. Elles obtiennent des performances équivalentes sinon meilleures que les autres. La dimension normative permet d'identifier les principes moraux qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes (Mullenbach-Servayre, 2007), c'est-à-dire que les managers doivent prendre en compte les attentes de tous les stakeholders. Dans cette théorie, il s'agit aussi de distinguer entre plusieurs typologies de parties prenantes.

### **2.2.1. Les différentes typologies de parties prenantes**

Plusieurs typologies de parties prenantes peuvent être recensées dans la littérature académique et managériale. Ainsi, Carroll et Nāsi (1997) considèrent deux typologies de parties prenantes : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

Les parties prenantes internes sont constituées des personnes et des groupes de personnes internes à l'entreprise (propriétaires, dirigeants, employés) alors que, les parties prenantes externes sont constituées des personnes et des groupes de personnes externes à l'entreprise (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias, communautés...).

Clarkson (1995) distingue deux grands groupes de parties prenantes (primaires et secondaires) et ce en fonction de leur importance et de leur degré de priorité pour

l'entreprise. Les parties prenantes primaires ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : ce sont les groupes dont l'entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement et sa survie et dont la participation continue est essentielle. Il s'agit, des propriétaires, des employés, des clients et des fournisseurs. Cependant, les parties prenantes secondaires (ou diffuses) peuvent influencer l'entreprise et sa performance ou être affectées par ses activités mais ne sont pas essentielles à sa survie : ce sont les pouvoirs publics, les associations, l'opinion publique, les médias, les ONG, ...

(Clarkson, 1995) distingue aussi entre les parties prenantes volontaires qui, dans le cadre d'un contrat, s'exposent volontairement à certains risques en nouant des relations avec la firme et les parties prenantes involontaires qui subissent le risque sans faire partie de ce contrat.

Mitchell et Wood (1997) déterminent sept catégories de parties prenantes réparties en trois catégories selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise et le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise (Mercier, 2001).

Ainsi, la première catégorie est constituée des parties prenantes « latentes » auxquelles le dirigeant ne reconnaît qu'un attribut, quel qu'il soit. La deuxième catégorie est constituée des parties prenantes « en attente » auxquelles les dirigeants reconnaissent deux critères. Enfin, la troisième catégorie est constituée des parties prenantes « qui font autorité » auxquelles les dirigeants reconnaissent les trois critères (Mitchell et Wood, 1997).

**Tableau 6 : Typologies des parties prenantes**

<b>Partie prenante primaire</b>	Actionnaires, salariés, clients, et fournisseurs
<b>Partie prenante secondaire</b>	Associations de riverains, collectivités territoriales, ONG
<b>Volontaires ou involontaires</b>	Exposition aux risques
<b>Urgentes, puissantes, légitimes</b>	Facteurs d'urgence, puissance et légitimité

**Source :** Lepineux et *al.* (2010)

### 2.2.2. Limites et nouvelles perspectives de la théorie des parties prenantes

Dans la revue de littérature, deux conceptions de la théorie des parties prenantes s'opposent, à savoir l'approche normative et l'approche instrumentale.

Dans une approche normative, la satisfaction des besoins des parties prenantes (autres que les actionnaires) est considérée comme étant une priorité. Pour Gherra (2010), chaque groupe de stakeholders mérite de la considération de la part de l'entreprise. Cependant, la non hiérarchisation des priorités des différentes parties prenantes ne permet pas d'établir les priorités à gérer pour l'entreprise (Chauvey, 2014).

Dans une approche instrumentale, les parties prenantes sont appréhendées comme étant le levier de performance économique et financière de l'entreprise. Dans cette approche, il ne s'agit pas de s'intéresser aux intérêts de toutes les parties prenantes mais seulement de celles qui peuvent agir sur la performance de l'entreprise (Gherra, 2010).

Cependant, plusieurs travaux (Allouche et Laroche, 2005) ont démontré que la relation entre la RSE et la performance n'est pas évidente. De plus, Chauvey et *al.* (2014) soulignent que la hiérarchisation des parties prenantes conduit à défendre des modes de gestion en contradiction avec les fondements mêmes de la théorie des parties prenantes.

Mercier (2010) recense plusieurs limites à la théorie des parties prenantes :

- ✓ le caractère d'ubiquité des parties prenantes constitue une limite à cette théorie. En effet, un même stakeholder peut avoir et poursuivre plusieurs intérêts à la fois ;
- ✓ la représentation schématique retenue de l'organisation en lien avec ses parties prenantes est simplificatrice et il conviendrait de la faire évoluer ;
- ✓ c'est une théorie statique et descriptive : « elle ne permet pas d'appréhender aisément la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante est reconnue comme saillante aux yeux des dirigeants ».

Pasquero (2008) souligne la faiblesse de la théorie des parties prenantes dans sa version firmo-centrée. Dans cette approche, les dirigeants gèrent les relations avec les parties

prenantes qu'ils considèrent, et eux seuls, comme pertinentes. Ainsi, la théorie des parties prenantes serait :

- ✓ réductionniste : « les intérêts des acteurs sont considérés comme donnés et la théorie des parties prenantes n'envisage pas que ces intérêts puissent changer » ;
- ✓ insuffisamment équipée pour analyser certaines dimensions environnementales : pour Dontenwill (2005), la plupart des définitions de la notion de partie prenante visent l'identification des parties prenantes humaines occultant par la sorte le volet environnemental ;
- ✓ sous-conceptualisée : les définitions données par la théorie des parties prenantes sont imprécises du fait de la mauvaise théorisation des liens existant entre les intérêts moraux et les intérêts matériels des acteurs.

Pour Pasquero (2008), la théorie des parties prenantes « apparaît comme un cadre d'analyse utile mais inachevé pour faire face aux exigences nouvelles que pose la recherche en management sur le développement durable ». Il appelle à une reformulation de la théorie permettant de tenir compte de la dynamique des interactions entre les acteurs.

Ainsi, un ancrage "socio constructionniste" pourrait remédier aux faiblesses de la théorie des parties prenantes. En effet, pour Pasquero (2008), « réencastrer » l'action de l'entreprise dans son contexte social permettrait une meilleure prise en compte des spécificités sociopolitiques du management en ce qui concerne le développement durable.

## **Section 2 : L'engagement sociétal : modèles et mesures**

A l'instar de la notion de la RSE, le concept de performance sociale (PSE) a fait l'objet d'une littérature académique riche et abondante. Selon Gond (2011) « Les travaux académiques sur la responsabilité sociétale seront d'abord centrés sur un double questionnement des limites du concept en cherchant d'une part à en évaluer les frontières, et d'autre part à en cerner les fondements. Ils s'attacheront ensuite à caractériser les modes de gestion de cette responsabilité par les entreprises dans une optique plus managériale et moins philosophique. Cela se remarquera à travers la notion de sensibilité sociale qui traduit la capacité de l'entreprise à prévenir et gérer les problèmes sociétaux dans son

environnement (Frederick, 1994). Dans cette perspective, la notion de performance sociale se pose à la fois comme une synthèse des travaux antérieurs visant à réconcilier les deux optiques précédentes et comme un prolongement de cette réflexion en mettant au cœur des préoccupations le problème de la mesure des actions concrètement mises en œuvre par les entreprises ».

La performance sociale et environnementale est définie par Wood comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programme, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise » (Wood, 1991).

Deux approches théoriques ont, en effet, essayé de définir le concept de la performance sociale :

- ✓ l'approche de la performance sociale fondée sur les processus (Husted, 2000) : cette approche intègre des éléments éthiques et moraux sur lesquels s'appuient les démarches de l'entreprise. Elle se base sur le modèle de Wood (1991), qui distingue trois axes sur lesquels se basent la performance sociale (Social responsiveness) et les résultats des politiques sociales ;

- ✓ une deuxième approche de la performance sociale, qualifiée d'approche de performance sociale fondée sur les résultats : elle se base sur le principe d'évaluation de la performance sociale à travers le cadre théorique des parties prenantes. Dans cette optique, la performance sociale se définit comme « la capacité de la firme à gérer ses parties prenantes de manière à les satisfaire » (Clarkson, 1995). Cette approche est plus utilisée dans le cadre des études sur les interactions entre la performance sociale et environnementale et la performance financière.

L'approche Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) réintègre les enjeux économiques au cœur de la RSE (Acquier, 2007) et explore les liens entre performance financière et performance sociale. En effet, les résultats d'une démarche sociale sont le plus souvent évalués du seul point de vue de l'entreprise. L'idée d'un lien entre RSE et performance financière semble se diffuser et contribue à légitimer de nouvelles pratiques et de nouveaux acteurs comme les agences de notation ou les consultants. La question

d'un lien entre RSE et performance financière fait néanmoins toujours l'objet de travaux contradictoires et de controverses (Amann et *al.*, 2007).

## **1. Modèles explicatifs de la responsabilité sociale**

La définition exacte de la RSE demeure floue. Cependant, quelques auteurs, tels que Wood (1991), Wartick et Cochran (1985), Clackson (1995) et Carroll (1991), ont proposé des modèles pour appréhender ce concept.

En effet, la responsabilité sociale des firmes et leur engagement sociétal se caractérisent par une certaine hétérogénéité (Carroll, 1997 ; Martinet et Reynaud, 2004). Pour Reynaud et *al.* (2006) cet engagement peut être d'ordre écologique, social ou sociétal. Dans ce sens, les comportements des entreprises en matière de RSE sont déterminés par plusieurs facteurs comme la taille, le secteur d'activité, ou encore l'âge de l'entreprise. Il convient ainsi, de présenter les principaux modèles explicatifs de la responsabilité sociale des entreprises à savoir le modèle de Carroll, le modèle de Wartick et Cochran et le modèle de Wood.

### **1.1. Le modèle de Carroll**

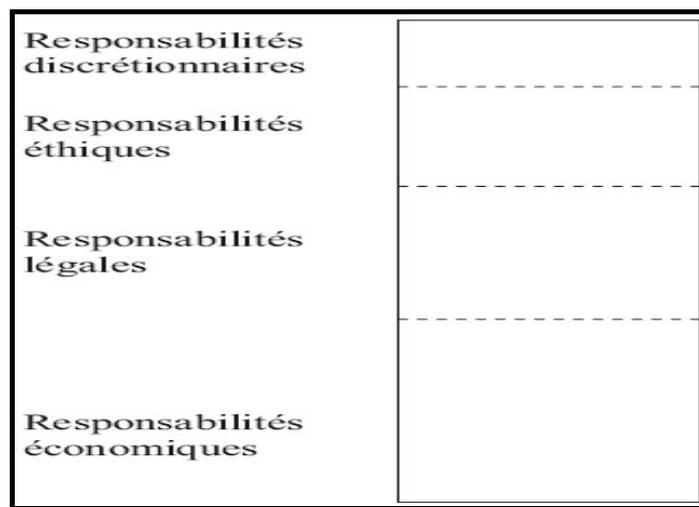
Carroll (1983) définit la responsabilité sociale comme étant une façon de gérer l'entreprise « *de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique.* ». En effet, pour Carroll (1983) l'entreprise est liée à l'éthique et à la société dans laquelle elle opère, tout en cherchant à aboutir à un profit en respectant la loi.

Ce concept de RSE est associé à d'autres construits comme la morale des entreprises, l'éthique, la théorie des parties prenantes ou la performance sociale qui ont rendu difficile la compréhension du terme (Carroll, 1994, 1999 ; Garriga et Melé, 2004).

#### **1.1.1. Les fondements du modèle de Carroll**

Selon Carroll (1979) « *la responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné* ». C'est une modélisation proche de la vision de Friedman (1970) qui considère que les

entreprises ont seulement des responsabilités économiques et que c'est à la charge du gouvernement de traiter les aspects sociaux. Friedman (1970) soutient l'idée selon laquelle la seule responsabilité des entreprises et des managers réside dans l'augmentation du retour sur investissements des actionnaires tandis que les aspects « sociaux » ne doivent pas être pris en considération par les entreprises. Cette conception est développée par Carroll (1979) dans le modèle des catégories de la responsabilité sociale, représenté dans la figure suivante :



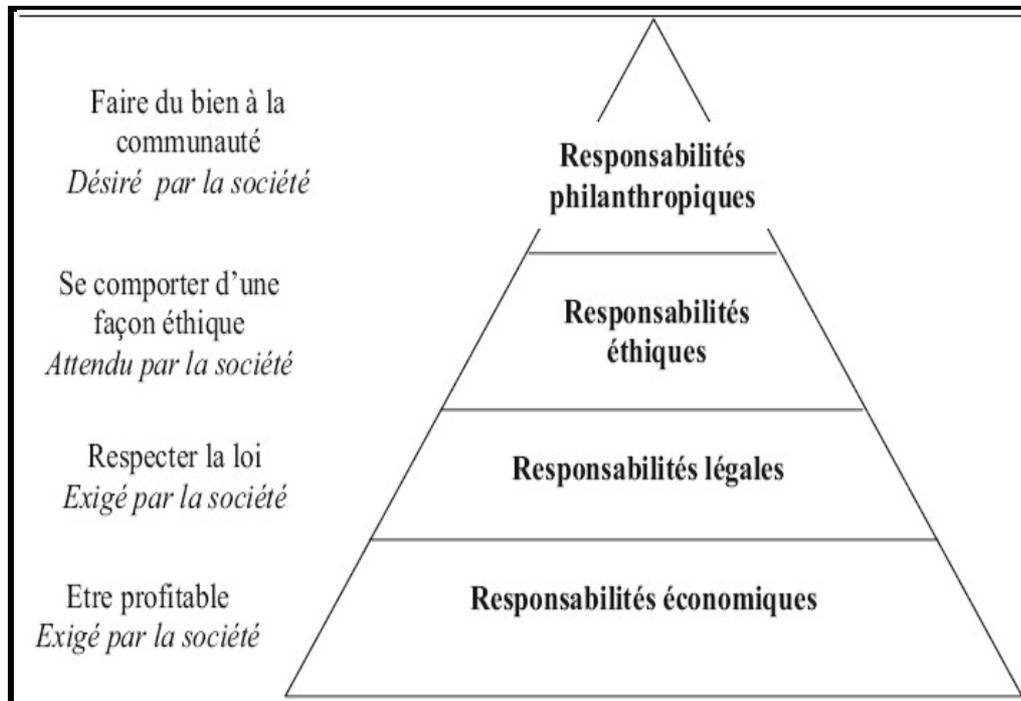
**Source :** Carroll (1979)

**Figure 16 : Les quatre catégories de la responsabilité sociale**

Selon Carroll (1979) les quatre catégories du modèle représentent les obligations que doivent avoir les entreprises envers la société. Il précise que les quatre catégories de responsabilité existent simultanément et l'ordre dans lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative (Goli et al., 2009). L'entreprise peut donc mener des actions d'ordre économique, légal, éthique et/ou discrétionnaire. Cependant, la dimension économique reste la plus prise en compte par les entreprises suivie de la dimension légale. Une attention moindre a été accordée aux aspects éthiques et discrétionnaires.

Afin d'établir une nouvelle conceptualisation de la responsabilité sociale des entreprises Carroll (1991) a repris son modèle initial et a établi une nouvelle conceptualisation sous forme d'une pyramide. Au sommet de cette pyramide se trouvent les responsabilités philanthropiques, viennent ensuite les responsabilités éthiques suivies des responsabilités

d'ordre légales. Les responsabilités économiques, quant à elles, forment la base de cette pyramide. Pour Carroll (1991) et Windsor (2001) le composant de base de responsabilité sociale totale d'une entreprise est formé de chacune de ces catégories qui s'ajoutent les unes aux autres.



Source : Carroll (1979)

**Figure 17 : Les différentes responsabilités de l'entreprise**

✓ **Les responsabilités économiques :**

Pour Carroll (1979, 1991) le principal objectif de l'entreprise et sa raison d'être consiste à satisfaire la demande des consommateurs en leur proposant des produits et services. Le but est de dégager un bénéfice permettant à l'entreprise d'assurer la pérennité de ses activités. Les responsabilités économiques de l'entreprise sont liées aussi à la satisfaction des besoins de ses différentes parties prenantes, à savoir les actionnaires qui veulent recevoir des dividendes, les employés qui veulent avoir des emplois stables et être bien payés, les consommateurs qui veulent avoir des produits de bonne qualité et enfin l'Etat qui veut avoir des recettes fiscales liées à l'activité de l'entreprise (Goli et al., 2009).

### ✓ **Les responsabilités légales :**

La responsabilité légale représente la deuxième catégorie de la RSE dans le modèle de Carroll (1991). Elle signifie que les entreprises opèrent conformément à la loi (Carroll, 1991). Elles se doivent de poursuivre leurs objectifs économiques conformément au cadre légal et institutionnel. Il s'agit de respecter les règles du jeu (Goli et *al.*, 2009) sachant que la loi dessine les limites de ce qui est acceptable sans définir ce qui est éthique (Jamali, 2008). Ainsi, les responsabilités légales sont placées au même titre que les responsabilités économiques qui sont exigées par la société.

### ✓ **Les responsabilités éthiques :**

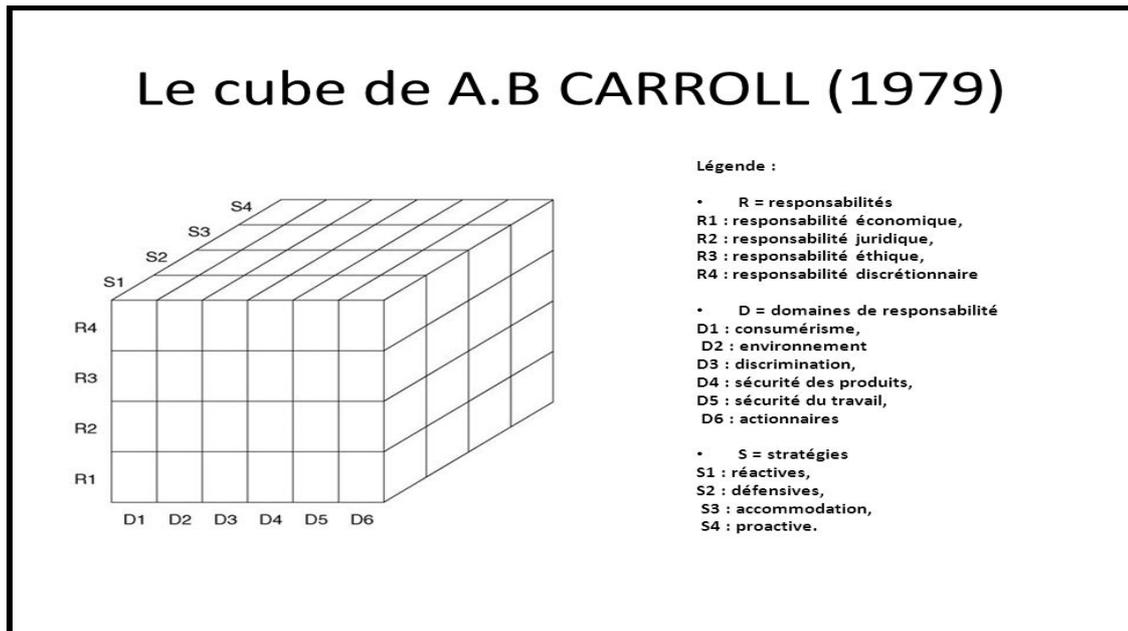
Selon Carroll (1991), les responsabilités éthiques sont attendues par la société. Elles obligent les entreprises à faire ce qui est vu comme bon, juste et honnête même sans contraintes ou dispositions légales. Il s'agit de prendre en considération les attentes des parties prenantes dans une législation spécifique mise en place par le gouvernement. Ainsi, la poursuite d'objectifs éthiques par les entreprises peut être vue comme un outil permettant de changer le cadre légal et institutionnel en prenant compte des exigences des parties prenantes et ainsi d'améliorer le comportement global des entreprises dans l'économie.

### ✓ **Les responsabilités philanthropiques :**

Les responsabilités philanthropiques constituent le quatrième niveau de la responsabilité sociale et se trouvent au sommet de la pyramide de Carroll (1991). En incluant cette dimension dans son modèle, Carroll (1991) envisage toutes les actions que les entreprises mettent en place dans le but d'améliorer la qualité de vie des salariés, de la communauté locale ou de la société (Crane et Matten, 2004). Ces responsabilités demeurent moins importantes par rapport aux autres catégories de responsabilité sociale, cependant elles restent désirables par la société.

Le modèle de Carroll (1979) a constitué une étape décisive dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise. Sa contribution majeure consiste à être parvenue à intégrer les différentes définitions souvent incompatibles du concept de la responsabilité

sociale des entreprises (Tremblay et Bolland, 2004). Carroll présente un modèle tridimensionnel défini comme l'intersection à un moment donné de trois dimensions en un concept de performance sociale : d'une part, les catégories de responsabilité sociale de l'entreprise appréhendés à travers ces quatre niveaux, d'autre part, les préoccupations sociales se posant à l'entreprise et enfin une philosophie de réponse adoptée par l'entreprise pour y répondre (Igalens et Gond, 2006).



**Source :** Carroll (1979)

**Figure 18 : Modèle tridimensionnel de Carroll (1979)**

La première dimension à laquelle Carroll fait référence concerne les différentes composantes de la responsabilité sociale de l'organisation. Il s'agit donc de définir les multiples responsabilités de l'organisation envers la société. Ces composantes font ainsi référence aux responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de l'organisation. L'importance relative de chacune de ces catégories est variable.

Ainsi, pour Jenkins et Hines (2003), la dimension discrétionnaire ou philanthropique de ce modèle peut ne pas être considérée comme une réelle obligation morale des entreprises. De plus, elle ne correspond qu'aux valeurs individuelles du dirigeant de l'entreprise. Pour

(Bronn et Vrioni, 2001) cette dimension est souvent associée à l'effort fait par une entreprise afin de modifier son image publique.

La deuxième dimension du modèle concerne les causes, les sujets et les questions d'ordre social auxquels l'organisation doit faire face. Pour Carroll ces « enjeux sociaux » ne peuvent être identifiés à l'avance et varient constamment non seulement en fonction du temps, mais également d'une entreprise à une autre. L'essentiel est de tenir compte de ces questions sociales (environnement naturel, exploitation des enfants au travail, questions liées au caractère éthique des décisions, etc...) afin d'évaluer le degré de performance sociale d'une organisation. Ces questions varient et il peut difficilement exister un consensus à leur définition (Tremblay et Bolland, 2004)

La troisième dimension de ce modèle est liée à la nature de la réactivité organisationnelle, soit le processus de réponse de l'entreprise face aux responsabilités sociales et aux différents « enjeux sociaux ». Cette dimension ne comporte aucune connotation éthique ou morale, mais demeure essentiellement préoccupée par la nature et les modes de réponses de l'organisation face aux questions d'ordre social.

Pour Carroll (1979), afin de définir la responsabilité sociale, il s'agit d'intégrer l'ensemble des obligations de la société. Le concept de la RSE tient compte à la fois des exigences économiques, légales, éthiques et discrétionnaires, comme l'illustre le tableau 7 suivant :

**Tableau 7 : Modèle de performance sociale de Carroll (1979)**

<b>Le modèle de performance sociale de Carroll</b>	
Les catégories de la responsabilité sociale	Responsabilités discrétionnaires Responsabilités éthiques Responsabilités légales Responsabilités économiques
Les préoccupations sociales de l'entreprise	Consumérisme Discrimination Environnement Sécurité du produit Sécurité au travail Actionnaires
Les philosophies de la réceptivité	Défensive Réactive Accommodante Proactive

**Source :** Carroll (1979)

Pour Carroll il est essentiel de considérer l'ensemble des dimensions de son modèle et non pas d'hierarchiser leur importance. Ainsi, la dimension économique fait partie intégrante de son modèle et la notion de responsabilité sociale ne s'oppose pas à la notion de performance économique ou financière de l'organisation. (Tremblay et Bolland, 2004)

Les travaux de Carroll portant sur le développement d'un modèle conceptuel permettent d'élargir la définition du concept de responsabilité sociale. Ce modèle a servi de base de discussion aux recherches subséquentes et demeure un point tournant en ce qui concerne la conceptualisation de la notion de responsabilité. Cependant, il représente certaines limites.

### 1.1.2. Limites du modèle de Carroll

Bien que le modèle de la pyramide proposé par Carroll (1979) ait été utilisé à plusieurs reprises dans des recherches aussi bien théoriques qu'empiriques sur la RSE, il présente néanmoins certaines limites (Goli et *al.*, 2009).

✓ Ce modèle n'aborde pas le cas de deux ou plusieurs responsabilités entrant en conflit, particulièrement celles économiques et éthiques entrant en conflit, ce qui est fréquent dans le monde des affaires (Crane et Matten, 2004). Pour Schwartz et Carroll (2003) l'utilisation de la pyramide pour présenter la relation entre les quatre composantes du modèle peut être intéressante mais elle est parfois inappropriée. Cette présentation peut montrer une certaine confusion par rapport aux priorités octroyées à ces catégories. Elle laisserait croire que la philanthropie, placée au sommet de la pyramide, est la variable la plus importante que doivent rechercher les entreprises, alors que l'économie semble avoir la plus faible valeur dans la RSE à cause de son emplacement au bas de la pyramide. Cependant, Carroll (1991) justifie ce classement en soulignant que l'objectif est de montrer que la responsabilité philanthropique est moins importante que les trois autres responsabilités et que celle de type légal et économique est importante.

✓ La deuxième limite a été avancée par Schwartz et Carroll (2003). Pour eux, la représentation des domaines de la RSE sous la forme d'une pyramide ne permet pas de montrer les interactions qui existent entre les différentes catégories de la RSE. Ces auteurs ont également critiqué ce modèle dans sa dimension philanthropique en tant que composante à part dans le modèle. Pour Carroll (1979, 1993) et Snider et *al.* (2003) les « responsabilités » philanthropiques sont liées aux actions des entreprises qui sont volontaires et discrètes. Par conséquent, elles ne peuvent être placées dans la catégorie des responsabilités. En effet, la notion de philanthropie est très proche de la dimension éthique dans le modèle de Carroll (1979), ce qui pourrait poser un problème de confusion entre les deux catégories. En accord avec les travaux prouvés empiriquement de Strong et Meyer (1992), Schwartz et Carroll (2003) proposent un modèle de trois dimensions à savoir éthiques, économiques et légales de la RSE. En critiquant le développement théorique des trois domaines (économique, éthique et légal), Schwartz et Carroll (2003) ajoutent qu'il est incomplet surtout au niveau de la discussion et de l'intégration de

critères permettant d'évaluer les activités des entreprises et les motifs liés à chaque domaine (Goli et *al.*, 2009).

## **1.2. Le modèle de Wartick et Cochran (1985)**

### **1.2.1 Principes et fondements**

Wartick et Cochran (1985) élargissent l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la performance sociale comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux. Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble (Frimousse et *al.*, 2006).

Ainsi et en se basant sur le modèle de Carroll, ils proposent un modèle de la performance sociale de l'entreprise, plus visible et plus simple à utiliser et à opérationnaliser. Ils remplacent le concept de « philosophie de réponses » par le terme « *les politiques mises en place pour faire face aux problèmes sociaux* » (Wartick et Cochran, 1985).

Wartick et Cochran (1985) définissent la responsabilité sociale à travers les obligations qu'elle implique. *Les responsabilités sont déterminées par la société. La firme a pour tâches : « Identifier et analyser les changements liés aux responsabilités de l'organisation, déterminer une approche pour être réactif aux demandes de changements et mettre en place des réponses appropriées aux problèmes sociétaux*". Il s'agit de montrer la manière avec laquelle une seule structure peut incorporer la responsabilité économique, la responsabilité publique et la réceptivité sociale.

Ces deux auteurs admettent la « hiérarchisation des responsabilités » proposée par Carroll et insiste sur le rôle important joué par les autres « responsabilités des entreprises ». Ils se réfèrent à la notion de la réceptivité sociale « Corporate Social Responsivness ». En se basant sur les enjeux de la réceptivité, ces auteurs proposent d'identifier et d'analyser les attentes de changements relatives aux responsabilités des compagnies tout en permettant de répondre aux problèmes sociaux.

**Tableau 8 : Le modèle de performance sociale de Wartick et Cochran (1985)**

	Principes	Processus	Politique
	Responsabilité sociale	Responsabilité sociale	Gestion des enjeux
	1) Economique 2) Légale 3) Ethique 4) Discrétionnaire	1) Réactive 2) Défensive 3) Accommodement 4) Proactive	1) Identification des enjeux 2) Analyse des enjeux 3) Développement d'une réponse
Implications	1) Le contrat social de l'entreprise  2) L'entreprise en tant qu'agent moral	1) Capacité de réponse au changement des conditions sociétales  2) Habilité des Gestionnaires à développer des réponses	1) Minimisation de l'effet de surprise  2) Élaboration des politiques de responsabilité sociale
Orientation	Philosophique	Institutionnelle	Organisationnelle

**Source :** Adopté de Wartick et Cochran (1985)

### 1.2.2. Limites du modèle de Wartick et Cochran

Wood critique ce modèle en considérant que le terme performance prend en considération les intégrations et les interactions sans tenir compte des actions et des résultats. D'où la définition de la performance sociale de l'entreprise (PSE) proposée par Wartick et Cochran (1985), qui demeure insuffisante en ignorant la variable des actions des compagnies.

La deuxième limite relative à la notion de réceptivité sociale est définie comme un seul processus au lieu de plusieurs.

### 1.3. Le modèle de Wood

Sur la base de la pyramide de responsabilités proposée par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique), Wood (1991) présente une approche complémentaire. Alors que Carroll (1979) présente son modèle sous forme de pyramide en privilégiant la responsabilité économique par rapport aux autres responsabilités légale, éthique et discrétionnaire, Wood ne fait aucune distinction particulière. Pour Wood il s'agit d'examiner les actions de la société et leur degré d'influence par les principes de la responsabilité sociale. La manière d'utilisation des processus de gestion relatifs à la réceptivité sociale, les politiques existantes et leur nature permettront la gestion des relations sociétales de l'entreprise et les impacts sociaux.

Afin d'éviter de classer la responsabilité sociale en fonction de sa nature, Wood (1991) propose une approche par les principes. Le concept de la responsabilité sociale se baserait ainsi sur l'idée que l'entreprise et la société sont interreliées plutôt que d'être deux entités séparées. Cette interrelation génère des attentes distinguées selon trois niveaux (institutionnel, organisationnel et individuel). De ces trois niveaux d'analyse découlent trois principes :

- ✓ niveau institutionnel : il est lié aux principes de légitimité. L'entreprise a une légitimité et un pouvoir accordé par la société ;

- ✓ niveau organisationnel : il est relatif au principe de la responsabilité publique. L'entreprise a pour charge de résoudre les problèmes et les enjeux sociaux relatifs à ses intérêts et à ses opérations commerciales ;

- ✓ niveau individuel ou le principe de discrétion managériale : les dirigeants dans leurs engagements économiques et sociaux agissent dans un environnement diversifié en matière organisationnelle et sociétale .

Wood (1991) définit la performance sociale de l'entreprise (PSE) comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Selon cette perspective, la société a des

attentes de la part des comportements des entreprises et ces attentes sont promues par les effets externes économiques.

Ainsi, et dans l'objectif de simplifier le modèle et de le rendre plus opérationnel, Wood (1991) propose d'intégrer de nouvelles dimensions de la performance sociale. Ces dimensions sont quantifiables et mesurables (impacts sociétaux, programmes sociétaux et politiques sociétales).

- ✓ La responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution sociale : l'entreprise dispose d'une légitimité accordée par la société lui permettant d'utiliser son pouvoir économique.

- ✓ La responsabilité de l'entreprise en termes de conséquences de ses activités : il peut en résulter des conséquences tant au niveau de ses parties prenantes primaires (acteurs directement concernés par les décisions de l'entreprise) ou de ses autres parties prenantes (acteurs indirectement concernés par les décisions et activités de l'entreprise).

- ✓ La responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers : ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

**Tableau 9 : Niveau et Nature de la RSE**

	Niveau Institutionnel	Niveau organisationnel	Niveau Individuel
Responsabilités Économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour des actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage.
Responsabilités Légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts éclairés	Tirer profit des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités Ethiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (par exemple l'honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
Responsabilités Discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société.	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

**Source :** Attarça et *al.* (2005)

Complétant les travaux antérieurs, Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. La typologie proposée par cet auteur distingue les problèmes spécifiques associés à chacune des parties prenantes, à savoir les employés, propriétaires /actionnaires, consommateurs,

fournisseurs, concurrents et pouvoirs publics. Le niveau de réactivité lié à chaque partie prenante est évalué sur la base d'une échelle qui contient quatre situations à savoir réactive, défensive, d'accommodation ou proactive.

Selon Gond et Mercier (2004), la plupart des travaux se basent sur ces trois grands modèles (Carrol, 1979, Wood, 1991, Clarkson, 1995). Gond et Igalens (2003) proposent un tableau synthétisant ces principaux modèles.

**Tableau 10 : Synthèse des principaux modèles de la PSE**

Auteurs	Définition de la PSE	Dimensions de la PSE
Carroll (1979)	« <i>L'articulation et l'interaction entre les différentes catégories de responsabilités sociales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes</i> ».	<p><b>Responsabilité Sociale</b> Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.</p> <p><b>Philosophie de réponse</b> Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive.</p> <p><b>Domaines sociaux ou se posent des problèmes.</b> Exemple : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l'actionnariat.</p>
Wartick et Cochran (1985)	« <i>L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux</i> »	<p><b>Responsabilité Sociale</b> Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.</p> <p><b>Sensibilité Sociale</b> : Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive.</p> <p><b>Management des problèmes sociaux</b> Démarche : identification, analyse, réponses.</p>
Wood (1991)	« <i>Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale, de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise</i> »	<p><b>Principes de responsabilité sociale</b> Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel.</p> <p><b>Processus de sensibilité sociale</b> Intègre l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux.</p> <p>Résultats du comportement social de l'entreprise Regroupe les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.</p>
Clarkson (1995)	« <i>Capacité à générer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise</i> »	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de Stakeholders qu'il distingue : employés, propriétaire/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, Stakeholders publics, concurrents

Source : Gond et Mullenbach (2004)

## **2. Mesure de la performance sociale**

Plusieurs cadres théoriques fournissent des éléments d'explication quant à la communication liée à la RSE par les entreprises (Ory et Petitjean, 2014), notamment : la théorie de la légitimité, la théorie politico-contractuelle ou encore la théorie du signal (Déjan et Martinez, 2009).

Selon la théorie de la légitimité, la publication par les entreprises d'informations relatives à leurs engagements sociaux et environnementaux va leur permettre de s'acquitter d'une image et d'une réputation favorable en adéquation avec les pressions et exigences sociales et culturelles (Quairel, 2004).

Selon la théorie politico-contractuelle, les entreprises communiquant volontairement sur la RSE cherchent à éviter, par anticipation, une intervention invasive sur le contrôle de leurs activités (Ory et Petitjean, 2014).

Selon la théorie du signal, la communication d'informations sur la RSE dans les rapports publiés par les entreprises permettrait à celles-ci d'envoyer un signal quant à sa qualité afin de la distinguer de celles qui sont moins performantes (Bellini et Delattre, 2005).

Il convient ainsi dans un premier paragraphe de présenter les différents modes de mesure de la RSE et d'analyser ensuite l'impact de ces pratiques sur la performance financière de l'entreprise.

### **2.1. Principaux modes de mesure de la performance sociale**

L'ambiguïté sémantique quant à la définition de la performance sociale traduit la difficulté et la confusion qui règne quant à sa mesure (Igalens et Gond, 2003). Dans certains cas, la performance sociale est assimilée à une mesure d'orientation envers la responsabilité sociale (Aupperle et al., 1984)<sup>15</sup>, dans d'autres cas, la confusion s'opère avec la citoyenneté d'entreprise (Maignan et Ferrell, 2000).

---

<sup>15</sup> Dans Igalens et Gond (2003)

Ainsi, la notion de performance sociale a fait l'objet de nombreuses tentatives d'opérationnalisation et la littérature empirique est riche en travaux visant à étudier les liens entre performance sociale et performance financière ou, plus généralement, de travaux analysant les déterminants ou l'impact de ce construit (Igalens et Gond, 2003).

En reprenant la typologie des principaux modes de mesures de la responsabilité sociétale proposée Decock-Good (2001), on peut répartir les mesures en cinq grandes catégories :

✓ **l'analyse de contenu des rapports annuels** : ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux de comptabilité s'efforçant de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants (Igalens et Gond, 2003). L'analyse de rapport annuel se base essentiellement sur une mesure de « discours » social plutôt que sur une mesure de RSE (Ullmann, 1985) ;

✓ **les indices de pollution** : le « Toxic Release Inventory » (TRI) ou l'inventaire des rejets toxiques est l'un des indicateurs les plus utilisés. Il mesure le taux de libération des déchets toxiques dans le sol, l'air ou l'eau (Environmental Protection Agency, 1995, Jones, 1990 cités par Griffen et Mahon, 1997). Pour garantir une certaine objectivité, ces indicateurs sont produits par des organismes publics indépendants des entreprises (Igalens et Gond, 2003). Pour Griffen (1996 cité par Griffen et Mahon, 1997) et Logsdon (1996 cité par Griffen et Mahon, 1997), ces indices portent sur une industrie bien spécifique, ce qui rend ces mesures moins généralisables ;

✓ **les indicateurs de réputation** : l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972 cité par Griffen et Mahon, 1997) et l'indicateur du magazine « Fortune<sup>16</sup> » sont les plus utilisés. Bien qu'elles soient jugées ambiguës et à caractère perceptuel (Griffen et Mahon, 1997) les mesures de la RSE proposées par « Fortune » sont considérées comme des

---

<sup>16</sup> Fortune est une base de données qui fournit annuellement un classement des dix meilleures firmes appartenant à la même industrie. C'est une mesure élaborée à partir d'enquêtes menées auprès de personnalités externes à l'entreprise (exemple : dirigeants et cadres supérieurs extérieurs à l'entreprise, analystes financiers). Ce classement se fait sur la base de huit attributs de réputation (la qualité de management, la qualité des produits et services, l'innovation, la valeur de l'investissement à long terme, la « financial soundness », capacité à acquérir et à développer un personnel qualifié, l'utilisation efficace de l'actif, la responsabilité envers la communauté et l'environnement (Fortune, 1994 ; cité par Griffin et Mahon 1997).

références incontournables dans la littérature empirique anglo-saxonne (Zeribi-Benslimane et Boussoura, 2007) ;

✓ **les données produites par les organismes de mesure** : elles concernent les données issues des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise tel que le KLD<sup>17</sup> (Kinder, Lydenberg, Domini). Ce dernier reprend la démarche de « Fortune » et intègre des responsabilités envers la communauté internationale. Cependant, il ne prend pas en considération le poids lié à chaque dimension dans la formation de la RSE. De plus son caractère perceptuel constitue également une de ses limites (Waddock et Graves, 1997 ; Griffen et Mahon, 1997) ;

✓ **les mesures fondées sur les activités philanthropiques et les contributions charitables** : elles portent sur la contribution ou les donations qu'accordent les entreprises aux œuvres de charité. Elles sont calculées moyennant un indice de générosité obtenu en faisant un recensement des firmes les plus généreuses. Des comparaisons entre firmes seront faites par la suite afin de ressortir cet indice (Griffen et Mahon, 1997).

Ces cinq groupes de mesures sont les plus couramment empruntées par les chercheurs anglo-saxons. Néanmoins, il existe une lignée de mesures qui sont à la fois plus ancrées dans la littérature et théoriquement fondées (Zeribi-Benslimane et Boussoura, 2007). Ainsi le deuxième groupe de mesures correspond aux :

✓ **mesures perceptuelles, issues d'enquêtes par questionnaire** : ce type de mesures a pour objectif d'opérationnaliser directement les quatre dimensions du modèle de Carroll (1979) en générant des items inhérents à chaque dimension. L'une des premières tentatives de développement de cette mesure est celle d'Aupperle et *al.* (1985) qui ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée d'items à choix forcé ;

Maignan et *al.* (1999), se basant sur les dimensions développées par Carroll (1979) et reprenant la logique d'Aupperle et *al.* (1985), ont conçu une mesure

---

<sup>17</sup> L'indice (KLD) donne un classement des firmes sur la base de 8 dimensions comprenant 60 critères de la performance sociétale : les relations sociales, les relations avec les employés, l'environnement, le produit, le traitement des femmes et des minorités, les contrats militaires, le pouvoir nucléaire, le « *South Africa involvement* » (Griffin et Mahon, 1997).

quadridimensionnelle permettant de fournir des résultats psychométriques plus satisfaisants (Zeribi-Benslimane et *al.*, 2007). Ils proposent de juxtaposer les quatre mesures de la PSE en combinant des mesures de perception (indice de réputation “Fortune”) avec des données numériques quantitatives (TRI), un indice de générosité qui mesure les réalisations philanthropiques de la firme et un indice qui regroupe à la fois une mesure de perception et une mesure qualitative (indice KLD). Cette échelle de Maignan a été testée et validée empiriquement dans trois contextes de pays différents tels que l’Allemagne, la France et les Etats-Unis.

Le dernier groupe de mesures correspond à l’**indice composite de la PSE** : cet indice se base sur la méthodologie développée par Ruf et *al.* (1998) et Waddock et Graves (1997). Il s’agit de reprendre les mêmes critères que KLD, mais les pondérer en fonction des résultats obtenus grâce à un questionnaire adressé à un panel d’experts.

En effet, sur la base de ce questionnaire, les dimensions de la PSE sont identifiables en se basant sur l’évolution selon une échelle d’importance. Il s’agit d’attribuer à chacune des dimensions de la PSE des pondérations qui peuvent représenter le poids lié à la performance sociale et globale de la firme. L’évaluation de chaque firme se fait en se basant sur la performance dans chacune des dimensions de la PSE. Il s’agit également d’attribuer un score pour chaque dimension. En fonction du poids de cette dernière, ce score est pondéré. Cette opération concerne l’ensemble des dimensions. Enfin, la somme de l’ensemble des sous-indices calculés représente l’indice composite de la firme.

Cette mesure présente certains avantages à savoir l’identification des dimensions de la PSE et l’élaboration d’une typologie de ces dimensions ainsi que l’évaluation indépendante et crédible de la PSE en fonction des dimensions choisies. Cet indice permet aussi aux chercheurs de montrer avec précision au niveau de quelle dimension le changement a eu lieu.

**Tableau 11 : Les mesures de la performance sociale des entreprises**

Etudes	Mesures de la PSE
Pava et Krausz (1996)	Protection de l'environnement, indices de réputation, informations divulguées par la firme autre que le bilan social, activités en Afrique du Sud, ...
Frooman (1997)	Violation des lois anti-trust, retrait de produits dangereux, conduite délictueuse, pollution de l'environnement,...
Griffen et Mahon (1997)	Indice de réputation « Fortune », évolution du cabinet KLD, contributions charitables et philanthropiques.
Mc Williams et Siegel (1997)	Retrait d'activités en Afrique du Sud, comportements illégaux, retrait du marché de produits dangereux, fermetures d'usines et licenciements.
Balabanis, Phillips et Lyall (1998)	Informations divulguées par la firme au-delà du bilan social, engagement en faveur de l'égalité professionnelle, contributions charitables et philanthropie, protection de l'environnement, engagement dans la société civile, critères d'exclusion, activité de production d'équipements militaires.
Margolis et Walsh (2003)	Indice de réputation « Fortune », indice de « Working Mothers », indice de Moskowitz, évaluation du cabinet KLD, "screening" des fonds mutuels, publications par la firme d'informations sociales, environnementales, inventaire des rejets toxiques, engagement éthique public, contributions charitables, critères d'exclusion,
Orlitsky, Schmidt et Raynes (2003)	Indice de réputation, informations sociales publiées, audits sociaux, valeurs et engagements de la firme, contributions charitables, gouvernance partenariale.

Source : Allouche et Laroche (2005)

Cette multitude d'indicateurs rend difficile la comparaison des résultats entre les études. Chaque mesure de la RSE présente des avantages mais aussi des limites liées à leur mode de production et de construction (Allouche et *al.*, 2005).

En effet, l'absence d'uniformité des variables utilisées constitue la principale limite. Ces variables sont non justifiées d'un point de vue théorique par la plupart des études empiriques visant à étudier cette dimension de RSE (Preston et O'Bannon, 1997). Les indicateurs de pollution mesurent, en effet, une des dimensions du construit, à savoir la dimension de l'environnement. Ils ne s'appliquent pas à l'ensemble des entreprises, vu leur caractère objectif. Cet instrument est produit par un organisme externe à la firme. Par ailleurs, l'enquête par questionnaire est menée en fonction des mesures proposées et présente la perception des acteurs. Cette mesure perceptuelle, produite par le chercheur, peut donner lieu à des manipulations associées au mode d'administration.

De plus, les indicateurs de réputation peuvent présenter une confusion avec le concept de réputation. Ils sont le produit d'un organisme externe à la firme et le fait qu'ils constituent une mesure perceptuelle est une limite. De même, les données produites par des organismes de mesures sont liées à une mesure multidimensionnelle. Elles sont produites par un organisme externe à la firme et dépendent du mode du travail des agences. Ces mesures sont adéquates aux modèles théoriques en fonction des référentiels utilisés par ces agences (Igalens et Gond, 2003). Les caractéristiques et la pertinence de chacun de ces modes de mesures de la RSE sont présentées dans le tableau 12 suivant :

**Tableau 12 : Caractéristiques et pertinence des principales mesures de la performance sociale**

<b>Type de mesure</b>	<b>Pertinence par rapport au concept de PS</b>	<b>Caractéristiques / Problèmes</b>	<b>Mode de production</b>
Contenu des rapports annuels	Mesure plus symbolique que substantive (discours) qui ne renvoie pas aux différentes dimensions du construit	Mesure subjective facilement manipulable	Par l'entreprise
Indicateurs de Pollution	Ne mesure que l'une des dimensions du construit (aspects environnementaux)	Mesure objective Ne s'applique pas à toutes les entreprises	Par un organisme externe à l'entreprise
Enquêtes par questionnaire	Dépend des mesures proposées. Possibilité d'une adéquation forte au concept mais ces mesures reflètent en priorité les perceptions des acteurs	Mesure perceptuelle Possibilités de manipulation liées au mode d'administration	Par le chercheur qui les recueille directement auprès de l'entreprise par questionnaire
Indicateurs de Réputation	Confusion avec la notion de réputation Mesure globale de la PSE mais ambiguë	Mesure perceptuelle Effet de halo	Par un organisme externe à l'entreprise
Données produites par des organismes de mesures	Mesure multidimensionnelle, le degré d'adéquation aux modèles théoriques dépend du mode de travail et des référentiels mobilisés par ces agences.	Dépend du mode de travail des agences Effet de halo	Par un organisme externe à l'entreprise

**Source :** Igalens et Gond (2003)

## 2.2. Responsabilité sociale et performance financière

Les questions sociétales, qu'elles soient liées aux aspects sociaux ou aux problèmes environnementaux, ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de la dernière décennie (Ory et Petitjean, 2014).

Ainsi la législation française prévoit, depuis la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), que les sociétés cotées fassent état de la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Ce dispositif a été étendu aux sociétés non cotées par la loi dite Grenelle 2 du 12 Juillet 2010<sup>18</sup>.

D'autres organisations européennes et internationales proposent des cadres normatifs aux questions sociétales. Ainsi le standard ISO 26000 et le référentiel de normalisation GRI sont des références internationales qui traitent de manière globale de thématiques environnementale et/ou sociale, dans une perspective affichée de développement durable ou de RSE (Arnal, 2008). La question de l'impact de la communication des entreprises de leurs engagements sociétaux sur leur performance financière a été appréhendée par la recherche depuis les années 1970 et reste encore aujourd'hui sans réponse certaine (Margolis et Walsh, 2003).

Pour Allouche et Laroche (2005) de même que pour Makni et *al.* (2009), la nature et le sens du lien entre la RSE et la performance financière peuvent être appréhendés à travers différents cadres théoriques. Ainsi, Allouche et Laroche (2005) établissent un état de l'art des différents modèles théoriques relatifs aux différentes combinaisons possibles entre la performance sociale et la performance financière :

---

<sup>18</sup> Loi Grenelle 2 : est la loi française qui complète, applique et territorialise une loi votée l'année précédente, dite « Loi Grenelle 1 ». La loi Grenelle 1 déclinait en programme les engagements du « Grenelle de l'environnement ». La loi « Grenelle 2 » décline à son tour la loi Grenelle 1, par objectif, chantier, et secteur.

### **2.2.1. Un lien positif entre RSE et performance financière :**

Deux modèles théoriques défendent l'idée d'une influence positive de la RSE sur la performance financière (Allouche et Laroche, 2005).

✓ L'hypothèse de l'influence sociale (*Social impact hypothesis*) : cette hypothèse a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle la RSE aurait un impact positif sur la performance financière (Zeribi-Benslimane et Boussoura, 2007). Pour Freeman (1984), la satisfaction par l'entreprise des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance économique et financière. Waddock et Graves (1997) évoquent le concept de « *Good Management Theory* » selon lequel les bonnes pratiques managériales entraîneront des relations privilégiées avec l'ensemble des parties prenantes, ce qui impacterait positivement la performance financière de l'entreprise.

✓ Le modèle du « *Slack Resource Theory* » : selon ce modèle, ce n'est pas la responsabilité sociale qui est la condition d'obtention d'un niveau élevé de performance financière mais, au contraire, le niveau plus élevé de la performance financière qui permet à l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables (Allouche et Laroche, 2005). Pour Waddock et Graves (1997), si l'entreprise dispose de ressources financières supplémentaires elle pourra les allouer pour exceller dans le domaine social.

### **2.2.2. Un lien négatif entre RSE et performance financière :**

La littérature distingue deux modèles faisant l'hypothèse d'un lien négatif entre RSE et performance financière :

✓ Le modèle de « *Trade-off hypothesis* » : il affirme que la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises impliquerait des coûts financiers supplémentaires qui pourraient à terme détériorer la rentabilité financière de l'entreprise (Friedman, 1962, 1970). Pour Aupperle et *al.* (1985), les activités sociales tels que la donation aux œuvres de charités, la protection de l'environnement et le développement des communautés dissipent les ressources de l'entreprise et génèrent des coûts supplémentaires, ce qui désavantage l'entreprise par rapport à ses concurrents les moins engagés dans les actions sociales.

✓ Le modèle de l'opportunisme des managers « *Managerial opportunism hypothesis* » : il affirme que les managers poursuivent leurs propres intérêts qui peuvent être en contradiction avec les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes (Williamson, 1985).

### **2.2.3. Absence de lien entre la RSE et la performance financière :**

Les partisans de l'absence de corrélation suggèrent que RSE et performance financière sont deux construits totalement distincts. Ainsi, pour Waddock et Graves (1997), les problèmes méthodologiques dans l'opérationnalisation de la RSE masqueraient le lien entre ces deux concepts. Pour Ullman (1985), la corrélation qui peut exister proviendrait de variables intermédiaires qui interviennent d'une façon imprévisible. McWilliams et Siegel (2001) défendent l'hypothèse de neutralité des interactions entre les deux construits. Pour ces auteurs, l'équilibre du marché annule les coûts et les profits générés successivement par l'offre de responsabilité sociale (Allouche et Laroche, 2005).

### **2.2.4. Synergie positive et synergie négative :**

Pour Preston et O'Bannon (1997), d'autres hypothèses peuvent expliquer l'interaction entre la RSE et la performance financière. Pour Waddock et Graves (1997), un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière permettant de réinvestir dans des actions socialement responsables. On parle dans ce cas de synergie positive.

A contrario, un faible niveau de performance sociale entraînerait une diminution de la performance financière limitant ainsi les investissements socialement responsables. C'est-ce qu'on appelle synergie négative (Allouche et Laroche, 2005). Le tableau suivant récapitule les principales hypothèses théoriques (Preston et O'Bannon, 1997)

**Tableau 13 : Principales hypothèses théoriques**

Causalité	Positive	Négative
Performance sociale > Performance Financière	Hypothèse de l'impact social ou du bon « management »	Hypothèse de l'arbitrage
Performance Financière > Performance sociale	Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	Hypothèse de l'opportunisme
Performance sociale <=> Performance Financière	Synergie positive	Synergie négative

**Source :** Preston et O'Bannon (1997)

## Conclusion

Votaw (1974) a déclaré que « le mouvement de responsabilité sociale des entreprises aurait besoin de retomber sur terre ... aucune cause sociale durant l'histoire récente n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes autant que celle-ci ». Encore aujourd'hui, et plus de quarante ans plus tard, le thème de la RSE suscite plus de controverses et de débats également, sans pour autant parvenir à un consensus au sujet des questions qui l'entourent.

Différentes définitions, modèles et approches traduisent de la complexité du concept. Dans le cadre de notre recherche et, après examen de la littérature sur la RSE, nous choisissons de retenir la définition de 2011 de la Commission Européenne qui définit la RSE comme étant : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». La RSE est ainsi perçue comme un ensemble de stratégies, politiques et pratiques intégrées dans les opérations quotidiennes des entreprises, dans leur chaîne de valeur ainsi que dans leur processus décisionnel, incluant des enjeux liés aux valeurs, à l'éthique, aux communautés, à la gouvernance, aux enjeux

environnementaux, aux droits humains, aux libertés individuelles, aux conditions de travail... (Baba et *al.*, 2016).

La RSE suscite de l'intérêt aussi bien pour la firme que pour ses parties prenantes. Ces dernières ne cessent de s'intéresser à l'impact que peut avoir l'activité de l'entreprise sur le plan économique, social et environnemental, poussant ainsi la firme à redéfinir ses responsabilités à l'égard de la société et à instaurer des actions visant à protéger l'environnement (Laguir et Elbaz, 2012). La RSE se présenterait donc comme la réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier ce concept dans le cadre de l'entreprise familiale. L'entreprise familiale possède des caractéristiques distinctives par rapport à l'entreprise managériale et l'analyse de son système de gouvernance impliquerait l'existence de particularismes par rapport au reste des entreprises. En effet, la famille influencerait toutes les étapes du processus stratégique (Harris et *al.*, 1994).

**CHAPITRE 3 : La responsabilité  
sociétale dans l'entreprise  
familiale : cadre conceptuel et  
formulation des hypothèses**

---

Des problèmes sociaux et environnementaux tels que l'inégalité croissante des revenus (Piketty, 2014 ; Davis et Cobb, 2010), la dégradation de l'environnement (Programme des Nations Unies pour l'environnement, 2012) et l'augmentation des scandales liés au gouvernement d'entreprise, sont devenus plus pressants ces dernières années. Le débat sur les causes potentielles, les résultats et les solutions à ces problèmes a conduit à une croissance substantielle de la littérature consacrée aux relations entre les entreprises et la société.

De nos jours, de plus en plus d'entreprises sont confrontées à différents problèmes sociaux, économiques et écologiques (Kuttner et *al.*, 2018). Alors que la résolution de ces grands problèmes relevait auparavant du domaine des gouvernements et des organisations publiques, la responsabilité sociétale est devenue un sujet qui relève de l'ordre d'un plus grand public (Carroll, 1999 ; Smith, 2003 ; Perrini et Minoja, 2008).

Un sujet qui revêt une importance croissante pour les décideurs, les chefs d'entreprise et les chercheurs universitaires est de savoir si la performance sociale des entreprises familiales est différente de celle des entreprises non familiales (Canavati, 2018). Le fait que les entreprises familiales soient la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue dans le monde rend encore plus pertinente notre recherche.

### **Section 1 : La singularité de la performance sociétale des entreprises familiales**

L'intérêt pour les entreprises familiales a considérablement augmenté au cours de ces dernières années (Kachaner et *al.*, 2012). La littérature sur les entreprises familiales souligne diverses raisons pour lesquelles les entreprises familiales surperforment les entreprises non familiales (Anderson et Reeb, 2003 ; Breton-Miller et Miller, 2006 ; Andres, 2008 ; Barontini et Caprio, 2006). En effet, contrairement aux entreprises non familiales, les entreprises familiales se distinguent par une relation étroite entre la famille et l'entreprise du fait du chevauchement entre ces deux univers distincts (Zellweger et Astrachan, 2008). Ces caractéristiques ont un effet important sur sa performance financière et sociétale et ce, grâce à son processus décisionnel stratégique distinct (Yazici et *al.*, 2018).

## **1. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et responsabilité sociétale sous l'éclairage de la théorie**

Long et Matthews (2011) parlent des familles dans les entreprises familiales caractérisées comme des systèmes d'échange généralisé (SEG) par opposition aux systèmes d'échange restreint (SER) qui sont plus typiques aux entreprises non familiales. Un système d'échange généralisé signifie un ensemble de normes de réciprocité unilatérale et indirecte. Lorsqu'une partie enfreint les règles de l'échange, ce n'est pas le problème de l'autre partie trompée, mais de toute la famille. Ce système indique une forte cohésion entre les membres de l'organisation qui, dans le cas d'une entreprise familiale, sont des membres de la famille opérant au sein de l'entreprise (Popowska, 2017).

Dans un système d'échange restreint (SER), les individus se concentrent sur leurs intérêts personnels. Les relations d'échange mènent à des réalisations particulières et leur résultat à court terme est attendu. Cela peut avoir une forte influence sur la prise de décision dans l'entreprise (Popowska, 2017)

Les arguments pour et contre la supériorité de la performance sociétale des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales ont été formulés sur la base de multiples perspectives théoriques (Canavati, 2018). On citera notamment la théorie de l'identité sociale (Bingham et *al.*, 2011), la théorie de l'intendance (Neubaum et *al.*, 2012), la théorie de l'agence (McGuire et *al.*, 2012), la théorie de la richesse socio-émotionnelle appelée encore le modèle d'agence comportementale (Cennamo et *al.*, 2012 ; Neubaum et *al.*, 2012) , la théorie des parties prenantes (Cennamo et *al.*, 2012; Déniz-Déniz et Suárez, 2005; Mitchell et *al.*, 2011; Neubaum et *al.*, 2012), la théorie institutionnelle (Berrone et *al.*, 2010 ; Campopiano et De Massis, 2014a; Mitchell et *al.*, 2011), la théorie de l'échange social (Long et Mathews, 2011) et la théorie de l'entreprise familiale durable (Fitzgerald et *al.*, 2010 ; Niehm et *al.*, 2008). Le tableau suivant retrace les principales différences quant à la performance sociétale des entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales.

**Tableau 14 : Les principales différences entre EF et ENF en termes de responsabilité sociale**

<b>Entreprise Familiale</b>	<b>Entreprise non familiale</b>
Liens solides avec la communauté locale	Lien faible avec la communauté locale
Valeurs familiales (solidarité, loyauté)	Valeurs individuelles
Importance des objectifs non financiers	Stratégie axée sur la maximisation du profit
Orientation à long terme	Orientation à moyen et court terme
Système d'échange généralisé	Système d'échange restreint
La famille partie prenante	Groupe traditionnel de parties prenantes
Plus de publications de rapport social	Divulgation sociale conforme aux normes de RSE

**Source :** Popowska (2017)

Le concept de la richesse socio-émotionnelle (SEW) constitue un point de référence critique dans la définition des processus décisionnels des entreprises familiales et une contribution majeure apportée aux débats sur leur système de gestion (Gomez-Mejia et *al.*, 2007).

### **1.1. La théorie de la richesse socio-émotionnelle**

Cabeza-García et *al.* (2017) ont mis en évidence la présence dominante de l'actionnariat familial dans le monde. En effet, la majorité des entreprises mondiales est contrôlée par des familles (La Porta *et al.*, 1999). Elles confèrent à leurs entreprises des caractéristiques uniques, qui sont très différentes des entreprises non familiales (Gómez-Mejía et *al.*, 2011). Dans ce contexte, l'approche de la richesse socio-émotionnelle a été considérée comme une caractéristique unique des entreprises familiales, ce qui aide à expliquer pourquoi elles peuvent se comporter de manière distincte (Berrone et *al.*, 2012 ; Dawson et Mussolino, 2014).

En 2007, sur une base d'étude empirique, Gomez-Mejia et *al.* démontrent que les entreprises familiales peuvent opter pour des stratégies financières risquées alors que la

littérature met plus particulièrement en avant leur prudence (Carney, 2005) et leur aversion aux risques (Donckel et Frohlich, 1991 ; Le Breton-Miller et Miller, 2006).

Ces choix stratégiques risqués ne relèvent pas d'un objectif de maximisation des profits mais de la volonté exprimée par l'entreprise familiale de conserver son indépendance pour préserver tous les avantages non financiers qu'elle procure à ses membres (Bon, 2016).

La perspective de la richesse socio-émotionnelle révèle que les entreprises familiales sont généralement motivées par des questions non financières ou encore sont attachées à la préservation de leur statut social défini comme les « dotations affectives » de la famille propriétaire (Berrone et *al.*, 2012).

Cette richesse socio-émotionnelle recouvre selon Gomez-Mejia et *al.* (2007), l'ensemble des bénéfices sociaux et émotionnels que la famille retire de son implication dans les affaires. On relèvera la satisfaction de besoins affectifs, d'appartenance et d'estime, le plaisir d'exercer une influence, la perpétuation des valeurs de la famille via l'entreprise familiale, l'accomplissement des devoirs inhérents au lien du sang, l'opportunité de se comporter de façon altruiste vis-à-vis des membres de la famille ou encore la satisfaction d'un besoin d'identification à l'entreprise familiale (Gomez-Mejia et *al.*, 2007).

Dans cette perspective, les gains et les pertes en richesse socio-émotionnelle deviennent le point de référence dans le processus de prise de décision des propriétaires familiaux (Gomez-Mejia et *al.*, 2007). Cela expliquerait pourquoi les entreprises familiales peuvent différer de leurs homologues non familiales dans leurs choix stratégiques (Berrone et *al.*, 2012).

Les familles propriétaires définissent les problèmes en fonction de leur impact ultime sur leurs « dotations affectives » et les émotions sont fortes aux limites entre entreprise et famille (Labelle et *al.*, 2018). En effet, les familles ont tendance à considérer leurs entreprises comme un prolongement d'elles-mêmes (Dyer et Whetten, 2006). En outre, les valeurs familiales dominent l'entreprise familiale et influent sur son processus décisionnel. La perpétuation de ces valeurs par le comportement des entreprises (Handler,

1994) et la protection du capital social familial (Arregle et *al.*, 2007) sont d'importants facteurs de comportement des entreprises familiales.

L'analyse approfondie de la création de la richesse socio-émotionnelle conduit à souligner l'importance de cinq dimensions déterminantes telles que mises en lumière par le modèle FIBER de Berrone et *al.* (2012). Ces dimensions recouvrent le contrôle et l'influence de la famille, la succession générationnelle, la construction des liens sociaux, l'attachement émotionnel des membres de la famille à l'entreprise et l'identification des membres de la famille à leur organisation.

Sur cette base, Cennamo et *al.* (2012) confirment que les entreprises familiales seront plus susceptibles d'adopter des pratiques d'engagement proactif envers leurs parties prenantes comparées aux entreprises non familiales. L'engagement proactif des entreprises familiales envers leurs parties prenantes trouve, au moins partiellement, une explication dans l'homogénéité de leur système de valeur. Cette explication souligne le rôle positif des relations affectives, de solidarité, de la loyauté, des relations de confiance avec leur environnement et en leur sein (Chami, 2001 ; Mitchell et *al.*, 2011).

De plus, la création de richesse socio-émotionnelle justifierait la supériorité de l'engagement proactif des entreprises familiales en faveur de leurs parties prenantes et ce, pour deux raisons tant normatives qu'instrumentales (Donaldson et Preston ,1995 ; Cennamo et *al.*, 2012).

✓ Des raisons normatives car l'engagement proactif des entreprises familiales envers les parties prenantes est basé sur le désir de la famille d'être considérée comme un citoyen responsable (Dyer et Whetten, 2006). L'entreprise est perçue comme un miroir qui refléterait les valeurs fondamentales de la famille (Chrisman et *al.*, 2007) et l'estime de soi de ses membres (Cennamo et *al.*, 2012). De même, Brickson (2005) soutient que les entreprises familiales, dont l'identité est constituée d'engagements réciproques interconnectés et de relations personnelles, sont orientées vers l'amélioration du bien-être et la maximisation de la richesse d'un groupe plus grand que l'entreprise elle-même. Baron (2008), pour sa part, note que lorsque l'altruisme est dominant dans l'entreprise familiale, il pénètre l'organisation et oriente le processus de décision. Dans ces

conditions, les actions en direction des parties prenantes sont motivées par une conception large du bien-être.

✓ Des raisons instrumentales car les entreprises espèrent que les gains en termes de légitimité sociale et de réputation sont de nature à promouvoir l'efficacité et l'efficience organisationnelle et, par conséquent, sa durabilité (Hirigoyen et *al.*, 2014).

McGuire et *al.* (2012) soulignent que les interactions entre la famille et l'entreprise rendent la question de la réputation particulièrement sensible. Les entreprises investissent dans leur capital réputationnel créant par là même de la valeur avec leurs principales parties prenantes (Fombrun, 1996). De plus, et comme le notent Cennamo et *al.* (2012), ces réserves de « *goodwill* » agissent comme une assurance permettant de protéger la confiance relationnelle et l'image de l'entreprise, ce qui est d'autant plus important lorsque les familles concentrent leur capital dans une seule organisation. Enfin, la dimension dynastique qui se traduit par le désir de la famille de transmettre l'entreprise aux générations futures, implique une préservation de la richesse socio-émotionnelle et donc un investissement à long terme (Berrone et *al.*, 2010 ; Cennamo et *al.*, 2012).

Ceci dit, pour Newbert et Craig (2017), la différence entre une approche normative et instrumentale n'est pas de savoir si les familles cherchent des fins économiques ou non économiques comme le soulignent (Cennamo et *al.*, 2012), mais plutôt de savoir si les intérêts de la famille sont servis dans la poursuite de ces objectifs.

Dans le cas de l'étude menée par Berrone et *al.* (2010) sur les pratiques environnementales d'une entreprise familiale, ceux-ci émettent l'hypothèse et trouvent des preuves empiriques suggérant « que les entreprises côtoyées sous contrôle familial protègent leur richesse socio-émotionnelle en offrant une performance environnementale supérieure à celle de leurs homologues non familiales ». Alors que la réduction relative de la pollution par les entreprises familiales pourrait, à première vue, suggérer une tendance normative à servir les intérêts d'acteurs non familiaux affectés par les niveaux de pollution locaux, le motif est en réalité justifié par des raisons instrumentales. Berrone et *al.* (2010) soutiennent que, pour les entreprises familiales qui ne protègent pas l'environnement, « une condamnation publique peut être émotionnellement dévastatrice pour les membres de la famille car elle porte atteinte à leur nom. . . ». Ainsi, les entreprises

familiales s'engageraient dans la protection de l'environnement, non pas pour se comporter comme « un citoyen responsable » comme Cennamo *et al.* (2012) le suggèrent, mais parce que c'est un « comportement stratégique » qui atténue le risque de dégradation de leur richesse socio-émotionnelle (De Castro *et al.*, 2017).

## **1.2. La théorie de l'identité organisationnelle et la réputation des entreprises familiales**

L'objectif central de la gestion des entreprises est de comprendre pourquoi certaines organisations fonctionneraient mieux que d'autres (Crook *et al.*, 2008). Ainsi, connaître les facteurs qui expliqueraient l'hétérogénéité des performances des entreprises est considéré comme l'une des préoccupations majeures des théoriciens. Une approche particulière qui retient l'attention des chercheurs est la théorie des ressources (Pirez *et al.*, 2018).

Barney (1991) est considéré comme l'un des pionniers de cette approche. Il explique que les ressources fourniraient un avantage concurrentiel à l'organisation qui les détiendrait, pour autant que ces ressources soient précieuses, rares et difficiles à imiter et à remplacer. Ces ressources peuvent être matérielles et immatérielles.

On les identifie en quatre types : les ressources financières (capitaux propres, bénéfices non distribués, ...), les ressources matérielles (machines, biens immobiliers, ...), les ressources humaines (expérience, intelligence des employés, ...) et les ressources organisationnelles (travail d'équipe et confiance, ...) (Barney et Hesterly, 2009).

Zigan (2012), soutient que les ressources immatérielles seraient le moteur de la performance organisationnelle. Cette constatation confirme les hypothèses sur lesquelles se base la théorie des ressources et ce, en raison de la difficulté d'identifier et d'isoler les ressources ainsi que de mesurer les performances obtenues grâce à celles-ci. Ainsi, un concurrent pourrait difficilement décoder et développer des ressources similaires à celles d'un autre concurrent (Fernández *et al.*, 2000). Par conséquent, les ressources immatérielles seraient les plus difficiles à imiter et à remplacer et pourraient même être considérées comme les plus rares et les plus précieuses, offrant par là un avantage

concurrentiel et des performances supérieures à l'organisation qui les détient (Brahim et Arab, 2011).

La réputation de l'entreprise, son image et son identité organisationnelle sont parmi les principales ressources immatérielles qui ont retenu l'attention des chercheurs ces dernières décennies (De Salles Vance et De Angelo, 2007). En effet, l'exploration des objectifs non économiques et leurs effets sur les comportements des entreprises familiales est désormais au centre des préoccupations des recherches sur les entreprises familiales (Chrisman et *al.*, 2010 ; Xi et *al.*, 2015 ; Sageder et *al.*, 2018). Il convient aussi de mentionner que ces notions diffèrent les unes des autres bien qu'elles aient été utilisées de manière interchangeable dans la littérature (Walker, 2010).

**Tableau 15 : Identité organisationnelle, image et réputation**

Éléments/concepts	Identité organisationnelle	Image	Réputation
Parties prenantes : internes ou externes	Internes	Externes	Internes et externes
Perceptions : actuelles ou recherchées	Actuelles	Recherchées	Actuelles
Est-il possible d'avoir une bonne ou mauvaise perception ?	Positive ou négative	Positive	Positive ou négative
Question centrale	Qui croyons-nous être ?	Que voulons-nous que les autres pensent de nous ?	Comment sommes-nous perçus ?

Source : Pirez et Trez (2018) adapté de Walker (2010).

### 1.2.1. La réputation des entreprises familiales et la RSE

La théorie de la réputation des entreprises a été développée et analysée dans diverses disciplines, notamment la stratégie, le marketing, la communication d'entreprise et les relations publiques (Block et Wagner, 2010). Elle est définie comme la perception

collective des actions passées de l'organisation compte tenu de son efficacité par rapport à ses principaux concurrents et des attentes à l'égard de ses actions futures (Fombrun et Rindova, 2001 ; Walker, 2010).

La réputation est identifiée comme une évaluation cumulée d'un ensemble de parties prenantes (Wielsma, 2015). Cependant, ces dernières ont des attentes et des intérêts différents. En effet, toutes les opinions exprimées par les parties prenantes n'ont pas la même importance et ne reposent pas sur les mêmes aspects (Lemmink et *al.*, 2003 ; Van Riel, 2012). Ainsi, l'organisation sera évaluée sur différentes caractéristiques rendant par là le concept multidimensionnel.

Un ensemble d'études et de recherches quantitatives et qualitatives ont été menées sur la théorie de la réputation. Elles ont permis d'identifier sept catégories de caractéristiques pouvant être attribuées à une entreprise par les parties prenantes conduisant à une évaluation positive ou négative de cette entreprise (Fombrun et Van Riel, 2004 ; Ponzi et *al.*, 2011). Le tableau suivant présente ces catégories et leurs attributs sous-jacents.

**Tableau 16 : Ensemble d'attributs qui font la réputation d'une organisation**

<b>Attributs contribuant à la réputation de l'entreprise</b>	<b>Domaines</b>
Haute qualité des produits et services, bon rapport qualité prix, service répond aux besoins des clients	Production et service
Innovant, premier à commercialiser, s'adapte rapidement aux changements	Innovation
Rentable, haute performance, perspectives de croissance	Performance
Ouvert et transparent, se comporte de manière éthique, juste dans sa façon de faire des affaires	Gouvernance
Respectueux de l'environnement, soutient les bonnes causes, influence positive sur la société	Citoyenneté
Récompense équitable des employés, souci des employés, égalité des chances	Environnement du travail
Bien organisé, leader, excellente gestion, bonne vision	Direction

**Source :** Wielsma (2015)

Les praticiens s'accordent généralement pour dire qu'une bonne réputation génère de nombreux avantages pour une organisation (Fombrun et Shanley, 1990 ; Fombrun et *al.*, 2004). L'un de ces avantages est la capacité d'attirer des employés hautement qualifiés. Plusieurs études montrent que l'évaluation d'une organisation par un demandeur potentiel joue un rôle essentiel dans les intentions de sa candidature (Lemmink et *al.*, 2003). De plus, la bonne réputation d'une organisation agit favorablement sur les ventes (Wright et Fill, 2001). En effet, les clients préfèrent acheter des produits d'entreprises qui ont une bonne réputation et sont prêts à acheter ces produits à des prix plus élevés (Fombrun et Shanley 1990 ; Binz et *al.*, 2013). La bonne réputation de l'entreprise agit favorablement aussi sur la volonté des investisseurs et des créanciers à investir dans ces entreprises (Ponzi et *al.*, 2011) à trouver des réseaux (Chandler et *al.*, 2013 ; Sieger et *al.*, 2011) et des ressources financières (Yang 2010 ; Francis et *al.*, 2008) plus facilement, donnant de meilleures chances de survie en temps de crise (Dyer et Whetten, 2006 ; Van Riel, 2012).

Dans la littérature récente sur les entreprises familiales, les avantages non économiques de la réputation sont soulignés en identifiant la réputation comme un objectif de richesse socio-émotionnelle important qui confère une valeur affective aux membres de la famille (Deephouse et Jaskiewicz, 2013).

Dans une étude menée auprès de 194 entreprises cotées aux États-Unis, Berrone et *al.* (2010) comparent les performances environnementales des entreprises familiales aux entreprises non familiales. Leurs résultats montrent que les entreprises familiales se comportent de manière plus respectueuse de l'environnement. Ils concluent que les entreprises familiales sont plus enclines à répondre aux pressions institutionnelles en raison du souci de leur réputation. Une réputation positive de l'entreprise contribue à la préservation de la richesse socio-émotionnelle de la famille, permettant aux propriétaires familiaux de prendre des décisions renforçant ou empêchant toute atteinte à leur réputation.

Le souci de réputation des entreprises familiales permettrait d'expliquer les décisions stratégiques qui ne peuvent pas être expliquées par les motivations financières (Gómez-Mejía et *al.*, 2011 ; Deephouse et Jaskiewicz, 2013). En effet, si l'entreprise prend une décision qui ne correspond pas à ses valeurs communiquées et aux engagements historiques qu'elle a pris, cela peut être perçu comme un comportement opportuniste ou un manque de fiabilité, susceptible de changer sa réputation (Block et Wagner, 2014a).

### **1.2.2. La théorie de l'identité organisationnelle et la RSE**

L'identité a été introduite en tant que concept fondamental dans les sciences sociales dans les années cinquante (Gleason, 1983). Au cours des prochaines décennies, la recherche sur l'identité prendra de l'ampleur et de l'importance (Vignoles et *al.*, 2011).

Albert et Whetten (1985) définissent l'identité d'une entreprise comme sa personnalité composée de valeurs et de croyances fondamentales que les membres de l'organisation considèrent comme essentielles, distinctives et durables. Les auteurs poursuivent en spécifiant que l'identité organisationnelle est souvent acquise à la suite de comparaisons, c'est-à-dire au cours d'interactions avec d'autres groupes. Cette comparaison va permettre de faire ressortir certains traits dits distinctifs.

La théorie de l'identité organisationnelle dans le champ de recherche sur les entreprises familiales a gagné en importance et est considérée comme un cadre théorique principal (Miller et Le Breton-Miller, 2011) étroitement lié aux représentations de l'influence de la famille sur l'entreprise (Waldkirch, 2015). Comme le montre le modèle des trois cercles de Gersick et al. (1997), qui combine les dimensions de la famille, de l'entreprise et de la propriété, les actions des membres de la famille ont à la fois une signification professionnelle et familiale (Tagiuri et Davis, 1996).

En effet, dans les entreprises familiales, la propriété n'est pas uniquement considérée d'un point de vue purement fonctionnel mais aussi émotionnel. La recherche ajoute un autre sens à la propriété avec la notion de « propriété émotionnelle », en prenant en compte les aspects non financiers de la propriété d'une entreprise (Zellweger et Astrachan, 2008). On parle de « méta-identité » des entreprises familiales qui se situe au croisement des identités familiales et professionnelles (Shepherd et Haynie, 2009).

Le cas de Bouygues face à Altice en 2015 illustre ce chevauchement entre la propriété de l'entreprise et la propriété émotionnelle. En effet, c'était dans un contexte de difficultés financières et de concurrence féroce qu'une offre de rachat non sollicitée a été soumise à Martin Bouygues et à sa famille. Son refus de vendre l'entreprise familiale a étonné les analystes financiers qui se sont montrés enthousiasmés par cette opération, qui leur semblait nécessaire et logique compte tenu du marché et des difficultés financières de l'entreprise. Martin Bouygues a expliqué sa déclinaison de l'offre de rachat en déclarant que : « *Personne ne vend sa femme. Non tout n'est pas à vendre et l'entreprise n'est pas une marchandise comme les autres* ». Ainsi, même si les entreprises familiales visent à créer de la richesse pour leurs propriétaires elles ne fonctionnent pas seulement selon cet objectif. En effet, la propriété émotionnelle, l'identité organisationnelle et le lien social sont des valeurs qui peuvent être plus importantes pour les propriétaires des entreprises familiales. Cette particularité des entreprises familiales implique des décisions qui peuvent paraître paradoxales (Basly et Saunier, 2019).

De même, l'étude de Zellweger al. (2010) soutient que l'identité familiale est unique et inimitable, offrant ainsi un avantage concurrentiel aux entreprises familiales leur permettant de se distinguer de leurs homologues non familiales (Milton, 2008). Dyer et Whetten (2006) constatent que les entreprises familiales sont plus responsables que les

entreprises non familiales en raison de leurs préoccupations concernant leur image et leur réputation. En effet, les membres de la famille ne peuvent pas changer de famille si l'activité familiale est « honteuse ». Ainsi, l'identification des propriétaires familiaux avec leurs entreprises est plus forte, les poussant ainsi à éviter toute action susceptible de nuire à leur réputation et à leur identité sociale (Block, 2010).

Cependant, une meilleure identification de la famille ne conduit pas automatiquement à une meilleure performance. Miller et Le Breton-Miller (2011) constatent que cette identification des membres familiaux à leurs entreprises les rend plus enclins à un comportement d'agence qu'à un comportement d'intendance, aboutissant à des stratégies de conservatisme et d'investissements ne servant que les objectifs purement familiaux.

### **1.2.3. L'orientation à long terme des entreprises familiales**

Le concept de « l'orientation à long terme » est très répandu dans la littérature sur les entreprises familiales (Lumpkin et *al.*, 2010). En effet, l'une des caractéristiques qui distinguent les entreprises familiales des entreprises non familiales est le désir de transmission de l'activité et de l'entreprise d'une génération à l'autre (Poza, 2013), ce qui donne à penser que ces entreprises seront davantage axées sur le long terme (Anderson et Reeb, 2003 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2007 ; Kellermanns et *al.*, 2008).

Les chercheurs ont identifié plusieurs aspects des entreprises familiales associés à des orientations à long terme. Ainsi, Zellweger (2007) soutient que les entreprises familiales visent des horizons plus lointains dans leur prise de décision, se manifestant dans leurs objectifs en matière de succession et dans les longs mandats accordés à leurs directeurs. Pour Le Breton-Miller et Miller (2006), l'orientation à long terme des entreprises familiales se définit par l'ensemble de priorités, d'objectifs et, surtout, d'investissements se concrétisant sur une longue période, généralement 5 ans ou plus.

Craig et Dibrell (2006) suggèrent que les entreprises familiales adoptent une stratégie à long terme pour des fins de transmissions aux générations futures, alors que les entreprises non familiales sont plus motivées par la réalisation d'objectifs stratégiques à court terme (la réalisation de bénéfices). Delmas et Gergaud (2014) ont également mentionné l'orientation à long terme des entreprises familiales et l'importance accordée

aux besoins des générations futures. Sur une étude comparative de 281 entreprises américaines familiales et non familiales, ces auteurs ont découvert que les entreprises familiales qui souhaitent céder leurs activités à leurs enfants sont davantage axées sur le long terme et agissent de manière plus responsable pour les générations futures.

Cette orientation à long terme des entreprises familiales est liée au caractère unique de ces entreprises et au chevauchement entre le système famille et le système entreprise. En effet, les propriétaires familiaux investissent dans la durabilité de leur entreprise dans un souci de préservation du bien-être des membres de la famille et des générations futures (Gomez-Mejia et *al.*, 2007 ; James, 2006).

De plus, ces caractéristiques des entreprises familiales ont également tendance à les rendre conservatrices (Sharma et *al.*, 1997) et résistantes au changement (Hall et *al.*, 2001). En effet, les entreprises familiales, dans un souci de préservation des traditions et du maintien de l'harmonie familiale, seront moins enclines à faire des choix d'investissements risqués (Morck et Yeung, 2003 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2007) et à investir dans la recherche et le développement (Chrisman et Patel, 2012).

## **2. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et les dimensions de responsabilité sociétale**

Comme expliqué dans le chapitre précédent, la recherche sur la conceptualisation de la RSE en tant que l'un des principaux sujets depuis le début du siècle dernier (Berle, 1931 ; Dodd, 1932) et jusqu'à l'heure actuelle n'est toujours pas réglée (Yu et *al.*, 2015).

En effet, il n'existe pas de consensus clair entre les chercheurs et les universitaires sur une définition convaincante, bien que la plupart des auteurs considèrent généralement que la définition doit inclure les principes du « *Triple Bottom Line* » (TBL) appelé aussi le modèle du « *Triple P* » ou « *People, Planet, Profit* » (Elkington, 1997 ; Engert et *al.*, 2016 ; Yu et *al.*, 2015, ; Mamede et Allouche, 2018) traduisant l'intégration et l'équilibre des dimensions économiques, environnementales et sociales (Hubbard, 2009).

Le concept TBL montre la complexité des tensions et des compromis entre ces trois éléments, une complexité soulevée par les différents travaux et débats académiques et

universitaires (Rogers et Hudson, 2011). La RSE est ainsi un concept multidimensionnel et sa décomposition en plusieurs dimensions permettrait de mieux l'appréhender.

La RSE est composée d'un ensemble diversifié d'initiatives qui couvrent un ensemble complexe de problèmes liés à la communauté, l'environnement, la sécurité des produits et aux relations avec les employés (Cruz et *al.*, 2014 ; Dyer et Whetten, 2006). C'est un concept multidimensionnel qui incarne la relation entre les entreprises et la société (Lamb et *al.*, 2017). Les entreprises peuvent obtenir des résultats positifs ou négatifs pour chacune des dimensions. Par exemple, dans la dimension communautaire, une entreprise peut présenter des atouts tels que des dons de bienfaisance ou le soutien d'initiatives éducatives. Elle peut cependant être préoccupée par un impact économique négatif sur la communauté environnante ou une controverse en matière d'investissement (Lamb et *al.*, 2017). Cela signifie que les entreprises diffèrent non seulement par leur degré d'investissement dans chaque dimension de la RSE (Wong et *al.*, 2010) mais qu'elles différeront également par leurs forces et leurs préoccupations en matière de RSE d'une dimension à l'autre (Lamb et *al.*, 2017).

Très peu de travaux ont été consacrés à l'examen des facteurs influençant les différentes dimensions de la performance sociétale. Ainsi, mettre en lumière les déterminants des préoccupations en matière de RSE pourrait révéler de nouvelles informations, d'une part sur la performance des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales en matière de RSE et d'autre part sur la manière dont ces entreprises peuvent différer par leur performance sociétale (Lamb et *al.*, 2017).

En effet, les entreprises familiales et non familiales diffèrent non seulement par leurs comportements généraux (Berrone et *al.*, 2012) mais également par la mesure dans laquelle elles s'engagent dans la RSE (Block et Wagner, 2014b).

## **2.1. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et la dimension « sociale »**

Les chercheurs ont récemment porté une attention particulière pour comprendre la performance sociétale des entreprises familiales (Mamede et Allouche, 2018). Cependant, le sujet de la performance sociale des entreprises familiales n'a été traité que dans quelques études (Campapiano et *al.*, 2012). Les travaux d'Adams et *al.* (1996) et Gallo

(2004) ont été parmi les premières recherches scientifiques consacrées aux problèmes sociaux des entreprises familiales (Van Gils et *al.*, 2014).

Adams et *al.* (1996), dans le cadre de leurs recherches qualitatives, ont comparé les pratiques éthiques des entreprises familiales et non familiales. Ils ont constaté que les entreprises familiales n'avaient pas souvent de code d'éthique officiel mais qu'elles étaient plus susceptibles de modéliser des comportements éthiques par leurs actions. Gallo (2004) a constaté que les entreprises familiales étaient plus susceptibles que leurs homologues non familiales de créer de la richesse et de fournir des produits pour le bien commun de leur communauté.

De plus, les entreprises familiales, dans le but de préserver et de renforcer leur réputation, s'engageraient davantage dans des activités sociales (Amann et *al.*, 2012 ; El Ghoul et *al.*, 2016). En effet, ces entreprises sont plus enclines à se préoccuper de leurs employés et à se sentir plus personnellement responsables de leur bien-être que leurs homologues non familiales (Miller et Le Breton-Miller, 2006). Ces gestionnaires familiaux sont disposés à risquer le contrôle et la présence de la famille dans l'entreprise afin d'investir dans la création de relations avec des parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs, les partenaires stratégiques et la communauté (Sherlock et *al.*, 2018).

Il a été aussi démontré que, lorsque les membres de la famille sont fortement ancrés dans leur entreprise, ils sont motivés d'assurer sa survie à long terme en vue de la transmettre aux générations futures (Le Breton-Miller et *al.*, 2011 ; Zellweger et *al.*, 2013). De plus, lorsque les employés s'identifient à leur lieu de travail, ils seront plus susceptibles d'adopter des comportements qui profitent à plusieurs groupes de parties prenantes plutôt que des pratiques visant uniquement à servir leurs intérêts personnels (Jaskiewicz et *al.*, 2017 ; Zellweger et *al.*, 2013).

Cependant, Morck et Yeung (2004) ont démontré que les entreprises familiales ne prêtent pas beaucoup d'attention aux responsabilités sociales comparées aux entreprises non familiales.

En effet, dans certaines entreprises familiales, les employés ne faisant pas partie de la famille peuvent être traités comme des citoyens de deuxième classe (Dyer et Whetten,

2006). A cet égard, certaines études soutiennent l'idée que les employés appartenant au groupe familial ont de meilleures conditions de promotion et de responsabilité que les employés ne faisant pas partie de la famille (Beehr et *al.*, 1997 ; Poza et *al.*, 1997) même si ces employés n'ont pas les qualifications requises pour diriger l'entreprise (Chua et *al.*, 2009).

De plus, Cruz et *al.* (2014) ont constaté que, par rapport aux entreprises non familiales, les entreprises familiales étaient moins susceptibles d'adopter des pratiques sociales lorsqu'elles s'adressaient à des parties prenantes internes (par exemple, les employés et la gouvernance). En effet, s'engager dans de telles pratiques pourrait potentiellement mettre en péril le contrôle que la famille souhaite conserver sur l'entreprise.

Basé sur des études de Schulze et *al.* (2001), l'altruisme familial des membres de la famille les conduirait à se soucier davantage du bien-être des membres de la famille que des parties prenantes n'appartenant pas à la famille. Cette tendance peut inciter l'entreprise à valoriser son orientation à long terme et à garantir ainsi le bien-être de la famille et son contrôle sur le bien-être de toute l'organisation (Schulze et *al.*, 2003 ; Neckebrouck et *al.*, 2017).

## **2.2. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et la dimension « environnementale »**

Les préoccupations en matière de responsabilité environnementale couvrent des activités telles que l'élimination illégale de déchets dangereux, les infractions réglementaires liées à la qualité de l'air ou de l'eau et l'émission des produits chimiques nocifs ou qui appauvrissent la couche d'ozone (RiskMetrics Group, 2010).

Des études ont montré que les entreprises familiales affichaient un meilleur bilan environnemental que les entreprises non familiales (Berrone et *al.*, 2010). En effet, la particularité de la gouvernance des entreprises familiales lui permettrait d'être plus encline à surperformer à temps et à trouver des solutions sur le plan environnemental. La gestion et la propriété conduisent à une décision sans intermédiaire partageant, directement avec les parties prenantes clés, des actions d'engagement environnemental

permettant aux entreprises familiales d'obtenir un soutien et d'étendre la réputation de l'entreprise (McGuire et *al.*, 2012).

De leur côté, Uhlaner et *al.* (2012) affirment que les entreprises détenues par des familles propriétaires ont un meilleur impact sur les pratiques de gestion de l'environnement. Dans ce contexte, en ce qui concerne les performances sociétales, l'intégration locale et la réputation amènent les entreprises familiales à se focaliser sur les questions environnementales (McGuire et *al.*, 2012 ; Hoogendoorn et *al.*, 2015). La culture du risque limité incite les dirigeants des entreprises familiales à être à l'écoute et à anticiper les pressions environnementales, principalement de la part des institutions (gouvernement, institutions de régulation ou société) mais également des intervenants internes (actionnaires, employés) et des acteurs du marché (clients et fournisseurs) (Huang et *al.*, 2015).

Bien que les entreprises non familiales et les entreprises familiales cherchent probablement à minimiser ce type de préoccupation, le souci d'une mauvaise réputation amènera les entreprises familiales à chercher davantage à minimiser les préoccupations en matière de performance environnementale et ce, d'autant plus si l'entreprise porte le nom de la famille (Lamb et *al.*, 2017).

### **2.3. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et la dimension « gouvernance »**

Les préoccupations en matière de gouvernance d'entreprise concernent des problèmes associés à un manque de comptabilité, de transparence et de responsabilité politique aux plus hauts niveaux de l'organisation (RiskMetrics Group, 2010). Elles englobent plusieurs aspects qui peuvent avoir un impact sur le fait qu'une entreprise familiale ait tendance à être plus ou moins proactive dans les activités de responsabilité sociétale (Lopez-Gonzalez et *al.*, 2019).

Les facteurs de gouvernance dans le domaine de l'entreprise familiale sont liés à la présence de membres de la famille dans l'équipe de direction ou encore au conseil d'administration (Le Bretton-Miller et Miller, 2016). En effet, dans les entreprises familiales, les membres de la famille contrôlent souvent plusieurs postes de haut niveau, par exemple chef de la direction, directeur financier et président du conseil. En contrôlant

ces positions, les membres de la famille peuvent fonctionner comme un « bloc » de décideurs. Ces coalitions se caractérisent souvent par une transparence et une responsabilisation réduites dans leurs prises de décisions (Pettigrew, 2001), ce qui explique en partie pourquoi les investisseurs professionnels hésitent souvent à investir dans des entreprises dominées par la famille (Gomez-Mejia et *al.*, 2011). Les investisseurs craignent que les liens familiaux ne produisent un « voile » qui masque comment et pourquoi les décisions ont été prises (Lamb et *al.*, 2017).

Le système de gouvernance des entreprises familiales est caractérisé par l'imbrication de deux sous-systèmes, famille et entreprise, offrant par là un avantage concurrentiel à l'entreprise familiale et la rendant supérieure à son homologue non familiale. Habbershon et Williams (1999) expliquent cette supériorité par l'ensemble des ressources d'une entreprise familiale appelé « *familiness* » ou familiarisme. Les auteurs définissent la « *familiness* » comme l'ensemble unique de ressources que possède une entreprise familiale grâce à l'interaction entre famille, ses membres et l'entreprise. Parmi les caractéristiques des entreprises familiales qui peuvent être considérées comme ressources, compétences ou capacités, Habbershon et Williams (1999) proposent la gestion des employés, la création d'un accord sur les objectifs, l'engagement et l'implication, le partage de la culture à travers les frontières.

Ainsi, la performance des entreprises familiales est influencée positivement par les avantages concurrentiels générés par ces ressources uniques (Sirmon et Hitt, 2003). Également basées sur la théorie de l'agence et sur une gestion plus directe, les entreprises familiales sont plus efficaces et moins dépensières que les entreprises non familiales (Allouche et *al.*, 2008).

Même si, parfois, les entreprises familiales peuvent avoir une performance sociale supérieure ou inférieure à celle des entreprises non familiales, cette relation peut changer avec l'implication de la famille dans l'entreprise (Labelle et *al.*, 2015). Il convient ainsi d'étudier l'impact de l'implication familiale sur la performance sociétale.

## **Section 2 : Implication familiale et performance sociétale**

### **1. Les dimensions de l'implication familiale et la performance sociétale**

L'entreprise familiale se caractérise par un style de gestion unique vu le chevauchement de deux univers distincts : famille et entreprise. L'ampleur et la manière de l'implication de la famille et son influence sur l'entreprise posent une question pertinente qui a fait l'objet de plusieurs recherches académiques (Anglin et *al.*, 2017 ; Popowska, 2017). Plusieurs définitions ont été proposées. O'Boyle et *al.* (2010) la définissent comme la présence de la famille dans les domaines de la propriété, de la gouvernance, de la gestion et de la succession. En utilisant différentes définitions, Bingham et *al.* (2011) ont constaté que le degré d'implication de la famille conduirait à mettre un accent différent sur les initiatives de responsabilité sociétale.

La littérature sur la responsabilité sociale des entreprises familiales a été fondée sur des théories différentes et contrastées. Le comportement des entreprises familiales vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes dépend de nombreux facteurs et ne peut négliger la présence de la famille en tant que partie prenante (Campopiano et De Massis, 2017).

En effet, l'implication de la famille varie considérablement en termes de degré de cohésion familiale, de dispersion de propriété et de générations contrôlant l'entreprise. Ces éléments rendent ainsi les entreprises familiales hétérogènes (De Massis et *al.*, 2013 ; Sciascia et Mazzola, 2008) et influent sur leur comportement à l'égard de la responsabilité sociétale (De Massis et *al.*, 2014b).

Pour distinguer les entreprises familiales comme expliqué dans le premier chapitre, la manière la plus pertinente consiste à évaluer le degré et la manière dont la famille s'implique dans l'entreprise (Astrachan et *al.*, 2002). Les auteurs mesurent cette implication à travers l'échelle F-PEC sous ses trois dimensions : le pouvoir, l'expérience et la culture.

Par ailleurs, la question du pouvoir fait référence à la gouvernance de l'entreprise familiale et à sa façon dont les décisions qui engagent l'entreprise et la famille sont prises et légitimées. Selon l'échelle F-PEC, le pouvoir est expliqué par trois composantes qui

sont l'actionnariat, la gouvernance et le management (Klein et *al.*, 2005 ; Astrachan et *al.*, 2002).

### **1.1. Pouvoir familial et responsabilité sociétale**

Le Breton- Miller et Miller (2018) suggèrent que la famille participe activement à la gestion et à la gouvernance de l'entreprise. Cela rejoint l'idée de l'impact du pouvoir familial sur l'entreprise qui est mesuré à travers la propriété, le management et la gouvernance (Astrachan et *al.*, 2002 ; Klein et *al.*, 2005). Selon Rau et *al.* (2018), les membres de la famille exercent leur influence et leur contrôle sur la stratégie de l'entreprise en détenant des actions de l'entreprise ou en participant au conseil d'administration ou à l'équipe de direction.

#### **1.1.1. Propriété familiale et responsabilité sociétale**

Les structures de propriété diffèrent d'un pays à un autre. Bien qu'il soit peu étudié, le contexte français présente des caractéristiques spécifiques en matière de système institutionnel et de structure d'actionnariat. En effet, la structure de propriété en France présente plusieurs spécificités (La porta et *al.*, 1999 ; Mard et *al.*, 2014). Tout d'abord, une différence au niveau de la concentration de l'actionnariat. Sur une étude faite sur la structure de propriété des entreprises Françaises, Labelle et Schatt (2005) trouvent que la part moyenne du premier actionnaire des sociétés de l'indice SBF 120 est de 29%. Ensuite, les entreprises françaises sont caractérisées par une forte présence d'actionnaires familiaux. Faccio et Lang (2002) notent que 65 % des sociétés françaises cotées sont contrôlées par des familles détenant au moins 20 % du capital. Enfin, l'actionnariat français est caractérisé par une variation au niveau de la protection légale des actionnaires. En effet, la France, tout comme les pays de droit civil (code law), est caractérisée par une forte concentration du capital et une faible protection des investisseurs que dans les pays de droit coutumier (common law), tels que les Etats-Unis ou le Royaume Uni (La Porta et *al.*, 2000). De plus, le système institutionnel français offre aux actionnaires minoritaires une moins bonne protection légale que celle en vigueur dans les pays anglo-saxons. Les actionnaires minoritaires français ont ainsi moins de possibilités de faire valoir leurs intérêts ou de recourir à une action collective, que les actionnaires minoritaires anglo-saxons (Mard et *al.*, 2014). Ainsi, la famille a intérêt à conserver la majorité des droits de

vote ce qui permet à un actionnaire familial minoritaire de contrôler et diriger l'entreprise (Burkart et *al.*, 2003 ; Charlier et Lamber, 2013). Ceci expliquerait, que dans des pays à protection légale faible des actionnaires, comme la France, la persistance d'une propriété très concentrée entre les mains, souvent, de la famille fondatrice (Laurent et Wirtz, 2010).

La structure de propriété des entreprises familiales est considérée comme la structure de propriété la plus commune dans la recherche sur les entreprises familiales (La Porta et *al.*, 1999). Elle est mesurée par le pourcentage de capitaux propres détenus par les membres de la famille. Cependant, toutes les familles n'ont pas le même intérêt dans leur entreprise familiale (Villalonga et Amit, 2006). Certaines familles sont plus propriétaires que d'autres, ce qui se traduit par la possession d'un pourcentage plus élevé de capitaux.

Tout un courant de la littérature estime qu'une entreprise est considérée comme familiale que si un groupe familial dominant possède plus de 50 % de ses actions (Smyrnios et Romano, 1994 ; Reynolds, 1995). Ce seuil connaît toutefois certains assouplissements chez d'autres auteurs (Poulain-Rehm, 2006). Ainsi, pour Gallo et Estapé (1992) une entreprise est familiale que lorsqu'une ou plusieurs familles possèdent plus de 10 % du capital de cette société et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou à ces familles. Pour Miller et *al.* (2007) une entreprise n'est dite familiale que si la famille détient plus de 5% du capital. De leur côté, La Porta et *al.* (1999) estiment que toute entreprise dont 20% au moins du capital sont contrôlés directement ou indirectement par une ou plusieurs personnes physiques appartenant à une même famille est considérée comme familiale. Pour ces auteurs, le seuil de 20% est généralement suffisant pour avoir un contrôle efficace sur l'entreprise. En effet, quand le niveau de la propriété familiale augmente, l'incitation à la surveillance de la famille augmente en conséquence et réduit les coûts d'agence (Fama et Jensen, 1986). Cela rejoint le concept de la propriété concentrée qui a un impact important sur la prise de décision (Nguyen et *al.*, 2013). Lorsque la famille détient un bloc de contrôle des actions, son incitation à surveiller les activités de l'entreprise augmente.

Les recherches portant sur l'influence de la propriété familiale sur les activités au niveau de l'entreprise diffèrent selon les types de propriété (Connelly et *al.*, 2012). En effet, les entreprises familiales sont hétérogènes. Leur structure de propriété et la répartition des

participations et, par conséquent, la répartition du pouvoir entre les actionnaires, déterminent le contrôle et l'influence de la famille (Garcia-Castro et Aguilera, 2014). L'entreprise familiale peut être détenue par différents actionnaires soit un seul actionnaire familial majoritaire ou encore un grand nombre de petits investisseurs, avec de nombreuses situations différentes entre les deux (Sacristán-Navarro et *al.*, 2015). Chaque propriétaire peut avoir des intérêts différents et utiliser différents mécanismes pour atteindre son objectif stratégique (Aguilera et Crespi, 2012). Par conséquent, les différents détenteurs de blocs peuvent ne pas avoir des objectifs similaires en matière de RSE (Cabeza-García et *al.*, 2017).

En effet, comparées aux autres détenteurs du capital tels que les investisseurs institutionnels ou l'État, les décisions des actionnaires familiaux sont prises dans le but de la maximisation de l'utilité familiale et de la préservation de la richesse socio-émotionnelle (Miller et *al.*, 2010). Cela constitue une clé de compréhension majeure des comportements de l'entreprise familiale. Berrone et *al.* (2012) soulignent que le contrôle et l'influence de la famille, pouvant provenir d'une position dominante des droits de propriété ou de l'exercice d'une autorité charismatique personnelle, constituent l'une des cinq dimensions principales de cette richesse socio-émotionnelle.

Ainsi, à mesure que le pourcentage de propriété augmentera, les propriétaires familiaux exerceront un plus grand contrôle sur les actions de la société, y compris les activités liées à la responsabilité sociétale (Lamb et *al.*, 2017). Pour Young et *al.* (2011), il existe une relation positive entre la part de capital détenue par la famille et l'engagement en matière de RSE. Le risque associé à une forte concentration de propriété et à une participation à long terme incite les entreprises familiales à améliorer au fil du temps les performances de RSE (Ancona et *al.*, 2001 ; Zhang et *al.*, 2013).

Cependant, sur base d'une étude réalisée sur un échantillon de 71 entreprises, Lamb et *al.* (2017) examinent la relation entre la part de capital détenue par la famille et les différentes dimensions de responsabilité sociétale. Ils concluent à une relation négative entre la propriété familiale et la dimension sociale et environnementale. Détenir une part élevée de capital de l'entreprise familiale n'est pas synonyme d'une meilleure performance sociétale.

De plus, Mohd Ghazali (2007), dans une étude sur le lien entre la structure de l'actionnariat et la divulgation d'informations sociétales, constate que les sociétés dans lesquelles les familles détiennent une proportion plus élevée d'actions (sociétés gérées par leur propriétaire) ont divulgué beaucoup moins d'informations sur la RSE dans leurs rapports annuels. Ce résultat rejoint celui de Gamerschlag et *al.* (2011) pour qui la divulgation d'informations en matière de RSE est positivement associée à des structures d'actionnariat plus dispersées.

### **1.1.2. Gouvernance familiale et responsabilité sociétale**

La gouvernance est une autre dimension du pouvoir de l'échelle F-PEC qui mesure l'implication familiale à travers la présence des membres de la famille dans les organes de gouvernance tels que le conseil d'administration et/ou le conseil de surveillance (Klein et *al.*, 2005 ; Astrachan et *al.*, 2002). L'étude des mécanismes de gouvernement d'entreprise assigne au conseil d'administration une place centrale en tant que source d'initiative stratégique (Nordqvist et *al.*, 2014),

Plusieurs recherches sur la composition du conseil d'administration, en tenant compte des dimensions et de la particularité de l'entreprise familiale, ont été réalisées (Voordeckers et *al.*, 2007 ; Corbetta et Salvato, 2004 ; Dyer, 2003). Ces recherches montrent que la participation des membres de la famille au conseil d'administration impacte la stratégie et la prise de décision au sein de l'entreprise (Rau et *al.*, 2018 ; Kao et Kuo, 2017).

Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale des actionnaires. Dans de nombreux cas, les entreprises familiales se caractérisent par une concentration de la propriété où les membres de la famille détiennent souvent la majorité des actions. Ils ont le pouvoir absolu de nommer des administrateurs et choisissent souvent de conserver des postes de direction au sein de la famille (Déniz et Suárez 2005 ; Lievens 2006) et aussi des membres de la famille au sein du conseil (Maury, 2006).

Les entreprises familiales préfèrent avoir des membres de la famille comme administrateurs car ils ont tendance à être proactifs et ont un désir collectif de maintenir l'unité et de préserver leur richesse (Ali et *al.*, 2007). Ainsi, le président directeur général (PDG) est souvent le président du conseil et ce sont principalement les membres de la

famille qui en font partie. Pour Yazici et *al.* (2018), la famille a un pouvoir significatif lorsque le président du conseil d'administration provient des membres de la famille. Par conséquent, il est possible d'annuler une décision lorsqu'elle est jugée favorable aux autres parties prenantes plutôt qu'aux membres de la famille. En ce sens, Villalonga et Amit (2009) suggèrent que la présence d'un membre familial en tant que président ou membre du conseil d'administration permet à la famille d'obtenir un contrôle supplémentaire.

Dans cette optique, les recherches ont montré que les entreprises familiales et non familiales opéraient de différentes manières (Miller et *al.*, 2007 ; Miller et *al.*, 2013) en ce qui concerne les initiatives entrepreneuriales (Boling et *al.*, 2016) et leur aversion au risque est différente en raison de leurs priorités distinctes quant à la préservation de leur richesse (Chrisman et Patel, 2012).

Munoz-Bullon et *al.* (2018) stipulent que la participation des membres de la famille au conseil d'administration accentue leur volonté de protéger les intérêts de la famille étroitement liés à leur attachement émotionnel à l'entreprise. Ceci peut s'expliquer à travers la théorie des échelons supérieurs « *Upper Echelon Theory* » (Hambrick et Mason, 1984). Kellermanns et Eddleston (2004, 2007) et Ling et Kellermanns (2010) sont les premiers à avoir mobilisé cette théorie dans le cadre des entreprises familiales. Le cadre conceptuel de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) est souvent retenu par les études afin d'analyser les contributions des individus dans des postes de haute direction ou au sein des conseils d'administration (Jensen et Zajac, 2004 ; Johnson et *al.*, 2013 ; Byron et Post, 2016). Les connaissances, les compétences, les valeurs et les personnalités des dirigeants influencent d'une manière substantielle leur interprétation des situations auxquelles ils sont confrontés et affectent donc leurs choix stratégiques (Dardour et *al.*, 2018).

Dans le cadre des entreprises familiales, les conseils d'administration des entreprises familiales servent de mécanisme de surveillance pour protéger les intérêts communs des membres de la famille propriétaire. Par conséquent, le président du conseil d'administration, membre de la famille, jouerait le rôle de garant des intérêts de la famille dans l'entreprise afin de guider et de façonner l'organisation en fonction des besoins de la famille propriétaire (Yazici et *al.*, 2018).

Dans la littérature sur la relation entre administrateurs familiaux et responsabilité sociétale, Block et Wagner (2014a) ont affirmé que les membres de la famille occupant des postes au conseil d'administration avaient une profonde influence sur la performance sociétale en raison de leur connaissance approfondie de l'entreprise. Berrone et *al.* (2010) ont montré que la présence de membres de la famille dans les conseils d'administration impliquait également la poursuite d'objectifs de préservation de la richesse socio-émotionnelle dans leur prise de décision. Plus la participation au conseil d'administration est importante, plus l'accent sera mis sur la préservation de la richesse socio-émotionnelle par rapport à d'autres considérations financières (Le Breton-Miller et *al.* 2011). Deephouse et Jaskiewicz (2013) ont également soutenu l'idée que, même s'il n'y a qu'un seul membre de la famille au sein du conseil d'administration, ceci impacterait positivement la performance sociétale de l'entreprise.

Pour Cuadrado-Ballesteros et *al.* (2015) la présence d'administrateurs indépendants est essentielle pour assurer le comportement responsable de la société. En général, une proportion élevée d'administrateurs indépendants est considérée comme un mécanisme de contrôle important car ils sont habitués à prendre des décisions plus objectives que les administrateurs familiaux (Rosenstein et Wyatt, 1990). Ils assurent une liaison entre l'entreprise et son environnement (Gabrielsson et Huse, 2005) et ont tendance à prendre en compte les demandes des toutes les parties prenantes (Ibrahim et Angelidis, 1995). De plus, leur prestige est étroitement lié à celui de l'entreprise. Ils sont ainsi intéressés par la démonstration du respect des règles et du comportement responsable de l'entreprise (Garcia-Sanchez et *al.*, 2011 ; Zahra et Stanton, 1988).

De leur côté, Haniffa et Cooke (2005) ont constaté que les administrateurs indépendants jouent un rôle non significatif dans la divulgation d'informations sur le développement durable et que le nombre d'administrateurs non exécutifs au conseil d'administration est associé négativement à la RSE. Mais la littérature met en évidence un lien positif entre le nombre d'administrateurs indépendants au conseil d'administration et la diffusion d'informations sociétales (Cuadrado-Ballesteros et *al.*, 2015).

Toutefois, dans le cas des entreprises familiales, une forte collusion entre les intérêts des administrateurs indépendants et des propriétaires familiaux sera manifeste (Patelli et Prencipe, 2007). Les administrateurs externes ont généralement des liens étroits avec les

membres de la famille (Corbetta et Tomaselli, 1996 ; Gabrielsson et Huse, 2005). Parfois, les conseils d'entreprise familiale ne se réunissent que pour approuver formellement ce que le propriétaire-dirigeant a déjà décidé (Gabrielsson et Huse, 2005). Les administrateurs indépendants, sous la forte influence des membres de la famille, ont tendance à prendre des décisions qui favorisent les propriétaires familiaux au lieu de prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes (Chen et Jaggi, 2000).

### **1.1.3. Management familial et responsabilité sociétale**

En se basant sur l'échelle F-PEC, le management est la dimension du pouvoir qui mesure l'impact que peut exercer la famille sur l'entreprise à travers ses membres présents dans des postes de direction (Klein et *al.*, 2005 ; Astrachan et *al.*, 2002). Des études ont montré qu'il existe une relation directe entre la présence de la famille dans l'équipe de direction TMT « *Top Management Team* » et la performance sociétale des entreprises (Yazici et *al.*, 2018). La TMT a largement été utilisée dans la définition de l'implication familiale (Minichilli et *al.*, 2010). Elle traite différents objectifs tels que la réputation de l'entreprise (Deephouse et Jaskiewicz, 2013), la préservation de la richesse socio-émotionnelle (Gomez-Mejia et *al.*, 2007) et la responsabilité sociétale (Dyer et Whetten, 2006). Sa définition diffère tant en termes de construction que de conceptualisation (Carpenter et *al.*, 2004). Les premières études ont défini la TMT comme l'ensemble des membres de la famille présents dans le conseil d'administration (Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Haleblian et Finkelstein, 1993) tandis que les études plus récentes ont une perspective plus large en incluant les membres de l'équipe de direction (Carpenter et Fredrickson, 2001).

Ainsi, la famille participe à l'entreprise de différentes manières, ce qui aboutit probablement à des résultats tout aussi différents. Des études antérieures ont analysé les effets du management familial séparément de ceux de la propriété ou d'autres types d'implications (Revilla et *al.*, 2016 ; Block, 2010). La gestion familiale renforce la position de la famille en tant que groupe dominant de l'entreprise augmentant ainsi son pouvoir et sa légitimité (Chrisman et *al.*, 2012).

En effet, la présence des membres de la famille dans différents postes de direction donne lieu à un ensemble distinct d'objectifs centrés sur la famille augmentant par là le

chevauchement entre la famille et l'entreprise (Revilla et *al.*, 2016). Au plus le nombre de cadres familiaux est important, au plus l'implication de la famille au sein de l'entreprise augmente et la probabilité de poursuivre des objectifs axés sur la famille devient plus forte (Le Breton-Miller et *al.*, 2011).

La participation de la famille au management de l'organisation exerce une influence significative sur les processus décisionnels et la performance, étant donné que les intérêts et les valeurs de la famille sont étroitement liés aux objectifs de l'entreprise (Rau et *al.*, 2018). Wiersema et *al.* (1992) suggèrent qu'en raison de l'appartenance à un même groupe, les individus seraient exposés à des événements sociaux, environnementaux et organisationnels similaires. Par conséquent, ils développent le même langage et poursuivent les mêmes objectifs (Yazici et *al.*, 2018). Les gestionnaires familiaux partagent généralement avec l'entreprise une longue histoire commune dans laquelle ils ont passé une partie substantielle de leur carrière, contrairement aux gestionnaires non familiaux qui ont tendance à avoir des expériences organisationnelles et professionnelles plus variées (Block, 2010). Par conséquent, les membres de la famille impliqués dans le management poursuivent des objectifs non financiers qui ont tendance à augmenter l'utilité de la famille (Revilla et *al.*, 2016). En raison de ces liens familiaux, les gestionnaires familiaux ne peuvent pas facilement quitter leur entreprise, raison pour laquelle ils doivent supporter toute réputation préjudiciable causée par un faible niveau de responsabilité sociétale (Block et Wagner, 2010). La diffusion des valeurs de la famille s'accompagne d'une volonté de les perpétuer (Mignon 2000). La recherche d'une légitimité vis-à-vis de la société et des partenaires de l'entreprise relevée notamment par Allouche et Amann (2002) traduit cette volonté. Dunn (1996) souligne que l'entreprise familiale est particulièrement attachée à préserver la réputation de son nom par une prise en compte élargie des attentes de ses partenaires. Ainsi, tant que l'entreprise ne court pas le risque immédiat de faillite, un chef de famille tentera d'éviter les actions qui nuisent à la réputation de l'entreprise.

De plus, des recherches antérieures démontrent que, depuis toujours, les individus ont tendance à embaucher d'autres qui leur ressemblent et qui adoptent le même comportement (Embrick, 2011 ; Rivera, 2012), renforçant ainsi les relations et les liens existants (Davis et Greve, 1997 ; Musacchio et Read, 2007). Cette préférence pour la similitude est l'un des mécanismes sous-jacents au principe de l'homophilie sociale

(McPherson et *al.*, 2001). Les pressions homophiles, si elles ne sont pas contrôlées, rendent les organisations plus homogènes. Les entreprises familiales ne sont pas à l'abri de cette tendance naturelle à l'homogénéisation. En effet, les membres de la famille représentent un groupe homogène similaire sous plusieurs aspects. Ils auront tendance à embaucher et à promouvoir d'autres qui leur ressemblent et se comportent comme eux. En outre, la famille peut être incitée à embaucher d'autres membres de la famille afin de renforcer davantage son pouvoir dans l'entreprise. Plus la participation de la famille dans l'entreprise augmente, plus elle aura des possibilités de prendre de telles décisions. La diffusion de ces valeurs familiales contribue à façonner sa prise de responsabilité sociale. En effet, le respect des autres et la confiance sont souvent présentés comme étant les valeurs familiales positives par excellence. Selon Allouche et Amann (1998), la confiance construite au sein de la famille "sur la base d'expériences partagées et de sensibilisations mutuelles" caractérise le climat d'échange que l'entreprise familiale entretient avec ses partenaires directs. La mise en acte d'une responsabilité sociale s'établirait ainsi sur la base des principes moraux de la famille (Bon, 2007).

## **1.2. Expérience familiale et responsabilité sociétale**

La troisième dimension de mesure de l'implication familiale à travers son pouvoir, c'est l'expérience. Cette dimension, dérivée de l'échelle F-PEC, permet d'évaluer l'étendue de l'influence de la famille à travers le nombre de générations actives dans l'entreprise (Astrachan et *al.*, 2002).

Le processus de succession peut être défini comme « l'ensemble des actions, des événements et des décisions organisé de manière progressive afin de contribuer au transfert de la direction d'un membre de la famille à un autre dans l'entreprise familiale » (Sharma et *al.*, 2001). Ainsi, du fait qu'elle revêt un caractère multidimensionnel (financier, technique et psychologique), qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et qu'elle découle du dirigeant (Mouline, 2000), la succession peut être appréhendée comme un acte de gestion stratégique qui implique la participation croisée de différents acteurs ayant des attentes, des ambitions et des intérêts divers (Berger-Douce et Deschamps, 2012). Elle apparaît comme l'ultime défi à relever par le dirigeant fondateur ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu et Fillion, 1996). Pour Davis et

Harveston (1998), la succession représente le test ultime pour toute entreprise familiale, l'échec du processus pouvant anéantir les efforts de toute une vie.

Souvent le dirigeant familial, surtout le fondateur, souhaite transmettre l'entreprise à sa descendance. Considérant l'entreprise comme un projet, qu'il a fait naître et grandir tout au long des années de son développement, il souhaite le voir passer dans les mains de ses enfants pour pérenniser le patrimoine familial qu'il a fondé.

La transmission générationnelle est un élément important qui affecte la pertinence de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise (Campopiano et De Massis, 2016). En effet, sans négliger les impératifs économiques, la responsabilité sociétale représente pour le successeur un bon moyen de se démarquer de son ascendant, sans pour autant bouleverser l'identité de l'entreprise qui constitue un élément clé de la continuité dans les entreprises familiales (Mignon, 2009).

La recherche sur les entreprises familiales a mis l'accent sur les différences qui existent entre les différentes générations (première, deuxième ou dernière génération) en termes de développement de l'entreprise et de processus de prise de décision (Björnberg et Nicholson, 2012 ; Van Essen et *al.*, 2011 ; Miller et *al.*, 2007). Dans de nombreux cas, dans les entreprises familiales à leur première génération, la prise de décision est généralement concentrée entre les mains de son fondateur. Il résiste souvent à la délégation, entraînant ainsi une forte dépendance vis-à-vis d'une seule personne (Feltham et *al.*, 2005 ; Cabrera-Suarez et *al.*, 2001). Par conséquent, un paternalisme excessif, défini comme la protection extrême du fondateur envers le reste de la famille, n'est pas rare, au point de conditionner ses décisions et son indépendance (Chirico et Nordqvist, 2010 ; Cruz et Nordqvist, 2012).

Les fondateurs d'entreprises familiales bénéficient généralement d'un statut considérable parce qu'ils ont créé l'entreprise. Leur personnalité, leurs priorités et leurs valeurs influencent fortement les décisions stratégiques de l'entreprise (Cruz et Nordqvist, 2012). Ils sont dévoués à l'entreprise, qui constitue l'une de leurs principales réalisations (Le Breton-Miller et *al.*, 2011). Les membres de la famille de la première génération, qui ont probablement fondé et développé l'entreprise, sont attachés émotionnellement au fondateur et partagent avec lui la même fierté et le même héritage vis-à-vis de l'entreprise

(Gomez-Mejia et *al.*, 2007). En effet, dans la première génération, il existe des relations personnelles étroites entre les parents et leurs enfants. Ainsi, les problèmes familiaux sont plus susceptibles d'être considérés comme hautement prioritaires que les préoccupations managériales (Campopiano et De Massis, 2016). Le souci de réputation et la préservation de la richesse socio-émotionnelle sera supérieure à celle des générations futures (Sciascia et *al.*, 2014 ; Sageder et *al.*, 2018) qui diminue au fur et à mesure de la transmission d'une génération à une autre (Gomez-Mejia et *al.*, 2011 ; Strike et *al.*, 2015 ; Xi et *al.*, 2015).

La deuxième génération se caractérise généralement par la présence de frères et sœurs qui possèdent et gèrent l'entreprise familiale. Ils ont grandi dans l'entreprise familiale et partagent les mêmes valeurs et principes que leurs pères et / ou mères. Ils sont fort attachés à mettre en pratique ce dont ils ont hérité et sont émotionnellement attachés à leur entreprise (Campopiano et De Massis, 2016). Cependant, ils peuvent avoir des idées très différentes quant aux futures voies que leur entreprise doit entreprendre. Ainsi, la réputation joue un rôle important dans ce contexte car la deuxième génération est toujours déterminée à perpétuer ce que la génération fondatrice a créé. Ils ont intérêt à préserver l'image de l'entreprise familiale et à nouer des relations plus stratégiques avec l'ensemble des parties prenantes par rapport à leurs prédécesseurs. La construction et le maintien de la réputation, non seulement en termes de caractère organisationnel mais également en termes de conformité symbolique et d'efficacité technique, deviennent une priorité pour les entreprises familiales à leur deuxième génération (Campopiano et De Massis, 2016).

Enfin, à mesure que la propriété se disperse entre frères et sœurs ou cousins, de nouvelles dynamiques apparaissent et affectent les stratégies de responsabilité sociétale mises en œuvre par les entreprises familiales (Campopiano et De Massis, 2016). En effet, les membres de la famille des générations futures sont généralement moins engagés dans l'entreprise et, par conséquent, les intérêts commerciaux peuvent remplacer leurs intérêts pour la famille (Le Breton-Miller et *al.*, 2011). De plus, ils sont généralement moins talentueux et entreprenants que les générations précédentes (James, 2006). Ils ont recours à des moyens plus formels et structurés pour gérer les relations avec les parties prenantes externes minimisant ainsi les efforts d'activités sociales (Campopiano et De Massis, 2016). Pour Munoz-Bullon et *al.* (2018), les générations futures sont moins réticentes à la perte de contrôle de l'entreprise familiale et moins impliquées dans des objectifs non économiques. Elles sont plus enthousiastes à s'engager dans des activités

entrepreneuriales risquées (Kellermanns et Eddleston, 2006) et à ignorer les pratiques sociétales (Ling et Kellermanns, 2010). Dans cette situation, l'engagement sociétal diminue au fur et à mesure des transmissions générationnelles (Campopiano et De Massis, 2016).

## **2. Formes de gouvernance familiale et responsabilité sociétale**

Deux formes de gouvernance ont été étudiées dans la littérature de l'entreprise familiale selon que la famille réunit ou sépare les critères de contrôle et de direction. Les études sur l'entreprise familiale se sont longtemps focalisées sur le conflit d'agence entre les actionnaires et les dirigeants (Jensen et Meckling, 1976). En se référant à cette théorie, la réunion des fonctions de contrôle et de direction fait une confusion des rôles principal/agent réduisant ainsi les coûts d'agence (Charlier et Lambert, 2013). Ce comportement trouve son explication dans la théorie de l'intendance développée par Davis et *al.* (1997). De ce fait, la séparation des fonctions ne s'applique pas puisque les acteurs principaux de l'organisation sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille.

En effet, les entreprises familiales se caractérisent par la dualité des fonctions de contrôle et de management (Voordeckers et *al.*, 2007). En se basant sur cette théorie, Young et *al.* (2011), dans leurs recherches sur la propriété managériale des entreprises familiales, concluent à une relation positive entre la réunion des fonctions de contrôle et de direction entre les mains de la famille et l'engagement en matière de responsabilité sociétale.

Les familles, en tant que propriétaires, adoptent une stratégie à long terme afin de préserver le patrimoine de la famille et transmettre l'organisation aux futures générations (Miller et Le Breton-Miller, 2005). En tant que propriétaires d'entreprise et administrateurs de la richesse et du patrimoine de la famille, ils se soucient de la préservation de leur richesse socio-émotionnelle (Gomez-Mejia et *al.*, 2007), raison pour laquelle la réputation de l'entreprise revêt une grande importance (Block et Wagner, 2010). Les managers familiaux partagent avec les propriétaires le même attachement à l'entreprise (Gao et *al.*, 2017). Ils s'identifient davantage à l'organisation que les managers non familiaux, ce qui explique pourquoi ils sont plus susceptibles de s'inquiéter

de sa réputation (Block et Wagner, 2014a) et d'éviter toute activité susceptible de lui nuire (Flanagan et O'Shaughnessy, 2005 ; Love et Kraatz, 2009).

Cette fusion des fonctions favorise l'alignement des objectifs poursuivis par la famille qui opte toujours pour une maximisation de l'utilité familiale et de la richesse socio-émotionnelle (Gomez-Méjia et *al.*, 2011). Ainsi, à l'encontre d'un dirigeant externe, le dirigeant familial est moins enclin à privilégier la maximisation de la performance financière de l'entreprise (Block, 2010 ; Campbell et Marino, 1994). De plus, en raison de leurs liens familiaux, les dirigeants familiaux ne peuvent pas facilement quitter leur entreprise. Ils se trouvent obligés de supporter toute réputation négative causée par un faible niveau de responsabilité sociétale (Block et Wagner, 2014a).

En se basant sur les principes de la théorie de l'intendance, l'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise accroît l'ampleur des interactions entre la famille propriétaire et les divers intervenants de l'entreprise (Corbetta et Salvato, 2004). Cette interaction augmente également les exigences en matière de responsabilité sociétale imposées par la famille. La présence d'un manager familial est associée à une prévention des problèmes de responsabilité sociétale plus forte que dans une entreprise disposant d'un manager n'appartenant pas à la famille (Block et Wagner, 2014b).

En effet, un manager externe n'est pas émotionnellement lié à l'entreprise et ne partage pas forcément les mêmes valeurs et objectifs que les propriétaires familiaux. Ainsi, il peut ne pas considérer la responsabilité sociale de manière aussi importante que les membres de la famille (Yazici et *al.*, 2018). Les propriétaires d'entreprise familiale qui attachent une grande importance à l'objectif de responsabilité sociale risquent donc de ne pas vouloir engager un manager non familial (Lutz et *al.*, 2012).

Cependant, des études antérieures soutiennent l'idée selon laquelle tous les managers familiaux ne poursuivent pas le même objectif envers l'entreprise familiale. Ils peuvent adopter un comportement peu enclin au risque et axé sur la réalisation des profits à court terme (Davis et Harveston, 1999). Ainsi, ces managers familiaux pourraient vouloir poursuivre un agenda personnel plutôt que le but commun de l'entreprise et de ses propriétaires (Gomez Mejjia et *al.*, 2001). Ce comportement opportuniste causera un

problème d'agence. L'hypothèse selon laquelle les membres de la famille devraient agir selon les meilleurs intérêts de l'entreprise n'est plus valable (Minichilli et *al.*, 2010)

Enfin, des études sur la faible performance des entreprises familiales ont montré que le recrutement d'un manager familial plutôt qu'un manager externe est généralement le résultat du népotisme familial (Bertrand et Schoar, 2006) et d'un échec de la méritocratie (Caselli et Gennaioli, 2013). Par conséquent, la nomination d'un manager familial par le simple fait d'appartenir à la famille plutôt que sur la base de ses compétences pourrait entraîner une faible performance des entreprises familiales, y compris une faible performance sociétale (Yazici et *al.*, 2018).

À l'issue de la revue de la littérature qu'on a exposée, nous remarquons que les travaux empiriques divergent quant à la différence qui peut exister entre entreprises familiales et entreprises non familiales par rapport à la performance sociétale (Morck et Yeung, 2004 ; Dyer et Whetten, 2006 ; Block et Wagner, 2010 ; Amann et *al.*, 2012). L'ensemble de ces travaux ne débouchent pas sur un consensus quant à l'influence de l'implication familiale et de son mode de gouvernance sur la performance sociétale.

Pour pallier cette divergence, l'étude est abordée suite au développement des différentes hypothèses de la recherche.

### **Section 3 : Formulation des hypothèses de recherche**

À ce niveau, il est utile de rappeler que l'objectif de notre recherche est de répondre à la question suivante :

#### **Quel est l'impact de l'implication familiale et de son mode de gouvernance sur la performance sociétale ?**

Pour répondre à cette question de recherche et à la lumière de la revue de littérature exposée tout au long de ce travail, les hypothèses sont organisées autour de la question de l'influence du caractère familial des entreprises, de l'influence de l'implication familiale et de l'influence du mode de gouvernance.

## **1. Hypothèse de comparaison RSE des EF et ENF**

Les entreprises familiales diffèrent de leurs homologues non familiales en ce qui concerne la performance sociétale (Quairel-Lanoizelée, 2012). Deux courants de littérature s'opposent : l'un prétend que les entreprises familiales sont davantage orientées vers la RSE (Dyer et Whetten, 2006) tandis que d'autres concluent qu'il est peu probable que les entreprises familiales s'engagent dans des activités liées à la RSE (Morck Yeung, 2004).

En effet, les entreprises familiales, dans une perspective de préservation de leur richesse socio-émotionnelle qui constitue le point de référence dans le processus de prise de décision des managers et actionnaires familiaux (Gomez-Mejia et *al.*, 2007), se comporteraient de manière distincte face aux préoccupations sociétales. De plus, comme le notent Block et Wagner (2010), les entreprises familiales sont plus susceptibles de se soucier de leur réputation. Ce souci de réputation des entreprises familiales permettrait d'expliquer les décisions stratégiques qui ne peuvent pas être expliquées par les motivations financières (Deephouse et Jaskiewicz, 2013). Cela expliquerait également pourquoi les entreprises familiales agissent différemment quant aux préoccupations sociétales. De leur côté, Dyer et Whetten (2006) constatent que les entreprises familiales sont plus responsables que les entreprises non familiales en raison de leurs préoccupations concernant leur image et leur identité familiale ce qui les pousse ainsi à éviter toute action susceptible de nuire à leur identité sociale (Block, 2010).

Au-delà de ces arguments de richesse socio-émotionnelle, de réputation et d'identité organisationnelle, la littérature fournit des explications complémentaires. L'orientation à long terme des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales est un argument qui explique pourquoi les entreprises familiales se comporteraient de manière différente face aux préoccupations sociétales. En effet, l'une des caractéristiques qui distinguent les entreprises familiales des entreprises non familiales est le désir de transmission de l'activité et de l'entreprise d'une génération à l'autre donnant à penser que ces entreprises seront davantage axées sur le long terme (Kellermanns et *al.*, 2008). Les entreprises familiales supposent qu'il existe une relation positive entre l'orientation à long terme et les actions de RSE. Elles sont ainsi plus préoccupées par la RSE que les entreprises non familiales (Graafland, 2002).

Si ce premier courant de recherches indique que les entreprises familiales agissent de façon socialement responsable dans le but de protéger les intérêts de la famille, d'autres avancent une vision différente et suggèrent que les entreprises familiales ne sont pas susceptibles d'agir de manière socialement responsable. L'argument principal à l'appui de cette dernière affirmation est le fait que les entreprises familiales investissent davantage dans la protection de leurs propres intérêts que dans le développement des économies de leur pays et dans les préoccupations sociétales (Morck et Yeung, 2004).

A la lumière de ce qui a été présenté nous posons notre première hypothèse :

**H1 : Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la responsabilité sociétale.**

Cette première hypothèse (H1) est formulée sur une base de points de vue opposés de recherches antérieures. Certaines prédisent une forte orientation des entreprises familiales en termes de RSE (Gomez-Mejia, 2007 ; Block et Wagner, 2010 ; Graafland, 2002) tandis que d'autres prédisent une faible orientation (Morck et Yeung, 2004).

Nous divisons également cette première hypothèse en cinq sous-hypothèses en examinant les dimensions de la RSE les plus fréquemment mentionnées dans la littérature académique et professionnelle. Nous basons ces sous-hypothèses sur la notation fournie par Ethifinance que nous utilisons dans notre étude empirique. Des notations : générale, de gouvernance, sociale, environnementale et relatives aux parties prenantes externes.

✓ **Dimension générale**

**H.1.1 : Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la performance sociétale générale.**

❖ **Dimension de gouvernance**

L'imbrication des sous-systèmes famille et entreprise offre à l'entreprise des ressources uniques. Ainsi, la performance des entreprises familiales est influencée positivement par l'ensemble d'avantages concurrentiels générés par ses ressources (Sirmon et Hitt, 2003). En effet, les entreprises familiales sont généralement dotées d'un système de gouvernance

efficace caractérisé par un alignement d'intérêts des dirigeants et des actionnaires évitant par là tout problème d'agence. Elles ont tendance à assumer davantage leurs responsabilités sociales et sociétales.

Cependant, et compte tenu du système de gouvernance de ce type d'entreprise, des problèmes spécifiques, dus à un altruisme excessif ou à un népotisme familial, font que la performance sociétale des entreprises familiales est inférieure à celle des entreprises non familiales (Morck et Yeung, 2003).

Nous posons ainsi notre seconde sous-hypothèse :

### **H.1.2 : Les entreprises familiales différent des entreprises non familiales quant à la dimension de gouvernance.**

#### **❖ Dimension sociale**

Certaines études affirment que, contrairement aux entreprises non familiales, les entreprises familiales offrent de meilleures conditions de travail et accordent une grande importance à la qualité de vie de leur main-d'œuvre (Stavrou et Swiercz, 1998). Elles conservent leurs employés plus longtemps que les entreprises non familiales, même en temps de crise. Cela s'explique par le bon environnement de travail et la culture d'engagement qui prévalent dans ces entreprises, qui se soucient davantage de leurs employés, investissent dans leur formation et conservent ainsi leurs compétences (Martín, 2015). Pour (Carrasco et Sánchez, 2014), les entreprises familiales appliquent des critères équitables et professionnels dans la gestion des ressources humaines. Elles offrent des emplois plus stables et octroient des contrats de travail plus favorables aux personnes ne faisant pas partie de la famille (Block, 2010 ; Cruz et *al.*, 2010).

Cependant, dans leurs études Morck et Yeung (2004) et Cruz et *al.* (2014) ont constaté que par rapport aux entreprises non familiales, les entreprises familiales ne prêtent pas beaucoup d'attention aux responsabilités sociales. Elles sont plus enclines à se soucier de leurs propres intérêts et du bien-être des employés membres de la famille.

Nous posons ainsi notre troisième sous-hypothèse :

### **H.1.3 : Les entreprises familiales différent des entreprises non familiales quant à la performance sociale.**

#### **❖ Dimension environnementale**

Selon plusieurs auteurs, les entreprises familiales ont tendance à adopter des stratégies environnementales plus proactives que les entreprises non familiales. Les principales raisons sont que les entreprises familiales veulent éviter le risque d'être considérées comme irresponsables par les citoyens. En outre, elles sont plus sensibles aux pressions locales sur les questions environnementales dans la mesure où leurs objectifs vont au-delà de la maximisation des profits. Celles-ci sont plus susceptibles d'avoir plus de forces et moins de faiblesses en matière de responsabilité environnementale (Ayerbe et *al.*, 2014 ; Herrera et *al.*, 2014). Par conséquent, les entreprises familiales participent activement à la promotion des valeurs écologiques dans l'ensemble de leurs actions. Cependant, le souci d'une mauvaise réputation amènera les entreprises familiales à chercher à minimiser les préoccupations environnementales (Lamb et *al.*, 2017)

Nous posons ainsi notre quatrième sous-hypothèse :

### **H.1.4 : Les entreprises familiales différent des entreprises non familiales quant à la dimension environnementale.**

#### **❖ Dimension parties prenantes externes**

De nombreux travaux sont consacrés à l'identification des parties prenantes. On distingue en général ces dernières selon qu'elles sont proches de l'entreprise (intérêts directs liés, transactions formelles, formes d'influence plus ou moins réciproque) ou plus éloignées et moins directement touchées ou concernées par celle-ci (Cazal, 2011). Les parties prenantes sont à la fois des collaborateurs mais aussi des fournisseurs, des clients, des pouvoirs publics ou des syndicats.

Pour Donckles (1998) les entreprises familiales présentent des comportements différents vis-à-vis de leurs parties prenantes externes comparées aux entreprises non familiales. Elles établissent des relations plus étroites et plus personnelles avec elles. Ces comportements permettent aux entreprises familiales de créer des relations de confiance

avec ces parties prenantes (Cennamo et *al.*, 2009 ; Laplume et *al.*, 2008) favorisant ainsi une bonne réputation et une bonne image (Aragon-Correa et Sharma, 2003).

Nous posons ainsi notre cinquième sous-hypothèse :

**H.1.5 : Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la dimension parties prenantes externes.**

## **2. Hypothèses de l'implication familiale et la performance sociétale**

La relation entre l'implication familiale et la responsabilité sociétale n'a été traitée que récemment dans la littérature (Déniz et Suárez, 2005 ; Dyer et Whetten, 2006). Pour Nekhili et *al.* (2017), l'implication familiale crée un ensemble d'attitudes susceptibles de faciliter l'adoption d'un comportement socialement responsable et la mise en œuvre de politiques de RSE dans ce type d'entreprise. Dans leurs études sur les entreprises familiales espagnoles, Déniz et Suárez (2005) ont trouvé que celles-ci réagiraient différemment vis-à-vis des différentes dimensions de responsabilité sociétale. Dyer et Whetten (2006) confirment cette dichotomie, suggérant que les entreprises familiales pourraient être plus socialement responsables en raison de la préservation de leur richesse socio-émotionnelle (Gómez-Mejía et *al.*, 2007) ou, au contraire, moins socialement responsables en raison d'un népotisme familial (De Rosenblatt et *al.*, 1985).

L'implication de la famille sera mesurée à travers son pouvoir et son expérience (Astrachan et *al.*, 2002).

### **2.1. Pouvoir familial et performance sociétale**

Le pouvoir de la famille, tel que défini par Astrachan et *al.* (2002), estime le degré de l'influence de la famille dans l'entreprise familiale via l'actionnariat, le management et la gouvernance qu'ils soient entre les mains des membres de la famille ou entre les mains des membres nommés par la famille.

Chu (2011) suggère qu'il existe une forte relation positive entre l'implication de la famille et la performance sociétale de l'entreprise. Cette relation est réalisée lorsque des membres

de la famille exercent les fonctions de direction du conseil d'administration, de directeurs généraux et d'administrateurs de l'entreprise. Au contraire, cette relation est faible lorsque les membres de la famille ne sont pas impliqués dans la gestion ou le contrôle des activités.

Cependant, Testera et Cabeza (2013) et Ndemanga et Koffi (2009) ont rapporté que le contrôle et l'influence de la famille ont un impact négatif sur la divulgation d'informations sociétales et que les entreprises dans lesquelles l'actionnaire principal est une famille sont moins transparentes en ce qui concerne les pratiques de RSE.

Nous posons ainsi notre deuxième hypothèse :

**H2 : Le pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

Cette hypothèse sera vérifiée en tenant compte des différentes dimensions de la performance sociétale à savoir générale, de gouvernance, sociale, environnementale et parties prenantes externes.

#### ❖ Niveau de propriété familiale et performance sociétale

Toutes les familles n'ont pas le même degré de propriété dans leurs entreprises familiales. Certaines familles sont plus propriétaires que d'autres, ce qui se traduit par la possession d'un pourcentage plus ou moins élevé de capitaux propres. A mesure que le pourcentage de propriété augmente, les membres de la famille exercent un plus grand contrôle sur les actions de l'entreprise, y compris les activités liées à la RSE (Lamb *et al.*, 2017).

En effet, la structure de propriété et la répartition des participations et, par conséquent, la répartition du pouvoir entre les actionnaires diffèrent d'une entreprise à l'autre. Elles déterminent le contrôle et l'influence de la famille sur les actions de la société (Garcia-Castro et Aguilera, 2014), y compris celles relatives à l'engagement sociétal. Ainsi, à mesure que le pourcentage de propriété familiale augmente, l'entreprise s'engage davantage dans des activités liées à la responsabilité sociétale (Young et Marais, 2011 ; Zhang *et al.*, 2013).

Cependant, Lamb et *al.* (2017) concluent à une relation négative entre la structure de l'actionnariat et l'engagement sociétal. Ainsi, à mesure que la propriété familiale augmente, les entreprises familiales sont plus enclines à investir en fonction des préférences de la famille et à devenir moins sensibles aux revendications des parties prenantes non familiales (Kellermanns et *al.*, 2012). Elles sont moins susceptibles de prendre des mesures qui résultent des préoccupations en matière de RSE. Ce résultat rejoint celui de Mohd Ghazali (2007) et de Gamerschlag et *al.* (2011) pour qui la dispersion de l'actionnariat est positivement liée à la divulgation de l'information sociétale.

Nous posons ainsi notre première sous-hypothèse :

### **H.2.1 : Le niveau de la propriété familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale**

#### **❖ Gouvernance familiale et performance sociétale**

Dans les entreprises familiales, les conseils d'administration servent de mécanisme de surveillance pour protéger les intérêts communs des membres de la famille propriétaire. Le président du conseil d'administration est généralement un membre de la famille ainsi que la majorité des administrateurs. La forte présence des membres de la famille dans les organes de gouvernance n'est pas sans conséquence sur les choix stratégiques de l'entreprise y compris ceux relatifs aux préoccupations sociétales

Dans les conseils d'administration dominés par les membres de la famille, les dirigeants sont choisis parmi les membres de la famille. En conséquence, cette intégration de la famille au conseil d'administration assurera la domination de l'entreprise sur la famille et le contrôle de la famille sur les opérations de l'entreprise (Miller et Le Breton-Miller, 2014). Les recherches ont montré que la forte participation des membres de la famille au conseil d'administration aurait une profonde influence sur la performance sociétale et ce, en raison de leur connaissance approfondie de l'entreprise (Block et Wagner, 2014a). En effet, la présence de membres de la famille dans les conseils d'administration accentue leur volonté de protéger les intérêts de la famille étroitement liés à leur attachement émotionnel à l'entreprise. Ceci implique également la poursuite d'objectifs de

préservation de la richesse socio-émotionnelle dans leurs prises de décision par rapport à d'autres considérations financières (Munoz-Bullon et *al.*, 2018 ; Le Breton-Miller et *al.*, 2011).

Cependant, la diversité du conseil d'administration due à la présence d'administrateurs externes peut avoir un effet négatif ou nul sur les processus de prises de décision des entreprises familiales. En effet, cette diversité divise le groupe en deux sous-catégories, un groupe interne (majorité) et un groupe externe (minorité) (Westphal et Milton, 2000). Les membres du groupe ont souvent tendance à favoriser ceux qui leur ressemblent et s'opposer à ceux qui diffèrent en rejetant ou en dévaluant leurs contributions (Nielsen, 2010).

Dans les entreprises familiales, les administrateurs externes ont généralement des liens étroits avec les membres de la famille et ont également tendance à se conformer aux décisions prises par les propriétaires familiaux (Cuadrado-Ballesteros et *al.*, 2015). Cependant, ils jouent un rôle non significatif dans la diffusion d'informations sociétales et leur présence en tant que groupe majoritaire est associée négativement à la RSE (Haniffa et Cooke, 2005). Nous posons ainsi notre deuxième sous-hypothèse :

**H.2.2 : La présence des membres de la famille dans le conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

#### **❖ Management familial et performance sociétale**

Le management familial est défini par la présence de la famille dans l'équipe de direction. Des études ont montré qu'il existe une relation directe entre le management familial et la performance sociétale des entreprises (Lamb et *al.*, 2017).

Avoir des membres de la famille dans des postes de direction est de nature à minimiser les conflits d'intérêts au sein de l'entreprise (Chrisman et *al.*, 2004). L'alignement des intérêts, selon les principes de la théorie de l'agence, rend les entreprises familiales particulièrement efficaces et atténue la nécessité de la mise en place de mécanismes de gouvernance coûteux (systèmes de surveillance, par exemple) (Jensen et Meckling, 1976). Ainsi, selon Fama et Jensen (1983, 1985) les entreprises avec des membres de la

famille dans l'équipe de direction persistaient car leur système de gouvernance était efficace, même si les problèmes d'agence n'étaient pas complètement éliminés (Chrisman et al., 2007 ; Lubatkin et al., 2007 ; Schulze et al., 2003). Pour Rau et al. (2018), la participation de la famille dans le management de l'organisation exerce une influence significative sur les processus décisionnels étant donné que les intérêts et les valeurs de la famille sont étroitement liés aux objectifs de l'entreprise.

Cependant, la diversité de l'équipe de direction due à la présence de membres non familiaux peut être considérée comme une arme à double tranchant car elle a des effets à la fois positifs et négatifs sur les performances des entreprises (Finkelstein et al., 1996). D'une part, la diversité fournit un large éventail de ressources cognitives qui permettent aux entreprises d'acquérir plus de connaissances, de créativité et de performance (Haleblian et Finkelstein, 1993 ; Hambrick et al., 1996). D'autre part, d'éventuels problèmes de contrôle et de coordination peuvent diminuer cette performance (Simons et al., 1999 ; Smith et al., 1994).

Dans les entreprises familiales, ces problèmes peuvent être atténués. En effet, des recherches antérieures ont montré que, depuis toujours, les individus ont tendance à en embaucher d'autres qui leur ressemblent et qui adoptent le même comportement (Embrick, 2011 ; Rivera, 2012). Cette préférence pour la similitude est l'un des mécanismes sous-jacents au principe de l'homophilie sociale (McPherson et al., 2001). Ainsi, les membres familiaux auront tendance à en embaucher et à en promouvoir d'autres qui leur ressemblent et se comportent comme eux.

Nous posons ainsi notre troisième sous-hypothèse :

**H.2.3 : La présence des membres de la famille dans des postes de direction exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

On vérifiera la validité de chacune de ces sous-hypothèses selon les différentes dimensions de la responsabilité sociétale.

## **2.2. Expérience de la famille et performance sociétale**

L'expérience de la famille, telle que définie par Astrachan et *al.* (2002), estime le degré de l'influence de la famille à travers le nombre de générations actives dans l'entreprise. Elle est mesurée par le nombre de générations de propriétaires, de générations actives dans les instances de gouvernance et de générations présentes dans le management.

La dimension de l'expérience est fortement liée à l'engagement à long terme des entreprises familiales. Au fur et à mesure que l'entreprise se transmet d'une génération à une autre, les connaissances et l'expérience acquises se transmettent et exercent une influence sur l'entreprise familiale centrée sur la famille (Carr et *al.*, 2018). La transmission générationnelle est un élément important dans les entreprises familiales. Elle affecte le processus de prise de décisions stratégiques (Cruz et Nordqvist, 2012) mais aussi la pertinence de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise (Campopiano et De Massis, 2016).

Nous posons ainsi notre troisième hypothèse :

**H3 : L'expérience de l'entreprise familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

### **❖ Génération de propriétaires et performance sociétale**

La recherche sur les entreprises familiales a mis l'accent sur les différences qui existent entre les différentes générations (première, deuxième ou dernière génération) en termes de développement de l'entreprise et de processus de prise de décisions (Björnberg et Nicholson, 2012 ; Van Essen et *al.*, 2011 ; Miller et *al.*, 2007).

Dans les entreprises familiales à leur première génération, les membres de la famille sont impliqués dans l'entreprise et cherchent à créer une entreprise durable qui sera transmise à leur progéniture. A ce stade, la réputation de l'entreprise est très importante car elle lui permet d'être qualifiée d'entreprise citoyenne. Ainsi, le fondateur de l'entreprise s'engage à gérer personnellement les relations avec l'ensemble des parties prenantes externes, notamment les fournisseurs et les clients. L'ensemble de ces relations est souvent basé

sur des liens personnels et constitue un capital social faisant partie de l'héritage familial transmis aux prochaines générations. De ce fait, l'entreprise familiale à sa première génération serait susceptible d'accorder une attention particulière aux pratiques sociales et sociétales.

Au fur et à mesure qu'il y a transmission générationnelle, de nouvelles dynamiques apparaissent et affectent les stratégies de responsabilité sociétale mises en œuvre par les entreprises familiales (Campopiano et De Massis, 2016). Les générations futures peuvent avoir des idées très différentes quant aux futures voies que leur entreprise doit suivre. Les intérêts commerciaux peuvent remplacer leurs intérêts pour la famille (Le Breton-Miller et *al.*, 2011). Cependant, le désir de préserver l'image et la réputation de l'entreprise peut constituer une priorité.

Nous posons ainsi notre première sous- hypothèse :

### **H.3.1 : Le nombre de générations de propriétaires exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

#### **❖ Génération active dans le conseil d'administration et performance sociétale**

La plupart des études n'illustrent que les liens positifs entre la représentation au conseil d'administration et les performances des entreprises uniquement au stade de son fondateur (Andres, 2008 ; Gonzaëlz et *al.*, 2012 ; Miller et *al.*, 2007). Les conseils d'administration d'aujourd'hui sont composés d'une ou de plusieurs générations et ces liens peuvent persister à travers ces générations.

Il est vrai que la littérature a démontré la divergence de comportements d'une génération à une autre. On peut passer d'un comportement basé sur des relations étroites et personnelles à la première génération à un comportement plus individualiste avec une forte implication au travail à la deuxième génération. Quant à la troisième génération, elle accorde moins d'importance à la sécurité de l'emploi mais davantage à la liberté personnelle. Elle soutient le libéralisme social et environnemental (Craig et Bennett, 1997) et lutte contre le changement climatique car elle perçoit une vulnérabilité accrue due à ses conséquences (Ciocirlan et Pettersson, 2012).

Par conséquent, la diversité générationnelle représente des différences de croyances, de valeurs, d'attitudes et de compétences entre les membres de la famille. Pour Giovannini (2010), cette diversité est susceptible de minimiser les conflits entre les membres de la famille et les administrateurs externes. En effet, l'accumulation de connaissances et la gestion ininterrompue de l'entreprise par la famille pourrait améliorer la qualité de la gestion, favoriser la résolution de problèmes et faciliter l'adoption de démarches sociétales.

Nous posons ainsi notre deuxième sous- hypothèse :

**H.3.2 : Le nombre de générations actives dans le conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

❖ **Génération active dans le management et performance sociétale**

La présence de plusieurs générations dans des postes de direction implique généralement le contrôle exercé par la famille sur l'entreprise mais aussi l'ensemble de liens affectifs entre tous ses membres (Le Breton-Miller et *al.*, 2011). Chirico et *al.* (2011) définissent cette implication générationnelle comme « un capital humain de la famille réparti entre générations ». Cette implication permet la création de groupes de gestionnaires familiaux possédant des connaissances hétérogènes et ayant des perspectives différentes. Ces connaissances sont également complémentaires dans la mesure où ses membres partagent la même histoire de l'entreprise et de la famille (Ling et Kellermanns, 2010).

Ainsi, bien que l'implication générationnelle puisse conduire à des conflits de relations, elle fournit surtout une ressource susceptible de stimuler des débats constructifs autour de décisions stratégiques liées à l'entreprise (Kellermanns et *al.*, 2008). En effet, la diversité générationnelle dans l'équipe de direction produit une diversité de connaissances en raison des compétences et de perspectives différentes que les membres de la famille appartenant à différentes générations apportent à l'équipe.

Nous posons ainsi notre troisième sous- hypothèse :

**H.3.3 : Le nombre de générations actives dans le management exerce une influence significative sur la performance sociétale.**

On vérifiera la validité de chacune de ces sous-hypothèses selon les différentes dimensions de la responsabilité sociétale.

### **2.3. Hypothèses mode de gouvernance familial et performance sociétale**

Charlier et Lambert (2013) définissent les formes de gouvernance des entreprises familiales selon qu'il y ait réunion ou séparation des fonctions de contrôle et de direction entre les mains de la famille. La littérature sur l'impact que peut exercer le mode de gouvernance sur les performances sociétales diverge (Yazici et *al.*, 2018 ; Minichilli et *al.*, 2010 ; Block et Wagner, 2014a).

D'une part, des recherches antérieures suggèrent que la gestion familiale peut conduire à une orientation plus forte de l'intendance au sein de l'entreprise (Corbetta et Salvato, 2004), dont l'engagement sociétal constituerait un élément. Selon la théorie d'agence, les conflits entre propriétaires et dirigeants sont atténués dans les entreprises familiales (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976) et la richesse de la famille dépend du bien-être de l'entreprise. Ainsi, l'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise accroît l'ampleur des interactions entre la famille propriétaire et les divers intervenants de l'entreprise. Cette interaction augmente également les exigences de RSE imposées à la famille. La réunion des fonctions de contrôle et de direction par la famille est associée à une prévention des problèmes de RSE plus forte que dans une entreprise gérée par un manager externe. En effet, la nomination d'un directeur familial apporte des compétences spéciales et des ressources précieuses telles que la congruence et l'alignement des objectifs de la famille et de l'entreprise (Anderson et Reeb, 2003 ; Jiang et Peng, 2011). De plus, les entreprises familiales gérées par leur fondateur bénéficient en particulier de leurs compétences innovantes (Morck et *al.*, 2000) et de leurs approches à plus long terme (Fahlenbrach, 2009) favorisant ainsi l'engagement sociétal.

D'autre part, la présence d'un manager externe dans les entreprises familiales peut être perçue à la fois négativement et positivement. Négativement, parce qu'un manager externe n'est pas émotionnellement lié à l'entreprise et peut ne pas considérer la responsabilité sociale de manière aussi importante que les membres de la famille. Positivement, parce que les managers familiaux ne poursuivent pas tous le même objectif envers l'entreprise familiale. Ils peuvent adopter un comportement opportuniste et axé

sur la réalisation des profits à court terme (Davis et Harveston, 1999). La présence d'un manager externe pourrait ainsi être considérée comme un garant des objectifs des propriétaires familiaux. De plus, il peut également apporter d'importantes ressources humaines supplémentaires que la famille ne peut pas fournir dans ses rangs.

Nous posons ainsi notre quatrième hypothèse :

**H4 : la réunion des fonctions de contrôle et de direction exerce une influence significative sur la performance sociale.**

On vérifiera la validité de cette hypothèse selon les différentes dimensions de responsabilité sociale.

**Tableau 17 : Récapitulatif des hypothèses de recherche**

Critère étudié	Hypothèses et sous-hypothèses	
<b>La nature familiale de la firme</b>	<b>H1 :</b> Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la responsabilité sociétale.	<p><b>H1.1</b> Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la performance sociétale générale.</p> <p><b>H1.2</b> Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la dimension de gouvernance.</p> <p><b>H1.3</b> Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la performance sociale.</p> <p><b>H1.4</b> Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la dimension environnementale.</p> <p><b>H1.5</b> Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la dimension parties prenantes externes.</p>
<b>Le pouvoir de la famille</b>	<b>H2 :</b> Le pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.	<p><b>H2.1 :</b> Le niveau de la propriété familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.</p> <p><b>H2.2 :</b> La présence des membres de la famille dans le conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance sociétale.</p> <p><b>H2.3 :</b> La présence des membres de la famille dans des postes de direction exerce une influence significative sur la performance sociétale.</p>
<b>L'expérience de la famille</b>	<b>H3 :</b> L'expérience de l'entreprise familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.	<p><b>H3.1 :</b> Le nombre de générations de propriétaires exerce une influence significative sur la performance sociétale.</p> <p><b>H3.2 :</b> Le nombre de générations actives dans le conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance sociétale.</p> <p><b>H3.3 :</b> Le nombre de générations actives dans le management exerce une influence significative sur la performance sociétale.</p>
<b>Le mode de gouvernance de l'entreprise familiale</b>	<b>H4 :</b> la réunion des fonctions de contrôle et de direction exerce une influence significative sur la performance sociétale.	

# CONCLUSION PARTIE

## THEORIQUE

---

Partant d'un cadre théorique constitué par la théorie des ressources, la théorie de la richesse socio-émotionnelle, la théorie de l'intendance et la théorie des parties prenantes, on s'est focalisé sur l'étude de la responsabilité sociétale des entreprises familiales. La revue approfondie des recherches a permis de montrer l'existence d'un particularisme quant à l'adoption de la RSE dans ce type d'organisation comparée à leurs homologues non familiales.

De plus, l'étude approfondie de l'implication familiale, qui varie considérablement en termes de degré de cohésion familiale, de dispersion de propriété et de génération contrôlant l'entreprise, nous a permis de mettre en lumière l'importance de la prise en compte de l'hétérogénéité de ces entreprises pour expliquer leur performance sociétale.

Au sujet de l'impact de l'implication familiale sur la performance sociétale, tous ces constats valorisent l'intérêt pratique et opérationnel de cette recherche. La revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses que nous avons exposé et que nous allons tester dans la deuxième partie, et ce, dans le cas des entreprises familiales françaises cotées.

# **DEUXIEME PARTIE : Analyse empirique de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale**

---

La deuxième partie de la thèse est consacrée à vérifier l'ensemble des propositions théoriques issues de la première partie et à tester empiriquement les hypothèses de recherche développées. Elle se décompose en deux chapitres permettant de mener une analyse empirique qui étudie l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.

Les propos de cette seconde partie se déroulent en deux chapitres :

Le premier chapitre (chapitre 4) aborde la démarche méthodologique adoptée et la mise en œuvre de la recherche empirique. La description de la procédure de sélection de l'échantillon, de la collecte des données nécessaires à l'étude, de la mesure et de la définition des variables, de la présentation des outils statistiques et économétriques qui servent à tester la validité des hypothèses théoriques et la modélisation empirique de l'influence des variables familiales des entreprises françaises cotées étudiées sont exposées tout au long de ce chapitre.

Le deuxième chapitre (chapitre 5) présente les résultats de la recherche. Ainsi, l'étude de l'impact du pouvoir, de l'expérience et du mode de gouvernance de la famille sur la performance sociétale des entreprises familiales a été réalisée à partir d'une régression linéaire sur des modèles de panels.

**CHAPITRE 4 : Démarche  
méthodologique et mise en œuvre  
de la recherche empirique**

---

Présenter l'ensemble des choix méthodologiques de cette étude est l'objet de ce chapitre. Les différents courants de recherche exposés au sein des chapitres théoriques et les hypothèses sous-jacentes vont se trouver dotés d'un cadre méthodologique permettant d'atteindre les objectifs de recherche fixés.

Cependant, les études sur la performance sociétale des entreprises familiales manquent d'unanimité. Dans de nombreux cas, la littérature indique que les entreprises familiales surperforment les entreprises non familiales. Cette supériorité est principalement due à l'importance que peuvent accorder ces types d'entreprise à la protection de leur image et de leur réputation (Anderson et Reeb, 2003 ; Le Breton-Miller et Miller, 2006). D'autres études soulignent qu'au contraire, les membres de la famille donnent plus de priorité à leurs intérêts personnels que ceux de leurs entreprises et de leurs parties prenantes, expliquant ainsi les conclusions empiriques d'une relation négative entre la propriété familiale et la responsabilité sociétale de ces entreprises (Cruz et *al.*, 2014 ; Kellermanns et *al.*, 2012 ; Morck et Yeung, 2004).

Ces différences dans les résultats reposent principalement sur deux raisons. D'une part, l'hétérogénéité des variables prises en compte pour identifier l'entreprise familiale et l'implication de la famille. En effet, la question de savoir si une entreprise familiale est plus ou moins engagée dans des activités de RSE est particulièrement liée aux caractéristiques spécifiques de cette forme d'entreprise (Chua et *al.*, 1999). D'autre part, aux différentes mesures et notations de la performance sociétale.

Nous allons ainsi présenter, dans ce chapitre, la méthodologie de recherche adoptée nous permettant de vérifier la validité des hypothèses de recherche. Nous exposons dans la première section la procédure de sélection de l'échantillon ainsi que ses caractéristiques. Ensuite, nous précisons les sources de données utilisées et nous définissons les variables retenues dans le cadre de cette étude ainsi que leurs mesures. Enfin, l'estimation économétrique et les études préalables relatives à la régression sur des modèles de panels seront présentées dans la deuxième section.

## **Section 1 : Le cadre méthodologique de la recherche**

Tout travail de recherche est un processus scientifique visant à produire une connaissance objective de la réalité qui nécessite l'élaboration d'une démarche méthodologique rigoureuse (Chatelin, 2005). Dans cette section, il s'agit d'énoncer et de décrire la méthode et les techniques utilisées tant pour la collecte des données que pour leur analyse. En effet, toute étude empirique dans le domaine de sciences de gestion doit s'emparer d'un échantillon pour tester les différentes hypothèses proposées et d'un cadre méthodologique.

### **1. Présentation de l'échantillon et collecte des données**

Dans le cadre du cheminement de la recherche, l'élaboration de la partie empirique nécessite qu'au préalable, des régularités et des précisions soient apportées quant à la démarche méthodologique déployée pour répondre à la problématique. Pour ce faire, deux étapes ont été fixées : le positionnement épistémologique (1.1.) et la collecte des données (1.2.)

#### **1.1. Positionnement épistémologique**

Dans cette partie nous allons aborder des aspects plus opérationnels. Des réponses seront apportées aux questions qu'un chercheur se pose sur les étapes à suivre, la nature et la manière de ce qu'il faut observer et sur l'établissement de la validité des résultats. C'est une étape indispensable car elle dépend de la manière de conduire la recherche dans le concret. Cette partie, le design de la recherche, constitue la toile à travers laquelle s'articulent les différentes composantes de cette étude. Pour Royer et Zarlowski (1999), cette toile se compose principalement des questions de recherche, d'une revue de la littérature, des analyses et des résultats. Ainsi, des modèles de présentation du design d'une recherche sont utilisés selon la nature de l'étude, la problématique, la littérature et les données.

D'après Wacheux (1996), l'épistémologie de la recherche « exerce une vigilance critique sur le chercheur dans l'objectivation de son objet scientifique et dans sa démarche ». Perret et Girod-Séville (2002) soulignent que la réflexion épistémologique s'impose à

tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche. Mbengue (1997), quant à lui, suggère que l'épistémologie assure la relation entre le chercheur et ce qui est connu dans la littérature. Cependant, l'ontologie traduit la question de la réalité qui peut avoir une nature objective ou un construit social.

En sciences de gestion, trois postures épistémologiques sont généralement distinguées : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Selon Girod-Séville et *al.* (2003), le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste celle de la construire et l'interprétativiste a l'intention de la comprendre.

Pour Kuhn (1983) ces paradigmes engendrent autant de modèles ou cadres de référence dans lesquels peut s'inscrire une recherche. Ainsi, pour légitimer les fondements du phénomène étudié, le choix de la posture épistémologique s'avère primordial et déterminant. Ce sont ainsi ces trois paradigmes qui permettent le choix d'une posture épistémologique structurant la recherche. Cette dernière est basée sur une problématique de nature explicative. Une méthodologie quantitative est ainsi appropriée.

Le sujet de notre recherche et sa problématique nous conduisent à nous inscrire dans un paradigme positiviste et la démarche hypothético-déductive consistera à porter un jugement sur la pertinence des hypothèses posées dans cette recherche.

## **1.2. Sélection de l'échantillon et collecte des données**

### **1.2.1. Sélection de l'échantillon**

L'analyse empirique porte sur les entreprises françaises cotées. Notre étude s'est appuyée sur une base de données fournie par une agence d'analyse et de conseil extra-financiers *Ethifinance*. En effet, et afin de répondre à notre problématique de recherche qui est de tester l'influence du système de gouvernance des entreprises familiales sur leurs performances sociétales, nous avons besoin de scores de RSE. Ces scores ne sont fournis que par des agences de notations extra-financières. *Ethifinance* nous a fourni les données dans le cadre d'un accord passé avec l'UPPA, accord que nous avons négocié nous-même point par point sous l'œil bienveillant de nos directeurs de thèse.

Le métier d'analyse extra-financière s'est développé vers la fin des années 90 (Penalva Icher, 2016). Il consiste à évaluer les politiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises, des États ou d'autres types d'émetteurs de titres et à établir, à partir de cette analyse, une notation permettant de comparer les pratiques ESG. Cette notation, fournie généralement par des agences spécialisées, est utilisée par les sociétés de gestion pour constituer des fonds d'investissement socialement responsable (ISR). Les agences de notation extra-financière analysent ainsi les entreprises selon des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, eux même déclinés en de multiples critères. Chaque critère est ensuite analysé en fonction des politiques décidées par l'entreprise. A partir de ces analyses, les agences déterminent des notes pour chacun de ces critères. Ensuite, elles calculent une note globale pour chaque entreprise permettant de comparer les entreprises entre elles.

Les principales agences de notation extra-financière généralistes à portée internationale opérant en France sont Vigeo (France), MSCI ESG Research (Etats-Unis), EIRIS (Royaume-Uni), oekom research (Allemagne), Inrate (Suisse), Solaron (Inde) et Sustainalytics (Pays-Bas). En plus de ces grandes agences de notation internationales qui proposent une palette variée de produits, d'autres acteurs de taille plus modeste se sont spécialisés sur la mesure des impacts environnementaux des entreprises, comme Trucost (Royaume-Uni) ou encore sur la notation extrafinancière des petites et moyennes entreprises (cotées ou non) comme EthiFinance (France).

#### ❖ **Le contact avec les agences de notations extra-financières**

Afin de constituer notre base de données, nous avons effectué une étude exploratoire sur les différentes agences de notations extra-financières françaises susceptibles de nous communiquer les informations nécessaires à notre étude. Ainsi, un premier contact a été établi en Avril 2017 avec l'agence Vigéo. Nous avons ensuite envoyé notre demande et déposé notre dossier en vue d'une collaboration. Nous avons attendu 7 mois mais notre demande de partenariat n'a pas été acceptée.

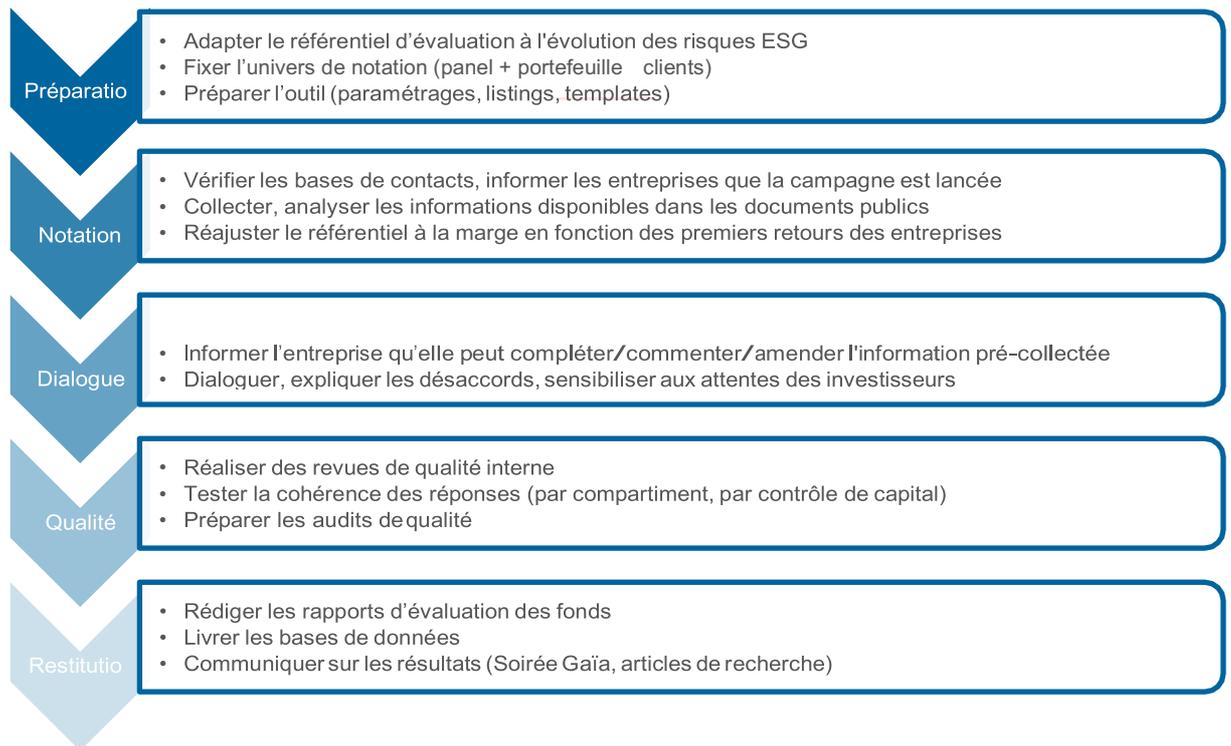
Fin Octobre 2017, nous avons contacté l'agence de notation extra-financières Ethifinance. Nous avons présenté notre projet doctoral et la finalité de notre étude. Après plusieurs échanges téléphoniques et par mail avec son directeur Monsieur Pierre-Yves Le Stradic,

notre projet a été accepté. Un contrat de collaboration et de confidentialité de données a été signé en Février 2018 entre Ethifinance Gaïa Raiting et l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA).

### ❖ **Présentation d'Ethifinance**

Ethifinance est une agence indépendante émanant de l'Observatoire de l'Éthique (ODE), association qui effectuait des analyses RSE pour le compte d'investisseurs entre 1998 et 2003. Créée fin 2003 par Emmanuel de La Ville, Ethifinance a démarré en analysant d'abord les grands groupes français et européens à la carte, puis s'est spécialisée dans la notation des petites et moyennes entreprises, cotées ou non. Depuis 2007, Ethifinance note également les États. En 2014, le Pôle Entreprises et Collectivités a développé une offre d'évaluation des collectivités territoriales. Elle reçoit, en 2012, la certification ARISTA 3.0 (anciennement CSRR-QS 2.1). ARISTA est la norme de qualité de référence pour la recherche en investissement responsable. Elle a été élaborée par l'Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research (AI CSRR). Cette association a été fondée en 2002 à la demande de la Commission Européenne dans le but de développer la confiance des marchés dans les analyses ESG proposées par les agences spécialisées.

En 2009, la société crée un département, *Gaïa Rating*, dirigé par Pierre-Yves Le Stradic. Ce département est spécialisé dans l'analyse et la notation ESG (Environnement, Social et de Gouvernance). Pour évaluer les entreprises en portefeuille, *Gaïa Rating* travaille par campagnes d'évaluation, un mode opératoire qui permet de fournir aux investisseurs une analyse basée sur de l'information récente (Figure 19).



Source : Rapport Gaïa Raiting (2017)

**Figure 19 : Le processus d'évaluation Gaïa Raiting EthiFinance**

En 2017, le référentiel *Gaïa Rating* d'*EthiFinance* comprend 136 critères dont 78 sont notés. Ces critères sont répartis sur les thèmes Gouvernance, Social, Environnement et Parties Prenantes Externes (Figure 20). Les critères contribuant au scoring sont notés, soit selon la transparence, soit selon leur performance ou soit selon la tendance. Chaque critère obtient une note allant de 0 à 2 et les critères de notation sont équipondérés. La note globale est notée sur une échelle de 0 à 100. Il s'agit de la moyenne de l'ensemble des critères (et non la moyenne des thèmes). Certains critères sont sectoriels, c'est-à-dire notés en fonction de l'appartenance à un macro-secteur (industrie, distribution et service). Les critères transversaux sont appliqués aux trois macro-secteurs.

	<b>Gouvernance</b> (50 critères)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation avec les actionnaires</li> <li>• Fonctionnement des instances de gouvernance</li> <li>• Politique RSE et éthique des affaires</li> </ul>
	<b>Social</b> (40 critères)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'emplois et politique sociale</li> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Développement des compétences</li> <li>• Egalité des chances</li> <li>• Santé &amp; sécurité</li> </ul>
	<b>Environnement</b> (32 critères)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique et système de management environnemental</li> <li>• Energie et gaz à effet de serre</li> <li>• Eau, air, sol et déchets</li> </ul>
	<b>Parties prenantes externes</b> (14 critères)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation avec les fournisseurs</li> <li>• Relation avec les clients et la société civile et responsabilité des produits</li> </ul>

Source : Rapport Gaïa Raiting (2017)

**Figure 20 : Le référentiel Gaïa Raiting EthiFinance**

#### ❖ L'échantillon de l'étude

*Ethifinance* nous a fourni une liste de 311 entreprises françaises. Cet échantillon a fait l'objet de quelques restrictions :

- ✓ l'ambition initiale de la recherche était de mener une analyse longitudinale. La non-disponibilité des notations pour l'ensemble des entreprises a contrarié cette ambition. Nous avons ainsi retenu une période de l'étude qui s'étale sur trois années : de 2014 à 2016 ;
- ✓ les entreprises non cotées ont été retirées de notre échantillon ;
- ✓ les banques, établissements de crédit, sociétés de financement et compagnies d'assurance ont été retirés compte tenu de leurs caractéristiques financières spécifiques.

Ces différentes restrictions ont permis d'aboutir à un échantillon final de 295 entreprises, dont 131 ont été identifiées comme familiales sur le fondement des critères exposés ci-après sur une période de 3 ans allant de 2014 à 2016.

### **1.2.2. Choix du contexte français**

Notre étude porte sur le contexte français. Explorer les performances sociétales dans le contexte français en comparant les entreprises familiales et non familiales fournit un cadre institutionnel intéressant pour l'analyse empirique, pour au moins deux raisons :

- ✓ le marché boursier français est dominé par la présence d'entreprises sous contrôle familial. La proportion d'entreprises familiales cotées en bourse est l'une des plus élevées au monde, avec plus de 70% (Nekhili et *al.*, 2016) ;
  
- ✓ la France est l'un des rares pays à avoir adopté une législation exigeant la divulgation d'informations sociales et environnementales (Chauvey et *al.*, 2015). Les instances réglementaires françaises ont matérialisé les préoccupations relatives la RSE à travers la loi NRE de 2001, qui oblige toute société cotée en bourse à rendre publiques des informations sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité (Chelli et *al.*, 2014). La charte d'environnement de 2005 a mis l'accent sur le droit de chacun de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement. De plus, la loi dite « Grenelle 1 » puis « Grenelle 2 » qui prévoit, entre autres, une harmonisation des indicateurs sociaux et environnementaux par secteur d'activité, une intégration dans les plans de formation des entreprises des modules consacrés à l'environnement, au développement durable et à la prévention des risques ainsi qu'une mise en place d'instances de dialogue réunissant les parties prenantes au plan social (Elbaz et *al.*, 2012).

### **1.2.3. Collecte des données**

Pour collecter les données nécessaires à notre étude empirique, nous avons eu recours à diverses bases de données et ce en fonction du type des données. Les informations sur les notations sociétales ont été fournies, comme expliqué précédemment, par l'agence de

notation extra-financière *Ethifinance*. On y retrouve des notations de performance sociétale générale, sociale, de gouvernance, environnementale et relative aux parties prenantes externes.

Toutes les informations concernant la généalogie financière des entreprises (composition du conseil d'administration et l'organigramme des filiales dans leur intégralité) étaient collectées à partir de la base de données *Dafsaliens*. Quant aux données comptables et financières, elles ont été collectées à partir du dépouillement des rapports annuels de chaque entreprise de l'échantillon et de la base de données *Diane*. Cette base nous a permis aussi de déterminer l'âge des entreprises et de dresser le génogramme familial de chaque entreprise familiale.

**Tableau 18 : Caractéristiques de l'échantillon étudié**

<b>Méthode de collecte de données</b>	<b>Base de données</b>
<b>Période de l'étude</b>	3 ans : De 2014 à 2016
<b>Sources de collecte des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ethfinance : notations de performances sociétales : général, gouvernance, social, environnement et parties prenantes externes</li> <li>✓ Diane : informations financières des entreprises.</li> <li>✓ Les rapports annuels des entreprises : données complémentaires.</li> <li>✓ Dafsaliens : Analyse de l'actionnariat des entreprises françaises.</li> </ul>
<b>Échantillon initial</b>	✓ 311 entreprises françaises familiales et non familiales cotées et non cotés
<b>Échantillon final</b>	✓ 295 entreprises françaises cotées dont 131 sont familiales
<b>Méthode d'analyse de données</b>	✓ Panel
<b>Logiciel mobilisé</b>	✓ STATA 13

## **2. Choix des variables et présentation du modèle de l'étude**

Afin de tester les hypothèses déjà présentées, on procède de manière à identifier les variables à expliquer (variables dépendantes), puis les variables explicatives (variables indépendantes) et enfin les variables de contrôle.

### **2.1. Variables à expliquer**

Les recherches sur la responsabilité sociétale ont augmenté tant au niveau entrepreneurial qu'institutionnel impliquant une augmentation exponentielle du contexte de la responsabilité sociale des entreprises (Rasche, 2009). L'une des contributions de notre recherche est de prendre en considération les différentes dimensions de la responsabilité sociétale.

En effet, l'agence de notation *Ethifinance* analyse les comportements des entreprises à travers cinq domaines : général, gouvernance d'entreprise, l'engagement social, la dimension environnementale et la relation avec les parties prenantes externes.

#### ***Responsabilité sociétale générale***

✓ **SRG** : responsabilité sociétale score global.

Notation de 0 à 100

#### ***Gouvernance d'entreprise***

Cette dimension s'intéresse à l'efficacité et la probité de la gouvernance. *Ethifinance* mesure cette dimension à travers trois items : relation avec les actionnaires, fonctionnement des instances de gouvernance et la politique RSE et conduite des affaires.

✓ **SG** : score gouvernance

Notation de 0 à 100

### ***L'engagement social***

Cette dimension prend en compte les caractéristiques des politiques sociales, les conditions de travail, le développement des compétences, l'égalité des chances, la santé et la sécurité sur le lieu de travail.

✓ **SOC** : score social

Notation de 0 à 100

### ***Environnement***

Ce domaine s'intéresse à la politique et au système de management environnemental au niveau de l'énergie et le gaz à effet de serre, de l'eau, l'air, le sol et les déchets.

✓ **ENV** : score respect de l'environnement

Notation de 0 à 100

### ***Parties prenantes externes***

Cette dimension prend en considération la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs ainsi que la relation avec les clients, la société civile et la responsabilité des produits.

✓ **PPE** : score parties prenantes externes

Notation de 0 à 100

## **2.2. Variables explicatives**

Les variables explicatives de cette recherche sont représentées par la nature familiale de l'entreprise, le pouvoir de la famille, l'expérience et le mode de gouvernance de l'entreprise familiale.

### ❖ **La nature familiale de l'entreprise**

Le choix de la définition de l'entreprise familiale a une forte influence sur les résultats des études empiriques consacrées à ce type d'entreprise (Westhead et Cowlin, 1998). Ainsi, pour identifier les entreprises familiales nous nous sommes basés sur la définition de Morck et *al.* (1998) qui considère la firme comme étant familiale seulement si elle est contrôlée soit par un entrepreneur, soit par un héritier au seuil de 20%. De même, La Porta et *al.* (1999) définissent une entreprise familiale en fonction des droits de contrôle concentrés dans les mains d'une famille ou d'un individu au seuil de 20%. Par conséquent, nous avons considéré comme familiale les entreprises ayant un pourcentage d'actionnariat familial minimal de 20%.

**FAM** : variable dépendante binaire égale à 1 si l'entreprise est familiale, 0 sinon.

### ❖ **Pouvoir de la famille**

Le pouvoir de la famille est mesuré à travers le degré de l'influence de la famille dans l'entreprise familiale via l'actionnariat, le management et la gouvernance, qu'ils soient entre les mains des membres de la famille ou entre les mains des membres nommés par la famille (Astrachan et *al.*, 2002)

**PA** : variable désignant l'actionnariat familial à travers les parts de capital détenues par les membres de la famille.

**PG** : variable désignant le pourcentage de présence des membres de la famille dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

**PM** : variable exprimant le pourcentage des membres de la famille occupant des postes de direction au sein de l'entreprise.

### ❖ **Expérience de la famille**

L'expérience de la famille est mesurée par le degré de l'influence de la famille à travers le nombre de générations actives dans l'entreprise (Astrachan et *al.*, 2002).

**GP** : variable indiquant le nombre de générations de propriétaires détenant une part du capital dans l'entreprise familiale (1, 2, 3 ou plus).

**GAM** : variable exprimant le nombre de générations actives dans le management de l'entreprise familiale (1, 2, 3 ou plus).

**GACA** : variable indiquant le nombre de générations actives dans le conseil d'administration de l'entreprise familiale (1, 2, 3 ou plus).

#### ❖ **Modes de gouvernance de l'entreprise familiale**

Deux modes de gouvernance des entreprises familiales sont retenus selon qu'il y ait réunion ou séparation des fonctions de contrôle et de direction entre les mains de la famille (Charlier et Lambert, 2013).

**REUNION** : variable binaire égale à 1 si le dirigeant familial occupe les fonctions de contrôle et de management dans l'entreprise familiale, 0 sinon.

### **2.3. Variables de contrôle**

Les variables de contrôle sont des variables explicatives visant à exploiter l'information auxiliaire pour corriger l'estimation et réduire la variance de l'erreur (Ben Marzouk et Bouslama, 2016). Thiétardt (2001) estime que l'intégration des variables de contrôle améliore le degré de validité externe des résultats. Notre recherche empirique inclut trois variables de contrôle à savoir le secteur d'activité, l'âge et la ROA nous permettant de mieux déterminer l'influence des variables dépendantes du modèle.

#### ❖ **Le secteur d'activité**

Le secteur d'activité (SECTEUR) conduit à intégrer l'effet secteur dans l'explication de la performance sociétale des entreprises observées, par rapport au terme d'erreur. Il s'agit également de mettre en exergue l'hétérogénéité au niveau des entreprises, afin d'isoler les effets fixes sectoriels. En effet, la performance des entreprises doit être évaluée

relativement en fonction de la santé du secteur auquel elles appartiennent et les marges de manœuvres financières que cela offre à leurs actions.

Les entreprises de notre échantillon ont été regroupées en deux catégories sur la base d'une classification traditionnelle et reconnue. C'est l'économiste écossais Colin Clark qui a eu l'idée de définir trois secteurs économiques principaux : le secteur primaire concerne la collecte et l'exploitation directe de ressources naturelles (matériaux, énergie, et certains aliments), le secteur secondaire concerne les industries de transformation (agissant sur une matière) et le secteur tertiaire regroupe les industries du service (essentiellement immatériel : assurances, intermédiation, services).

Nous avons ainsi constitué deux groupes d'entreprises, celles appartenant aux secteurs primaire et secondaire ont été réunies dans une seule et même catégorie et celles appartenant au secteur tertiaire ont constitué la deuxième catégorie.

**SECTEUR** : variable binaire qui prend la valeur 1 si l'entreprise appartient aux secteurs primaire et secondaire (industrie), 0 sinon (secteur tertiaire : service et/ou distribution).

#### ❖ **L'âge de l'entreprise**

La variable « âge de l'entreprise » est un déterminant essentiel qui affecte l'attitude stratégique des entreprises et les décisions de ses managers. La recherche menée par Choi (1999, cité par Hamid, 2004) sur les entreprises coréennes, montre que l'âge de l'entreprise a un impact positif sur la RSE. D'autres recherches ont démontré empiriquement l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'âge de l'entreprise et la RSE (Moore, 2001 ; Hamid, 2004 ; Branco et Rodrigues, 2006 ; Godos -Díez et *al.*, 2011).

**ÂGE** : variable indiquant l'âge de l'entreprise depuis sa date de création.

#### ❖ **ROA**

Cochran et Wood (1984) notent qu'il n'y a pas un réel consensus quant au choix des paramètres à utiliser pour mesurer la performance financière. Trois catégories de mesures sont présentes dans la littérature. La première est basée sur la comptabilité et la rentabilité

et utilise le calcul du ROA (Return On Assets) comme indicateur de mesure de la rentabilité économique de l'entreprise (Tang et *al.*, 2012 ; Moon et *al.*, 2014). La deuxième méthode consiste à utiliser les mesures basées sur le marché telle que la performance boursière (Alexander et Buchholz, 1978 ; Brammer et *al.*, 2006). La troisième approche consiste à utiliser une combinaison de mesures basées sur la comptabilité et sur le marché (McGuire et *al.*, 1988 ; Pätäri et *al.*, 2014 ; Akisik et Gal, 2014).

Dans notre recherche, la performance financière est évaluée à l'aide du calcul du ROA. C'est une variable précédemment appliquée par plusieurs chercheurs lors de l'examen du lien entre la RSE et la performance financière (Aupperle et *al.*, 1985 ; Russo et Fouts, 1997 ; Tang et *al.*, 2012 ; Moon et *al.*, 2014). De plus, la RSE est plus fortement corrélée aux mesures basées sur la comptabilité qu'aux mesures basées sur le marché. Le calcul du ROA est :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Bénéfices d'exploitation}}{\text{Total Actif}}$$

**ROA** : la rentabilité des actifs de l'entreprise familiale française cotée.

**Tableau 19 : Typologie des variables du modèle**

<b>Typologie</b>	<b>Variables</b>	<b>Abréviation</b>	<b>Description</b>
Variables à expliquer	Score responsabilité sociétale général	SRG	Notation de responsabilité sociétale générale
	Score de gouvernance	SG	Notation relative à l'efficacité et la probité de la gouvernance
	Score de responsabilité sociale	SOC	Notation relative aux politiques sociales et aux conditions de travail
	Score performance environnementale	ENV	Notation relative à la politique et au système de management environnemental
	Score relations avec les parties prenantes externes	PPE	Notation relative à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes externes
Variables explicatives	Nature de l'entreprise familiale ou pas	FAM	Selon la détention d'au moins 20% de part de capital par la famille
	Part d'action détenue par la famille	PA	Pouvoir de la famille dans l'entreprise : actionnariat, management et gouvernance.
	Pourcentage de la famille présente dans les instances de gouvernance	PG	
	Pourcentage de la famille présente dans les postes de direction	PM	
	Génération de propriétaires familiaux	GP	L'expérience de la famille dans l'entreprise à travers le nombre de générations présentes
	Génération de la famille active dans le management	GAM	
	Génération de la famille active dans le conseil d'administration	GACA	

	Mode de gouvernance de l'entreprise familiale	REUNION	Réunion ou séparation des fonctions de contrôle et de management.
Variables de contrôle	Secteur d'activité	SECTEUR	Secteur primaire et secondaire ou tertiaire
	Âge de l'entreprise	Âge	L'âge de l'entreprise depuis sa création
	Rentabilité économique	ROA	Rentabilité économique de l'entreprise

## Section 2 : Présentation du modèle de la recherche

Après avoir présenté toutes les variables ainsi que leurs mesures, le modèle d'analyse permettant d'exprimer le lien entre l'implication de la famille dans le management et la gouvernance de l'entreprise et sa performance sociétale est ainsi présenté.

Deux modèles d'analyse sont ainsi mobilisés. Le premier nous permettra de savoir s'il existe des différences dans le niveau de responsabilité sociétale entre les firmes familiales et leurs homologues non familiales. Le deuxième modèle nous permettra de vérifier l'influence de l'implication de la famille sur la performance sociétale des entreprises.

### Modèle 1 (M1) :

$$RSE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 FAM_i + \beta_2 AGE_{i,t} + \beta_3 SECTEUR_i + \beta_4 ROA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Où  $i = 1 \dots 295$  désigne les entreprises ;

$t = 2014, 2015, 2016$  désigne la période de l'étude ;

$\varepsilon_{i,t}$  : le terme d'erreur.

Avec RSE = SRG (modèle 1), SG (modèle 2), SOC (modèle 3), ENV (modèle 4) et PPE (modèle 5).

## Modèle 2 (M2)

$$RSE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 PA_{i,t} + \beta_2 PG_{i,t} + \beta_3 PM_{i,t} + \beta_4 GP_{i,t} + \beta_5 GAM_{i,t} + \beta_6 GACA_{i,t} \\ + \beta_7 REUNION_{i,t} + \beta_8 AGE_{i,t} + \beta_9 SECTEUR_i + \beta_{10} ROA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Où  $i = 1 \dots 131$  désigne les entreprises familiales ;

$t = 2014, 2015, 2016$  désigne la période de l'étude ;

$\varepsilon_{i,t}$  : le terme d'erreur.

Avec RSE = SRG (modèle 1), SG (modèle 2), SOC (modèle 3), ENV (modèle 4) et PPE (modèle 5).

### 1. Estimation économétrique des modèles

Selon Boussoura (2012), « l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la réagissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale ». Notre démarche empirique s'appuie sur la littérature existante tout en l'adaptant au cadre de recherche étudié. La multiplication des méthodes de régression et le développement de l'analyse économétrique a conduit à une amélioration des méthodes d'analyse allant des analyses en coupes transversales à des données en panels statique et dynamique.

Le cadre des données de Panel est devenu de plus en plus répandu puisqu'il permet l'étude d'une question particulière aux visions multiples avec des observations périodiques au cours d'une période bien définie. La méthodologie empirique utilisée est l'économétrie des données de Panel sur un horizon temporel de 3 ans (2014-2016), afin d'obtenir un Panel cylindré d'un maximum de sociétés cotées.

#### 1.1. Panels statiques

Les données dont nous disposons sont des données de Panel qui varient dans le temps (t) et selon les firmes (i). Ce type de données nous donne une information générale sur un échantillon important d'entreprises à travers le temps. L'économétrie des données de Panel permet de traiter une information à double dimension, une dimension

chronologique (le temps) et une dimension individuelle (entités statistiques) et s'intéresse à la combinaison optimale de ces sources d'information. Cette double dimension individuelle et temporelle permet de séparer les effets des caractéristiques individuelles des évolutions temporelles communes à tous les individus.

Pour Wooldridge (2002) les données de panel sont constituées à partir d'un ensemble d'observations répétées de la même unité en coupes transversales et au fil des années. Ces données sont le plus souvent coûteuses et nécessitent du temps pour les collecter et les étudier, créant par là des défis d'estimations économétriques.

Notre panel est cylindré. On parle de panel cylindré (*balanced panel*) lorsque toutes les unités sont suivies à chaque date contrairement à un panel non cylindré où les individus sont observés un nombre de fois différent.

Le modèle des données de panel présente une série d'avantages :

- ✓ la double dimension des données (individuelle et temporelle) permet de rendre compte de la dynamique des comportements ainsi que de leurs éventuelles hétérogénéités inobservables (Nauges, 1999) ;
- ✓ la capacité de contrôle de l'hétérogénéité puisque chaque unité possède des caractéristiques intrinsèques et incommensurables qui la distinguent des autres (Nerlove, 2003). Les études en séries temporelles ou en coupes transversales ne contrôlent pas cette hétérogénéité, ce qui entraîne des estimations biaisées ;
- ✓ l'hétérogénéité est subdivisée en hétérogénéités observée et inobservée. La première peut être contrôlée à travers les variables explicatives tandis que l'hétérogénéité inobservée peut être contrôlée à travers l'analyse en coupe instantanée et sur une série temporelle ;
- ✓ l'accroissement de la taille de l'échantillon conduit à l'augmentation du nombre de degrés de liberté et à la réduction du risque de multicollinéarité entre les variables explicatives, améliorant par-là les estimations des résultats obtenus sur la base des tests économétriques ;

- ✓ la diminution des biais de l'estimation de la régression puisque cette méthode rend les relations pertinentes entre les variables dans le temps tout en examinant les éventuels effets individuels (Kang et Zardkouhi, 2005) ;
- ✓ une interprétation des résultats est rendue facile grâce à la double dimension des données de panel. En effet, la différence des individus les uns par rapport aux autres crée une variabilité interindividuelle : une variabilité intra-individuelle temporelle proposée à chaque individu et une variabilité interindividuelle ;
- ✓ le recours à l'analyse dynamique pour de meilleurs ajustements.

Notre modèle théorique fondé sur les données de panel suit la forme suivante :

$$Y_{i,t} = \alpha_{it} + \sum \beta_k X_{it,k} + \varepsilon_{it}$$

Avec :

$Y_{i,t}$  : la variable à expliquer ;

$\alpha_{it}$  : la constante qui représente l'effet fixe pays ;

$\beta_k$  : l'ensemble des paramètres à estimer ;

$X_{it,k}$  : les variables explicatives

$\varepsilon_{it}$  : le terme d'erreur.

L'estimation des modèles de panel nécessite l'effectuation de différents tests préliminaires permettant de garantir une meilleure utilisation des données. En effet, pour pouvoir parvenir à des résultats robustes, l'utilisation des données de panel nécessite un traitement préalable ayant trait à différentes caractéristiques de ces données (Green, 2005).

## 1.2. Tests de spécification préalables à l'estimation des modèles

Avant d'estimer les modèles, il convient d'effectuer quelques tests préliminaires : test de détection et de spécification de l'hétérogénéité des données et le test de Hausman.

### 1.2.1. Test d'homogénéité des données

Il convient de vérifier en premier lieu la spécification du système générateur des données du Panel afin de savoir s'il s'agit d'un ensemble homogène ou hétérogène de données. Il faut ainsi tester l'égalité des coefficients du modèle dans une dimension individuelle ce, dans le but de s'assurer si le modèle étudié est identique pour tous les individus ou non.

Nous considérons un échantillon de  $T$  observations et de  $N$  processus individuels avec  $t \in [1, T_i]$  et  $i \in [1, N]$ .

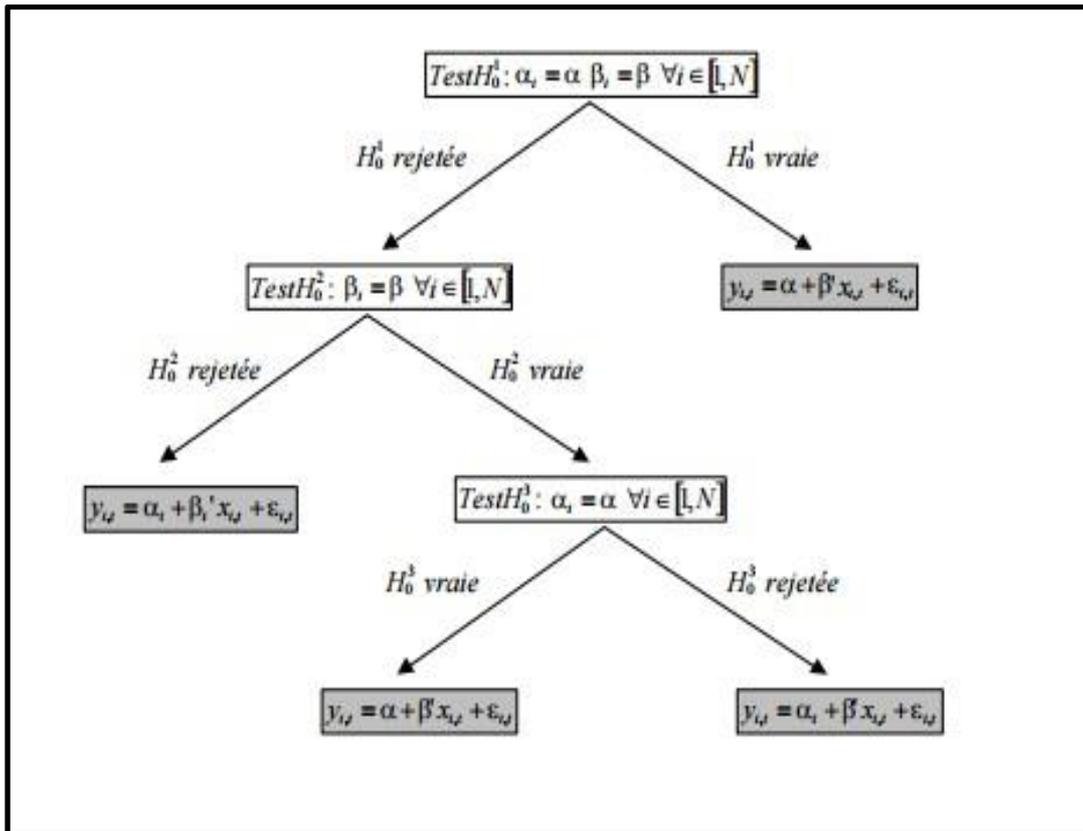
$Y_{i,t}$  est définie par la relation linéaire suivante :

$$Y_{i,t} = \alpha_i + \beta_i X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Avec  $\beta_i = (\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_{k,i})$  est un vecteur de dimension  $(K, 1)$  ;

Nous considérons ainsi un vecteur de  $K$  variables explicatives  $x_{i,t} = (x_{1,i,t}, x_{2,i,t}, \dots, x_{k,i,t})$ .

Ce modèle peut prendre plusieurs formes différentes présentées dans la figure suivante:



Source : Hurlin (2001)

Figure 21 : Procédure générale des tests d'homogénéité

Plusieurs cas de Panel peuvent ainsi être distingués :

- ✓ Cas d'un Panel homogène :  $\alpha_i = \alpha_1, \beta_i = \beta \forall i \in [1, N]$
- ✓ Cas de rejet de la structure de Panel avec N modèles différents :
- ✓  $\alpha_i \neq \alpha_1, \beta_i \neq \beta \forall i \in [1, N]$
- ✓  $\alpha_i = \alpha_1, \beta_i \neq \beta \forall i \in [1, N]$
- ✓ Cas d'un Panel à effet individuel :  $\beta_i = \beta_1, \alpha_i \neq \alpha \forall i \in [1, N]$

Afin de distinguer les différents cas de modalités, il faut procéder au test d'homogénéité sous les hypothèses :

$$H_0: \alpha_i = \alpha_1 \beta_i = \beta \forall_i \in [1, N]$$

$$H_1: \beta_i = \beta_1 \alpha_i \neq \alpha \forall_i \in [1, N]$$

Afin de tester l'homogénéité, nous utilisons la méthode statistique de Fisher pour tester ces restrictions linéaires (K+1) (N-1). Cette statistique suit une distribution de Fisher avec (K+1) (N-1) et NT – N(K+1) degrés de liberté.

Si l'hypothèse nulle d'homogénéité  $H_0$  est acceptée, nous obtenons, alors, un modèle totalement homogène, représenté par l'équation suivante :

$$Y_{i,t} = \alpha + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Si cette  $H_0$  est rejetée, il faut alors chercher les sources d'hétérogénéité. Pour se faire, on se pose la question : est-ce que l'hétérogénéité provient des coefficients  $\beta_i$ . Nous avons alors deux hypothèses :

$$H_0: \beta_i = \beta \forall_i \in [1, N]$$

$$H_1: \beta_i \neq \beta \forall_i \in [1, N]$$

Afin de tester ces hypothèses nous utilisons la méthode statistique de Fisher avec (K+1) (N-1), NT- N(K+1) degrés de liberté.

Si  $H_0$  est rejetée, la structure de panel est rejetée. Si  $H_0$  est acceptée, nous retenons la structure de panel et nous passons à la dernière étape.

Dans cette dernière étape nous testons les hypothèses suivantes :

$$H_0: \alpha_i = \alpha \forall_i \in [1, N]$$

$$H_1: \alpha_i \neq \alpha \forall_i \in [1, N]$$

Nous utilisons aussi la statistique de Fisher avec  $(N-1) K$ ,  $N(T-1) -K$  degrés de liberté. Si  $H_0$  est acceptée, nous avons alors une structure de panel totalement homogène. Si  $H_0$  est rejetée, notre modèle correspond à un modèle de panel à effets individuels.

### 1.2.2. Modèles à effets individuels

Le modèle à effet individuel est un modèle de panel hétérogène où la source d'hétérogénéité provient des constantes individuelles. L'équation de ce modèle s'écrit comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Avec:  $\alpha_i \in \mathbb{R}$  ;  $\beta_i = (\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k) \in \mathbb{R}^k$ .

Nous distinguons deux cas :

- ✓ Si les paramètres  $\alpha_j$  sont constants, il s'agit d'un modèle à effets fixes.
- ✓ Si les paramètres  $\alpha_j$  sont des réalisations d'une variable aléatoire, il s'agit d'un modèle à effets aléatoires.

#### ❖ Modèles à effets fixes

Dans le modèle à effets fixes, l'influence des variables explicatives observées sur la variable dépendante est identique pour l'ensemble des individus.

L'équation à estimer se présente comme suit :

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Le modèle à effets fixes présente une structure de résidus qui vérifient les hypothèses standards de la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). Les résidus  $\varepsilon_{i,t}$  sont indépendants et identiquement distribués (i, i,d) et satisferont les conditions suivantes :

$\forall_i \in [1; N]$  et  $\forall_t \in [1; T_i]$  ;

✓  $E(\epsilon_{i,t}) = \mathbf{0}$  ;

$$\sigma^2 \mathbf{t} = \mathbf{0}$$

✓  $E(\epsilon_{i,t}, \epsilon_{i,s}) =$

$$\mathbf{0} \forall t \neq s$$

✓  $E(\epsilon_{i,t}, \epsilon_{j,s}), \forall_j \neq i, \forall(t, s)$

Dans le cas où l'effet individuel est corrélé avec certaines variables explicatives, les estimateurs des moindres carrés ordinaires ou généralisés (MCO et MGO) sont biaisés et non convergents. Afin de surmonter ce problème, on applique la méthode d'opérateur « *Within* » qui ne tient pas compte des hétérogénéités individuelles. Les données individuelles sont ainsi exprimées comme des moyennes sur les différentes sous périodes ce qui permet d'éliminer l'hétérogénéité individuelle. L'estimateur « *Within* » est convergent dans le sens où il élimine les effets individuels existants, qui représentent les différences permanentes qui existent entre les différents individus sur une période étudiée. Cette méthode est considérée comme l'un des avantages de la méthode à effets fixes puisqu'elle permet de mesurer les grandeurs inobservables sur les variables à modéliser.

#### ❖ **Modèles à effets aléatoires**

Contrairement au modèle à effet fixe, le modèle à effets aléatoires appelé aussi modèle à erreurs composées, la spécification est aléatoire. Le terme constant est aléatoire et se décompose en un terme fixe et un terme aléatoire spécifique à l'individu. Il permet de contrôler l'hétérogénéité individuelle.

L'équation à estimer se présente comme suit :

$$Y_{it} = \alpha + \beta X_{it} + \mu_i + \epsilon_{it}$$

Avec :  $\alpha$  est la composante fixe ;  $\mu_i$  représente la composante stochastique individuelle non observable ;  $i = 1, \dots, N$  et  $t = 1, \dots, T$ .

Les résidus  $\varepsilon_{i,t}$  sont indépendants et identiquement distribués (i.i.d) et satisferont les conditions suivantes :

$$\checkmark \quad E(\mu_i) = E(\varepsilon_{i,t}) = 0$$

$$\checkmark \quad E(\mu_i, \varepsilon_{i,t}) = 0$$

$$\checkmark \quad E(\mu_i, \mu_j) = \begin{cases} \sigma_{\mu,i=j}^2 \\ 0 \text{ Sinon} \end{cases}$$

$$\checkmark \quad E(\varepsilon_{i,t}, \varepsilon_{s,t}) = \begin{cases} \sigma_{\varepsilon,i=j}^2 \\ 0 \text{ Sinon} \end{cases}$$

$$\checkmark \quad E(\mu_i, x_{it}) = E(\varepsilon_{it}, x_{it}) = 0$$

Le modèle à effets aléatoires suppose l'hétérogénéité des individus avec un résidu non observable propre à l'individu et non corrélé avec les variables explicatives. Dans un modèle à effets aléatoires l'estimateur « *Within* » obtenu sous l'hypothèse d'effets fixes est un estimateur sans biais et convergent, mais il n'est pas un estimateur « *BLUE : Best Linear Unbiased Estimator* » selon le théorème de Gauss-Markov. L'estimation du modèle se fait alors à travers la méthode des moindres carrés généralisés (MCG) appelée aussi *Generalized Least Squares* (GLS).

### 1.2.3. Test d'Hausman

Le test de spécification d'Hausman (1978) est un test applicable à des nombreux problèmes de spécification en économétrie. Il est le plus souvent utilisé dans les tests de spécification à effets individuels en panel. Il permet ainsi de déterminer si les coefficients des deux estimations fixe et aléatoire sont statistiquement différents.

Le principe du test d'Hausman est de tester la présence éventuelle d'une corrélation ou un défaut de spécification. Ainsi, si on dispose de deux estimateurs et qu'on cherche à déterminer lequel est le plus efficace, il suffit de comparer la distance pondérée entre les deux estimateurs par une matrice de variance covariance. L'application technique de test d'Hausman nécessite la construction de la matrice variance covariance, l'écart entre les deux estimateurs faisant ainsi apparaître des termes de covariance entre les deux estimateurs et permettant de déterminer laquelle des spécifications choisies est correcte.

On se trouve généralement face à deux situations : la première où la distance est statistiquement nulle, la spécification est correcte et on choisit le premier estimateur. La deuxième où la distance est importante et le modèle est mal spécifié.

On considère ainsi que deux estimateurs  $\widehat{\beta}_1$  et  $\widehat{\beta}_2$ , d'un vecteur de paramètres  $\beta \in \mathbb{R}^K$ , soient convergents et asymptotiquement normalement distribués. Pour un échantillon de taille  $N$ , les quantités  $\sqrt{N}(\widehat{\beta}_1 - \widehat{\beta})$  et  $\sqrt{N}(\widehat{\beta}_2 - \widehat{\beta})$  sont asymptotiquement distribuées selon des lois normales de matrice variance covariance  $V_0$  et  $V_1$ . Ainsi, les distributions asymptotiques de  $\sqrt{N}(\widehat{\beta}_1 - \widehat{\beta})$  et la différence  $\sqrt{N}(\widehat{\beta}_2 - \widehat{\beta})$  ne sont pas corrélées. Ce qui nous donne l'équation suivante :

$$\text{var}(\widehat{\beta}_1 - \widehat{\beta}_2) = \text{var}(\widehat{\beta}_1) - \text{var}(\widehat{\beta}_2)$$

La statistique du test de Hausman suit asymptotiquement la loi de chi deux à  $k$  degré de liberté :

$$H = (\widehat{\beta}_1 - \widehat{\beta}_2) [\text{var}(\widehat{\beta}_1 - \widehat{\beta}_2)]^{-1} (\widehat{\beta}_1 - \widehat{\beta}_2)$$

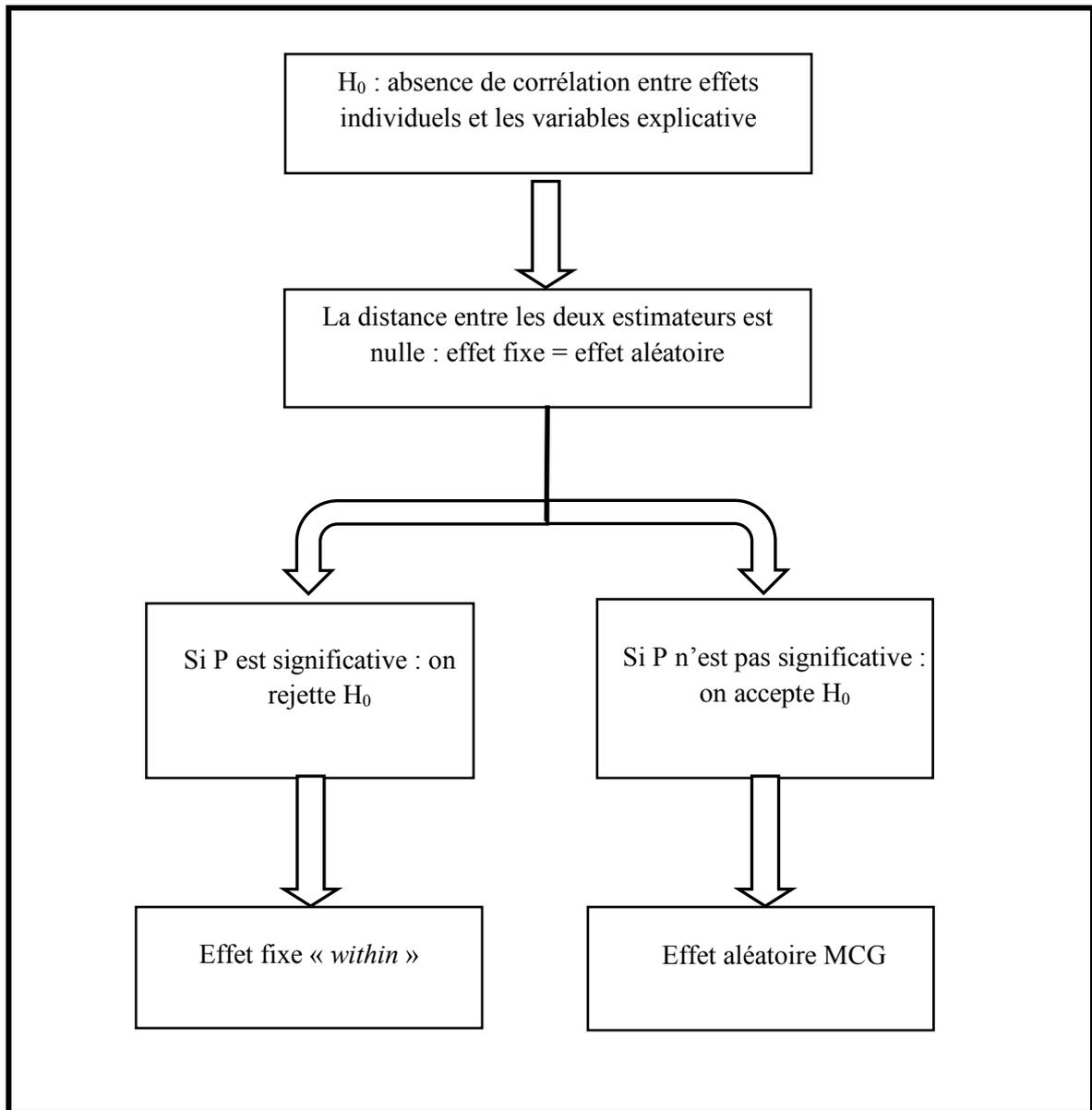
Ce test est souvent utilisé pour comparer entre l'estimateur des moindres carrés généralisés (MCG) et l'estimateur « *within* ». L'hypothèse testée concerne la corrélation des effets individuels et des variables explicatives avec :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: E(\alpha_i / X_j) = 0 \\ H_1: E(\alpha_i / X_i ; Z_{it}) = 0 \end{array} \right.$$

Sous l'hypothèse nulle  $H_0$ , le modèle peut être spécifié avec des effets individuels aléatoires et on retient l'estimateur MCG. Sous l'hypothèse alternative  $H_1$ , le modèle doit être spécifié avec des effets individuels fixes et on retient dans ce cas l'estimateur *within*.

L'estimateur *within* est une transformation en écart par rapport à la moyenne d'un modèle linéaire classique estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). Cependant, la transformation fait disparaître de l'estimation toutes les variables explicatives ne présentant pas de variations au cours du temps.

Ainsi, sous l'hypothèse nulle  $H_0$ , la distance entre les deux estimateurs (MCG et *within*) est nulle. En revanche, sous l'hypothèse alternative  $H_1$ , la présence de la corrélation entre les effets individuels et les variables explicatives conduit à un biais de l'estimateur des MCG et cette distance devient alors importante.



**Figure 22 : Règles de décisions test d'Hausman**

## 2. Régression linéaire à modèles de panel

Après avoir effectué l'ensemble des tests de spécification l'ultime étape de notre étude réside dans l'effectuation d'une régression linéaire multiple du modèle. Avant de procéder à cette étape, il convient au préalable de tester l'hétéroscédasticité des résidus.

## 2.1. L'hétéroscédasticité

L'hypothèse d'homoscédasticité requiert que la variance des termes d'erreur soit la même pour chaque observation. On parle d'hétéroscédasticité dans un modèle :  $Y = X\beta + \varepsilon$  lorsque :

$$\mathbf{Var}(\varepsilon) = E(\varepsilon \varepsilon') = \Sigma\varepsilon = \begin{pmatrix} \sigma_1^2 & \dots & \mathbf{0} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \mathbf{0} & \dots & \sigma_N^2 \end{pmatrix} \neq \sigma^2 I_N$$

Pour détecter l'hétéroscédasticité, plusieurs tests peuvent être mobilisés notamment le test de Breusch-Pagan et le test de White.

Le test de Breusch-Pagan permet de détecter les formes linéaires d'hétéroscédasticité sous l'hypothèse nulle  $H_0 : \mathit{var}(\varepsilon_i | X_{1i}, \dots, X_{ki}) = \sigma^2 \forall_i$

Le test de White permet de tester plusieurs variables explicatives censées être responsables de l'hétéroscédasticité des erreurs. Lorsqu'il y a hétéroscédasticité, la variance de l'erreur est liée aux valeurs de la variable explicative responsable de l'hétéroscédasticité (Hamisultane, 2002). Le test de White prend en compte toutes les variables explicatives du modèle ainsi que leur carré et leur produit. On teste alors  $H_0 : V(\varepsilon_t) = \alpha_0$  et  $\alpha_1 = \alpha_2 = 0$

Pour mesurer les deux tests, on utilise un test de Fisher F. Dans le test d'hétéroscédasticité, l'hypothèse nulle est que tous les coefficients de la régression des résidus au carré sont nuls, c'est-à-dire qu'il y a homoscédasticité. L'hypothèse alternative est qu'il y a hétéroscédasticité. Ainsi, si on rejette l'hypothèse nulle (« p-value » < alpha), on peut conclure à la présence d'hétéroscédasticité.

## 2.2. Régression des modèles à effets individuels

Le but de notre recherche est d'expliquer l'impact de l'implication familiale à travers l'actionnariat et le mode de gouvernance sur la responsabilité sociétale. C'est pourquoi nous retenons une méthode fondée sur une régression. Evrard et al. (2003) suggèrent que « *parmi les méthodes explicatives, la régression est sans doute la plus connue et la plus*

*utilisée des méthodes explicatives (...) ce succès tient pour l'essentiel à la simplicité de la méthode ».*

La régression multiple est définie comme un outil permettant d'étudier et de mesurer la relation existante entre une variable (Y), dite variable expliquée, et d'autres variables (Xi), dites variables explicatives. Effectuer une régression multiple consiste à se baser sur les données d'un échantillon afin de déterminer une estimation de la relation mathématique entre la variable expliquée et les variables explicatives. Les résultats d'une régression multiple sont donnés, d'une part à travers l'équation de régression qui détermine la relation entre la variable expliquée et les variables explicatives et, d'autre part à travers divers coefficients.

La régression multiple permet aussi de :

- ✓ détecter l'effet complémentaire ou, au contraire, antagoniste entre les différentes variables explicatives ;
- ✓ évaluer la précision et la signification ;
- ✓ analyser l'action des variables explicatives sur la variable expliquée, afin de faire des estimations ou des prédictions.

Les calculs seront établis à l'aide du logiciel STATA dans sa version 13.

Il convient d'expliquer la signification de toutes ces terminologies présentes. Dans la terminologie courante, une variable explicative est appelée variable indépendante et la variable à expliquer est une variable dépendante.

Une variable indépendante est une variable dont la valeur n'est pas modifiée par la présence des autres variables à l'étude. En effet, la variable dépendante est une variable dont la valeur change en fonction d'une autre variable. La variable dépendante est celle qui reçoit l'effet. C'est celle qui montre la réponse, le comportement ou l'effet étudié par le chercheur.

Pour (Hair et *al.*, 1998), la régression multiple est généralement utilisée lorsque la question de recherche présume l'intégration de changements probables dans les variables dépendantes (métriques et non métriques) en réponse aux changements effectués sur les variables indépendantes. Les hypothèses proposées tout au long de notre recherche examinent les effets des variables indépendantes sur les variables dépendantes exprimées par la performance sociétale des entreprises.

Afin d'interpréter les résultats de la régression, il convient d'effectuer un test de significativité du coefficient de détermination. Ce coefficient nous permettra de juger de la relation entre les différentes variables c'est-à-dire de juger de la capacité explicative de chaque variable indépendante sur la variable dépendante. Si la variable s'avère significative au seuil minimal de 10%, on est en mesure d'interpréter le coefficient de régression et surtout son signe. Ce dernier permet d'estimer le sens de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante de notre modèle.

### **2.3. L'estimation par la méthode des moments généralisés (GMM)**

Des problèmes de biais de simultanéité, de causalité inverse et de variables omises peuvent être présents dans le cas d'un panel statique. Dans ce cas, il faudrait recourir à d'autres méthodes d'estimation plus appropriées, à savoir les méthodes des variables instrumentales. Il s'agit, soit de la méthode classique des moindres carrés en deux étapes (2SLS), soit de la méthode des moments généralisées GMM qui est la plus récente.

Les méthodes des variables instrumentales consistent à effectuer une régression en substituant la variable qui souffre d'endogénéité (dans notre cas la variable  $ROA_{t-1}$ ) par une variable instrumentale. Le problème qui se pose à ce niveau est de trouver les variables qui soient les bons instruments (Sevestre, 2002).

La méthode des variables instrumentales repose sur trois hypothèses :

- ✓ le terme d'erreur ne doit pas être corrélé avec la variable instrumentale ;
- ✓ la variable que l'on suppose souffrir d'endogénéité doit être fortement corrélée avec la variable instrumentale, mais non corrélée avec le terme d'erreur ;

✓ la variable instrumentale doit être différente de la variable qui souffre d'endogénéité, même à un multiple près (Brynjofsson et Hitt, 1996).

Dans notre recherche, nous choisissons la méthode des moments généralisés (GMM) pour l'estimation de notre deuxième modèle à savoir tester l'effet de l'implication familiale sur la performance sociétale. Notre choix est motivé par le recours de plus en plus fréquent à cette méthode d'estimation comme méthode alternative à l'estimateur classique du 2SLS. En effet, l'estimation des modèles autorégressifs sur données de panel a, au cours des dix dernières années, privilégié l'estimateur des moments généralisés (Sevestre ,2002).

La méthode GMM repose sur les conditions d'orthogonalité entre les variables retardées et le terme d'erreur, et ce de deux façons : en différences premières et en niveau. On trouve ainsi deux variantes d'estimateur des GMM en Panel dynamique, le GMM en première différence et le GMM en système.

#### ❖ **Le GMM en première différence (Arellano et Bond, 1991)**

L'estimateur du GMM en différence suggéré par Arellano et Bond (1991) a été essentiellement utilisé dans la littérature des estimations de données de panel dynamique. Néanmoins, lorsque les données sont très persistantes, l'estimateur prend pour chaque période la première différence de l'équation et ce, afin d'éviter les effets spécifiques de chaque individu et d'instrumenter par la suite les variables explicatives de l'équation en première différence par leur valeur en niveau retardé.

L'équation du GMM en différence se présente ainsi :

$$\Delta Y_{i,t} = \alpha \Delta Y_{i,t-1} + \beta \Delta X_{i,t} + \Delta \varepsilon_{i,t}$$

Blundell et Bond (1998) ont amélioré cette équation en utilisant l'estimateur GMM en système.

❖ **Le GMM en système (Blundel et Bond, 1998)**

En se basant sur les simulations de Monte Carlo, Blundell et Bond (1998) ont montré que l'estimateur GMM en système est plus performant que celui en première différence du fait qu'il combine pour chaque période les équations en différences premières avec les équations en niveau. Le GMM en première différence inclut des variables qui sont instrumentées par leurs valeurs en niveau retardées d'au moins une période. Contrairement à celui en niveau, les variables sont instrumentées par leurs différences premières. Le système d'équation obtenu est estimé simultanément à l'aide de la méthode des moments généralisées.

Les équations suivantes représentent le modèle GMM en système :

$$\Delta Y_{i,t} = \alpha \Delta Y_{i,t-1} + \beta \Delta X_{i,t} + \Delta v_t + \Delta \varepsilon_{i,t}$$

$$Y_{i,t} = \alpha Y_{i,t-1} + \beta X_{i,t} + v_t + \varepsilon_{i,t}$$

La méthode de GMM en système présente plusieurs avantages tels que le contrôle des effets spécifiques et l'endogénéité potentielle des variables explicatives. En général, l'estimateur GMM précise la validation de deux hypothèses : l'exogénéité des instruments et la non-corrélation des résidus. L'autocorrélation des résidus repose sur le test proposé par Arellano et Bond (1998).

Ainsi, le recours à la construction de l'équation en différences introduit une autocorrélation de premier ordre et la vérification de l'autocorrélation des résidus se fait à partir du deuxième ordre. Il faut s'assurer par la suite de la validité des variables retardées comme instruments et ce, par la vérification du test de Sargan. Ce test est remplacé par celui de Hansen qui est considéré comme étant plus robuste suite à la présence d'erreurs hétéroscédastiques (Kpodar, 2007). Il s'agit d'un test de suridentification qui permet de tester la validité des variables retardées comme instruments. On teste l'hypothèse nulle  $H_0$  : les variables instrumentales ne sont pas corrélées asymptotiquement avec les perturbations du modèle estimé (Mileva, 2007).

Suite à ces considérations, on peut conclure que le GMM en système est considéré comme étant avantageux par rapport aux autres estimateurs puisqu'il est capable de contrôler l'effet spécifique non observable et la différence première de la série des données. De même, le modèle GMM en système est en mesure de contrôler l'endogénéité potentielle de toutes les variables explicatives, y compris la valeur retardée de la variable dépendante et ce, en utilisant de manière appropriée les valeurs retardées des variables comme des instruments.

## **Conclusion**

La première partie de ce chapitre est consacrée à une synthèse détaillée des variables de l'implication familiale et des variables de mesure de la performance sociétale. Ainsi, et pour vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche, on a identifié en premier lieu le design et l'épistémologie de cette recherche, la procédure de sélection de l'échantillon ainsi que les sources et la collecte des données nécessaires. Toutes les variables dépendantes, indépendantes et de contrôles nécessaires pour la modélisation ainsi que leurs mesures sont ensuite définies. Ce chapitre est clôturé avec la méthodologie nécessaire à la vérification empirique des différents modèles de recherche. Ces derniers seront développés dans le cinquième chapitre.

En effet, le deuxième volet de cette phase de notre recherche concerne l'interprétation effective des résultats et il peut enfin être mis en œuvre. Cet examen vise à confronter les résultats avec les hypothèses théoriques qui sous-tendent le modèle théorique (Roussel et *al.*, 2002).

# **CHAPITRE 5 : Présentation et discussion des résultats**

---

Ce chapitre aura pour objectif de présenter et discuter les résultats de la recherche en testant les hypothèses de recherche avancées sur les données collectées. Ainsi et afin que cette étude soit bien menée, ce chapitre est réparti en deux sections. Ces dernières ont été désignées pour répondre à notre problématique centrale.

Les entreprises familiales diffèrent de leurs homologues non familiales quant à la performance sociétale. En effet, le caractère familial et les spécificités managériales de la firme familiale impactent la performance sociétale à travers ses diverses mesures : générale, de gouvernance, environnementale, sociale et relatives aux parties prenantes. La vérification empirique de ce présupposé est présentée dans la première section.

La seconde section définit l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale à travers son actionnariat, les générations présentes dans l'entreprise familiale et son mode de gouvernance. La formalisation des conclusions et l'interprétation des résultats constituent l'étape finale de l'étude.

## **Section 1 : Vérification de l'influence du caractère familial des firmes sur la performance sociale**

Les recherches sur l'impact de la nature familiale de la firme sur la responsabilité sociale sont nombreuses et marquées par leurs hétérogénéités. D'une part, un nombre croissant de publications semblent suggérer que les entreprises familiales, et dans le but de préserver leur réputation et leur richesse socio-émotionnelle, tendent à être plus socialement responsables que leurs homologues non familiales (Berrone *et al.*, 2012 ; Cruz *et al.*, 2014 ; Dou *et al.*, 2014). Il a également été démontré que les entreprises familiales ont tendance à adopter ou à développer des innovations respectueuses de l'environnement en raison du lien fort qu'a la famille avec l'ensemble de ses parties prenantes (Zellweger et Nason, 2008 ; Huang *et al.*, 2009).

D'autre part, d'autres recherches avancent, et dans une vision différente, que les entreprises familiales ne sont pas susceptibles d'agir de manière socialement responsable. L'argument principal à l'appui de cette dernière affirmation est que les entreprises familiales investissent davantage dans la protection de leurs propres intérêts que dans le développement des activités susceptibles d'améliorer leur performance sociale (Morck et Yeung, 2004).

Ainsi, et afin de vérifier s'il existe des différences en termes de performance sociale entre les firmes familiales et non familiales, on a effectué un ensemble de tests. Dans un premier temps on a réalisé des tests statistiques de comparaisons de moyennes (test t de Student) pour finir avec des régressions sur des données en panel.

### **1. Méthodologie statistique, échantillon et données de l'étude**

Sur la base de notre première hypothèse et des variables explicatives et de contrôle afférentes, le modèle (M1) testé a été le suivant :

$$RSE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 FAM_i + \beta_2 AGE_{i,t} + \beta_3 SECTEUR_i + \beta_4 ROA_{i,t} + \varepsilon_i$$

Avec RSE = SRG (modèle 1), SG (modèle 2), SOC (modèle 3), ENV (modèle 4) et PPE (modèle 5).

## 1.1. Caractéristiques de l'échantillon

Les principales caractéristiques de l'échantillon étudié dans le premier modèle (M1) sont présentées dans le tableau 20 suivant :

**Tableau 20 : Caractéristiques de l'échantillon**

<b>Nature de l'entreprise</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Entreprise familiale</b>	131	44%	Secteur Primaire et secondaire	155	53%
<b>Entreprise non familiale</b>	164	56%	Secteur tertiaire	140	47%
<b>Total</b>	295	100%	<b>Total</b>	295	100%

Les entreprises étudiées sont réparties de manière satisfaisante entre les différents secteurs d'activité : les entreprises du secteur primaire et secondaire représentent 53% de l'échantillon et celles du secteur tertiaire près de 47%. Par ailleurs, notre échantillon est composé de 295 entreprises françaises cotées. 131 entreprises, où la famille détient au moins 20% du capital de l'entreprise, sont considérées comme familiales (La porta et *al.*, 1999), soit 44% de l'échantillon de l'étude. 164 entreprises sont considérées comme non familiales.

## 1.2. Statistiques descriptives

Il convient de présenter une vision globale sur la nature de notre échantillon par l'analyse de la moyenne et de l'écart-type pour l'ensemble des observations effectuées. Ainsi, d'après le calcul des écarts-types des  $X_i$ , on constate que la plupart des variables ont des écarts-types supérieurs à 1 (sauf pour les variables binaires FAM et SECTEUR).

Les statistiques descriptives de l'ensemble de l'échantillon sur la période de l'étude sont présentées dans le tableau 21 suivant.

**Tableau 21 : Statistiques descriptives sur l'ensemble des 295 entreprises**

Variables	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
<b>SRG</b>	885	,00	94,00	57,2692	20,12131
<b>SG</b>	885	,00	94,00	60,0045	16,90056
<b>SOC</b>	885	,00	96,00	59,9581	21,79048
<b>ENV</b>	885	,00	100,00	54,5755	30,11390
<b>PPE</b>	885	,00	100,00	44,5199	29,79947
<b>FAM</b>	885	,00	1,00	0,4441	0,49714
<b>SECTEUR</b>	885	,00	1,00	0,5254	0,49963
<b>AGE</b>	885	5,00	98,00	36,4508	19,04962
<b>ROA</b>	885	-320,73	73,96	-0,3170	21,42206

Ce tableau présente les moyennes et les écarts-types pour l'ensemble des variables de notre premier modèle. Interprétés à la lumière des notations faites par Ethifinance, les résultats montrent que les entreprises de l'échantillon se caractérisent par un niveau de responsabilité sociétale intermédiaire. En effet, le score moyen est de 55,265 ce qui montre qu'une démarche sociétale a été engagée mais qui reste toutefois loin du score 100 qui témoignerait d'une implication forte en matière de responsabilité sociétale.

On note par ailleurs que les scores les plus élevés concernent la dimension de la « gouvernance » et la dimension « sociale » avec des scores moyens respectifs de 60 et 59,96. Le score le plus faible concerne la dimension « parties prenantes externes » avec un score moyen de 44,52.

On note aussi que l'âge minimum des entreprises de notre échantillon s'élève à 5 ans contre un maximum qui s'élève à 98 ans. La moyenne de l'âge des entreprises depuis leurs créations et jusqu'à 2016 est de 37 ans.

### 1.3. Test de colinéarité

Le tableau suivant exprime la matrice des coefficients de corrélation entre l'ensemble des variables utilisées dans notre première analyse empirique afin de s'assurer que les variables ne soient pas significativement corrélées entre elles. Notre premier modèle est

composé d'une seule variable indépendante (FAM). De ce fait le risque de multicollinéarité est absent.

**Tableau 22 : Matrice de colinéarité**

	SRG	SG	SOC	ENV	PPE	FAM	SECTEUR	AGE	ROA
SRG	1								
SG	0,816	1							
SOC	0,9008	0,6903	1						
ENV	0,9002	0,7045	0,7021	1					
PPE	0,8046	0,6080	0,6783	0,7052	1				
FAM	-0,0919	-0,0980	-0,1653	0,0171	-0,0586	1			
SECTEUR	-0,0858	-0,0922	-0,1076	-0,0136	-0,0571	0,1389	1		
AGE	0,2652	0,2592	0,1561	0,3170	0,1162	0,2182	0,1680	1	
ROA	0,1643	0,1411	0,1125	0,1723	0,1448	0,1680	-0,0296	0,2043	1

La lecture du tableau 22 relatif à l'étude de la corrélation entre les différentes variables nous a permis de voir que l'ensemble des coefficients de corrélation entre les variables sont moyennement faibles.

On passe par la suite à l'estimation de ces variables dont on va expliquer l'origine des signes positifs, négatifs ou encore absence de significativité.

## **2. Régression sur données de panels et validation de l'hypothèse**

Avant de passer à la validation ou non de notre première hypothèse, il convient d'abord d'effectuer quelques tests nécessaires à l'estimation du modèle. Ainsi, une étude comparative à l'aide d'un test t de Student est effectuée afin de comparer les performances sociétales des entreprises familiales et non familiales. Une régression a été ensuite réalisée après vérification de l'homogénéité des données et de l'hétéroscédasticité des termes d'erreurs.

### **2.1. Étude comparative**

Une comparaison des résultats de l'ensemble de l'échantillon est nécessaire à ce niveau. Une étude comparative sur les performances sociétales a été effectuée entre les entreprises familiales (1) et non familiales (0). En effet, chaque catégorie d'entreprise présente des caractéristiques différentes pouvant impacter les différentes dimensions de la performance sociétale. Pour procéder à cette comparaison, on a utilisé le test de la

différence de la moyenne ou le T-Test. Les résultats sont présentés dans le tableau 23 ci-dessous :

**Tableau 23 : T-Test pour la différence des moyennes relatives aux performances sociétales des entreprises familiales et non familiales**

Variables RSE	Nature de l'entreprise	N	Moyenne	Test-t
<b>SRG</b>	0	492	58,92	2,7430***
	1	393	55,20	
<b>SG</b>	0	492	61,48	2,9258***
	1	393	58,15	
<b>SOC</b>	0	492	63,17	4,9791***
	1	393	55,93	
<b>ENV</b>	0	492	54,11	-0,5094
	1	393	55,15	
<b>PPE</b>	0	492	46,08	1,7441*
	1	393	42,57	

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

Les entreprises familiales présentent des scores nettement plus faibles, de manière statistiquement significative au seuil de 1% pour les dimensions de responsabilité sociétale générale, de gouvernance et sociale et au seuil de 10% pour ce qui est du score de responsabilité sociétale relative à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes externes.

Enfin, l'analyse du score de responsabilité sociétale relatif à la dimension environnementale ne fait apparaître aucune différence statistiquement significative entre les deux types d'entreprises. En effet, bien que la moyenne observée semble légèrement plus élevée au sein des entreprises de nature familiale, le test t de Student ne souligne aucune différence statistiquement significative. Afin de conforter ces premiers résultats, il convient de faire des analyses de régression.

## **2.2. Estimation du modèle**

Pour notre premier modèle d'étude, la base de données constitue un panel cylindré avec un maximum de 885 observations. Nos données ont une double dimension. La première dimension est individuelle où les individus (les entreprises) diffèrent les uns des autres (familiales et non familiales) et la deuxième dimension est temporelle où les données de chaque entreprise varient d'une période à l'autre.

Afin de vérifier la première hypothèse de notre recherche, nous examinons dans un contexte de régression multiple l'influence de la variable familiale sur la performance sociétale. Ainsi, nous avons vérifié, dans un premier temps, s'il existe des effets individuels dans nos données et si ces effets sont fixes ou aléatoires. Nous vérifierons ensuite, à l'aide de test de White, l'hétéroscédasticité des résidus.

### **2.2.1. Test d'Hausman**

Afin d'estimer la performance sociétale, nous avons vérifié, dans un premier temps, s'il existe des effets individuels dans nos données pour chaque sous-modèle, avec M1(responsabilité sociétale générale SRG), M2 (Gouvernance SG), M3 (Sociale SOC), M4(Environnementale ENV) et M5(Parties Prenantes Externes PPE).

Les effets individuels sont indiqués par une interception propre à chaque individu qu'on note  $\mu_i$ . Nous testons ainsi l'hypothèse nulle  $H_0 : \mu_i = 0$ , autrement dit, il existe uniquement une constante commune, donc absence des effets individuels. Ensuite, on va observer les résultats de la statistique F de Fisher et voir la p-value, si elle est positive avec  $(N-1, NT-N-K- 1)$  degrés de liberté et si la p-value est significative (on rejette l'hypothèse nulle).

La deuxième étape consiste à déterminer, à travers le test de Hausman, si les effets individuels sont fixes ou bien aléatoires. Les résultats des différents tests sont présentés dans les tableaux suivants :

**Tableau 24 : Test des effets individuels**

	Test de présence des effets individuels	
	dl	F Stat.
<b>M1 (SRG)</b>	(294, 589)	29,28***
<b>M2 (SG)</b>	(294, 589)	21,14***
<b>M3 (SOC)</b>	(294, 589)	18,09***
<b>M4 (ENV)</b>	(294, 589)	35,20***
<b>M5 (PPE)</b>	(294, 589)	24,41***

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

D'après le tableau 24, nous constatons que pour les cinq modèles, il y a une présence des effets individuels puisque nous rejetons l'hypothèse nulle qui définit l'absence d'effets individuels.

Il convient à présent d'appliquer le test de Hausman afin de vérifier si ces effets individuels sont fixes ou aléatoires.

**Tableau 25 : Test de Hausman**

	Test de présence des effets individuels	
	dl	H Stat.
<b>M1 (SRG)</b>	1	5,02
<b>M2 (SG)</b>	1	2,39
<b>M3 (SOC)</b>	1	3,98
<b>M4 (ENV)</b>	1	3,80
<b>M5 (PPE)</b>	1	5,24

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

Les résultats du test de Hausman appliqué aux différents modèles nous indiquent que les effets sont aléatoires pour les différentes équations. En effet, la relation entre la performance sociétale et les différentes variables est la même pour les différentes notations. Il convient d'estimer le modèle à travers la méthode des moindres carrées généralisées (MCG).

### 2.2.2. Test d'hétéroscédasticité

Le test d'hétéroscédasticité consiste à vérifier si les variances des résidus des variables examinées sont différentes. Nous allons utiliser le test de White sous l'hypothèse nulle  $H_0 : V(\varepsilon_t) = \alpha_0$  et  $\alpha_1 = \alpha_2 = 0$  avec  $H_1 : V(\varepsilon_t) = \alpha_0 + \alpha_1 Y_t + \alpha_2 Y_t^2$ . Ce test permet de tester plusieurs variables explicatives censées être responsables de l'hétéroscédasticité des erreurs. Si l'hétéroscédasticité est vérifiée, la variance est non fixe, elle est variable et change dans le temps. Ce changement est éventuellement lié à des variables explicatives (pour ce premier modèle, la variable FAM).

**Tableau 26 : Test de White d'hétéroscédasticité**

	Test de White
	Chi2
<b>M1 (SRG)</b>	45,24***
<b>M2 (SG)</b>	42,94***
<b>M3 (SOC)</b>	52,56***
<b>M4 (ENV)</b>	39,23***
<b>M5 (PPE)</b>	21,48***

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

D'après ces résultats, nous rejetons l'hypothèse nulle d'homoscédasticité. On aboutit ainsi à la méthode MCG qui est couramment utilisée pour corriger l'homoscédasticité pour les différents modèles retenus. L'utilisation des MCG est recommandée lorsque l'échantillon utilisé est assez vaste et la durée d'étude est de 3 ans et plus (Beck et Katz, 1995 et 2001).

### 2.3. Régression à effets individuels aléatoires

Une régression multiple est proposée dans le tableau suivant dans laquelle la variable RSE, variable à expliquer, constitue la variable générique d'autres notations sociétales. La variable explicative est définie par la variable FAM qui représente la nature familiale

de la firme. De plus, trois variables de contrôle ont été mobilisées dans cette régression : le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise et le ROA.

**Tableau 27 : Analyse des régressions de la RSE des entreprises familiales et non familiales**

	<b>Modèle1 (SRG)</b>	<b>Modèle2 (SG)</b>	<b>Modèle 3 (SOC)</b>	<b>Modèle 4 (ENV)</b>	<b>Modèle 5 (PPE)</b>
<b>FAM</b>	-2,74 0,006***	-2,87 0,004***	-3,67 0,000***	-0,96 0,339	-1,69 0,091*
<b>SECTEUR</b>	-2,14 0,032**	-2,25 0,024**	-2,13 0,033**	-1,12 0,263	-1,35 0,176
<b>AGE</b>	5,64 0,000***	5,59 0,000***	3,90 0,000***	5,99 0,000***	3,41 0,001***
<b>ROA</b>	2,06 0,040***	2,09 0,037**	1,14 0,255	2,11 0,034**	1,51 0,132
<b>Constante</b>	20,39 0,000***	26,54 0,000***	21,49 0,000***	10,40 0,000***	10,14 0,000***
<b>Observations</b>	885	885	885	885	885
<b>R<sup>2</sup></b>	0,425	0,433	0,296	0,421	0,166

Note : Ce tableau rapporte les résultats de l'analyse de la régression linéaire. La variable dépendante est la performance sociétale sous ses 5 dimensions. La période d'étude s'étale de 2014 à 2016. Les probabilités d'erreur p sont exprimées en dessous des coefficients de chacune des variables du modèle. \*\*\*, \*\* et \* dénotent une significativité aux seuils respectifs de 1 %, 5 % et 10 %.

### **Hypothèse 1 (Partiellement validée)**

*Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales quant à la responsabilité sociétale.*

Cette première hypothèse concerne la différence des performances sociétales entre les entreprises familiales et non familiales. Le tableau 27 présente les résultats des analyses de la régression pour chacune des cinq sous-hypothèses relatives aux différentes notations

sociétales (général, gouvernance, sociale, environnementale et parties prenantes externes).

Les résultats de la régression confirment ceux trouvés dans notre analyse comparative précédemment effectuée. En effet, la variable FAM qui désigne la nature familiale ou non de l'entreprise, est statistiquement négativement significative au seuil de 1% avec les scores de responsabilités sociétales : SRG, SG, et SOC. De ce fait, la nature familiale de la firme exerce une influence fortement négative sur le score de la responsabilité sociétale générale (H1.1), sur le score de la performance sociétale liée à la gouvernance (H1.2) et sur celui de la performance sociale (H1.3). De même, la variable FAM est statistiquement négativement significative au seuil de 10% avec le score de performance sociétale liée à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes externes PPE.

Ces résultats corroborent celui de Amann et *al.* (2012) qui, sur un échantillon d'entreprises familiales et non familiales japonaises, ont trouvé que la nature familiale de la firme n'exerce pas d'influence positive sur leur niveau de responsabilité sociétale. De même, pour Hirigoyen et *al.* (2014) les entreprises familiales, contrairement aux entreprises non familiales, exercent une forte influence négative sur les scores de performances sociétales générale, sociale, de gouvernance et relatifs aux parties prenantes externes.

Comme analysé dans notre partie théorique, il existe deux courants de pensées contradictoires sur la question de la responsabilité sociétale des entreprises familiales. Le premier courant prétend que les entreprises familiales réagiraient de façon plus socialement responsable que les entreprises non familiales et ce, pour plusieurs raisons : l'orientation à long terme (Kellermanns et *al.*, 2008), la préservation de leur richesse socio-émotionnelle (Gómez-Mejía et *al.*, 2007) ou encore par souci de réputation (Deephouse et Jaskiewicz, 2013 ; Xi et *al.*, 2015 ; Sageder et *al.*, 2018).

Le deuxième courant de pensée prétend une responsabilité sociétale plus faible pour les entreprises familiales. Le principal argument à l'appui réside dans le fait que la famille serait plus soucieuse de défendre ses propres intérêts que ceux de la société (Morck et Yeung, 2004 ; Dyer et Whetten, 2006). Les résultats de notre étude sont conformes aux prévisions de ce dernier groupe de chercheurs. Ainsi, au terme de cette analyse et au vu

des résultats obtenus, on valide nos quatre sous-hypothèses : (H1.1), (H1.2), (H1.3) et (H1.5).

De même, Craig et Dibrell (2006) et Berrone et *al.* (2010) ont identifié des différences dans les politiques environnementales des entreprises familiales et non familiales. Selon ces auteurs, les entreprises familiales ont une plus grande capacité à formuler des politiques respectueuses de l'environnement par rapport aux entreprises non familiales. Les résultats de notre étude ne vont pas dans ce sens, la nature familiale de la firme n'exerce aucun effet sur la performance environnementale. De ce fait il n'existe aucune différence entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales quant aux préoccupations de l'environnement. La sous-hypothèse (H1.4) est ainsi rejetée.

Ces différents résultats aboutissent à la validation partielle de l'hypothèse H1, selon laquelle les entreprises familiales différeront des entreprises non familiales quant à leur performance sociétale. De ce fait, la nature familiale de la firme atténue sa performance sociétale, une performance relative aux notations sociétales générales, de gouvernance, sociales et relatives aux parties prenantes externes.

Il est par ailleurs intéressant d'observer l'impact des variables de contrôle, en particulier celui de l'âge. Cette variable exerce, en effet, une influence fortement positive sur le niveau de responsabilité sociétale des entreprises, au seuil de 1% pour les scores de responsabilité sociétale générale, de gouvernance, sociale, environnementale et relative aux parties prenantes externes. De ce fait, plus l'âge de l'entreprise augmente plus elle augmente ses performances sociétales. Ce résultat corrobore les résultats de Moore (2001) et Godos-Diez et *al.* (2011) qui montrent que l'âge des entreprises est positivement associé aux préoccupations sociétales des firmes. De plus, Fitzgerald et *al.* (2010) ont montré que les entreprises plus anciennes sont disposées à contribuer davantage aux activités liées à la communauté que les plus jeunes entreprises. Du (2015) a mis en évidence une relation positive entre l'âge de l'entreprise et l'engagement dans des activités philanthropiques.

La variable SECTEUR est une variable de contrôle binaire qui prend la valeur de 1 si la firme appartient au secteur primaire ou secondaire (industrie) et la valeur de 0 si elle appartient au secteur tertiaire (service et/ou distribution). Pour Blombäck et Wigren

(2009), le secteur d'activité dans lequel l'entreprise exerce ses activités joue un rôle crucial dans l'explication de l'engagement en matière de RSE. De plus, le secteur d'activité d'une entreprise a été identifié comme un facteur clé pouvant potentiellement affecter les pratiques de divulgation de la responsabilité sociale des entreprises (Kolsi et Attayah, 2018).

La régression multiple montre que cette variable est statistiquement négativement significative au seuil de 5% avec les notations générales, de gouvernance et sociale. Cela veut dire que les entreprises appartenant au secteur industriel se préoccupent moins de leur responsabilité sociétale comparées aux entreprises opérant dans d'autres secteurs d'activité.

Pour Dierkes et *al.* (1977) et Garcia-Rodriguez et *al.* (2013), les entreprises dont les activités économiques modifient l'environnement, telles que les industries extractives, sont plus susceptibles d'investir dans la responsabilité environnementale que les entreprises d'autres secteurs. Les résultats de notre régression ne corroborent pas ces affirmations. En effet, le secteur d'activité de l'entreprise n'a aucun effet statistiquement significatif avec les notations environnementales. Il est à noter aussi que le secteur d'activité des entreprises de notre échantillon n'exerce aucun effet significatif sur les notations sociétales liées aux parties prenantes externes.

En ce qui concerne la variable ROA, qui désigne la rentabilité des actifs de l'entreprise, celle-ci exerce un effet différencié. Nous remarquons ainsi une significativité positive au seuil de 1% avec la notation sociétale générale et au seuil de 5% avec les notations de gouvernance et environnementales. Cela justifie que, plus la rentabilité des actifs de l'entreprise augmente, plus elle améliore sa performance sociétale. D'un point de vue économique, ce résultat est logique car les entreprises ayant une rentabilité élevée génèrent généralement des flux de trésorerie élevés. Ces flux les inciteraient à s'engager dans des pratiques sociétales, améliorant ainsi leurs performances globales. Notre résultat corrobore celui de Simpson et Kohers (2002) ainsi que Giuliano (2012) qui valident très fortement l'hypothèse d'un lien positif entre la performance sociétale de l'entreprise et sa performance financière. En revanche, nos résultats montrent que la variable ROA n'exerce aucun effet significatif sur la notation sociale et sur la notation liée aux parties prenantes externes.

Il convient à présent de tester l'implication de la famille à travers son pouvoir, son expérience et son mode de gouvernance sur la performance sociétale.

## **Section 2 : Vérification de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale**

Les entreprises familiales diffèrent de leurs homologues non familiales quant à la responsabilité sociétale. De plus, les recherches sur les entreprises familiales ont démontré que ces dernières représentaient un groupe hétérogène (De Massis et *al.*, 2013). En effet, l'implication de la famille varie considérablement en termes de degré de cohésion familiale, de dispersion de propriété et de génération contrôlant l'entreprise. Cela rend ainsi les entreprises familiales hétérogènes et influe sur leur comportement à l'égard de la responsabilité sociétale (De Massis et *al.*, 2014b).

Les travaux sur la RSE dans les entreprises familiales augmentent en nombre mais les résultats dans ce domaine de recherche sont très diversifiés. Le lien entre la RSE et les entreprises familiales reste très fragmenté et non structuré dans la littérature (Van Gils et *al.*, 2014). Plus récemment, la recherche s'est tournée vers l'étude des conditions et des mécanismes qui influencent la RSE au sein des entreprises familiales (Bingham et *al.*, 2011). Certaines études se sont penchées sur l'effet des valeurs et de la culture familiale sur la RSE (Déniz-Déniz et Cabrera-Suárez, 2005). D'autres ont analysé les caractéristiques personnelles de son dirigeant (Niehm et *al.*, 2008) ou de son fondateur (Bingham et *al.*, 2011). Berrone et *al.* (2010) quant à eux ont étudié l'effet de l'identification de la famille à l'entreprise et son impact sur la RSE. Un nouveau courant de recherche s'appuyant sur l'étude de l'implication familiale tend à expliquer les différences d'engagement entre les différentes entreprises familiales par rapport aux différentes variables sociétales (Marques et *al.*, 2014 ; Kuttner et *al.*, 2018).

Nous allons donc mobiliser l'implication de la famille dans notre étude en mettant en évidence l'existence d'une influence significative de l'engagement des membres de la famille envers la firme sur la performance sociétale. Cette démarche expliquerait la logique de l'hétérogénéité des entreprises familiales en montrant la variabilité des engagements sociétaux d'une entreprise familiale à une autre.

## 1. Méthodologie statistique, échantillon et données de l'étude

Sur la base de nos hypothèses (H2), (H3) et (H4) et des variables explicatives et de contrôle afférentes, le modèle (M2) testé a été le suivant :

$$RSE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 PA_{i,t} + \beta_2 PG_{i,t} + \beta_3 PM_{i,t} + \beta_4 GP_{i,t} + \beta_5 GAM_{i,t} + \beta_6 GACA_{i,t} \\ + \beta_7 REUNION_{i,t} + \beta_8 AGE_{i,t} + \beta_9 SECTEUR_i + \beta_{10} ROA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Avec RSE = SRG (modèle 1), SG (modèle 2), SOC (modèle 3), ENV (modèle 4) et PPE (modèle 5).

L'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale repose sur une régression multiple traduisant le comportement hétérogène des firmes familiales étudiées sur un échantillon de 131 entreprises familiales cotées sur le marché français sur la période 2014/2016. Pour identifier les entreprises familiales de notre échantillon, nous nous sommes basés sur la définition de Morck et *al.* (1998) qui considèrent une firme familiale comme étant « *une firme contrôlée soit par un entrepreneur, soit par un héritier au seuil de 20%* ».

La modélisation empirique débute ainsi par une analyse descriptive de l'échantillon. Des tests de colinéarité sont ensuite développés pour finir par une régression multiple des différentes variables du modèle sur la performance sociétale des entreprises familiales.

### 1.1. Analyse descriptive

Les statistiques descriptives de l'ensemble de l'échantillon sur la période de l'étude sont présentées dans le tableau 28.

**Tableau 28 : Statistiques descriptives de l'échantillon sur la période d'étude**

<b>Variables</b>	<b>Observations</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart type</b>
<b>SRG</b>	393	,00	89,00	55,2010	20,51301
<b>SG</b>	393	,00	84,00	58,1527	16,36812
<b>SOC</b>	393	,00	96,00	55,9313	22,45842
<b>ENV</b>	393	,00	100,00	55,1517	29,59061
<b>PPE</b>	393	,00	100,00	42,5774	29,31682
<b>PA</b>	393	0,22	0,98	0,5781	0,17265
<b>PG</b>	393	,00	0,75	0,2809	0,17181
<b>PM</b>	393	,00	1,00	0,2127	0,22903
<b>GP</b>	393	1,00	3,00	1,5344	0,65813
<b>GAM</b>	393	0,00	2,00	1,0763	0,67331
<b>GACA</b>	393	0,00	3,00	1,6870	0,65564
<b>REUNION</b>	393	0,00	1,00	0,7862	0,41047
<b>SECTEUR</b>	393	0,00	1,00	0,6031	0,48989
<b>AGE</b>	393	5,00	98,00	41,0992	19,16784
<b>ROA</b>	393	-98,288	52,094	3,7068	13,00373

Ce tableau rapporte les moyennes et les écarts-types pour l'ensemble des variables de notre deuxième modèle. C'est une analyse de la performance sociétale faite sur un ensemble de 131 entreprises familiales françaises cotées et effectuées sur une période de trois ans, soit 393 observations. Interprétés à la lumière des notations faites par Ethifinance, les résultats montrent que les entreprises familiales de l'échantillon se caractérisent par un niveau de responsabilité sociétale intermédiaire. En effet, le score moyen est de 53,403 ce qui montre qu'une démarche sociétale a été engagée mais qui reste toutefois loin du score 100 qui témoignerait d'une implication forte en matière de responsabilité sociétale. On note par ailleurs que le score le plus élevé concerne la dimension de la « gouvernance » avec un score moyen de 58,15. Le score le plus faible concerne la dimension « parties prenantes externes » avec un score moyen de 44,57.

L'implication familiale, quant à elle, est mesurée à travers le pouvoir et l'expérience de la famille dans l'entreprise. Ainsi, le pouvoir familial est mesuré par le pourcentage d'actionariat familial, représenté par la variable « PA », qui varie entre un minimum de

22% et un maximum de 98% avec une moyenne de 57,81% sur l'ensemble de l'échantillon. De même, la variable « PG » représente le pourcentage de présence des membres de la famille en gouvernance interne de l'entreprise. Elle varie entre un minimum de 0% et un maximum de 75% avec une moyenne de 28,09%. Le pouvoir du management familial représenté par la variable « PM » représente le pourcentage de contrôle d'organe de direction détenue par la famille. Il varie entre un minimum de 0% et un maximum de 100% avec une moyenne de 21,27%.

Les variables « GP », « GAM » et « GACA » mesurent l'expérience de la famille dans l'entreprise familiale. Elles désignent le nombre de générations d'actionnaires familiaux, celles actives dans le management et celles présentes dans le conseil d'administration. Les moyennes de ces variables s'élèvent respectivement à 1,53, 1,07 et 1,68.

Le mode de gouvernance des entreprises familiales est présenté par la variable « REUNION ». Elle traduit la réunion des fonctions de direction et de présidence d'un organe de contrôle par un dirigeant familial. La moyenne de cette variable est de 78,68%. Ainsi, plus de trois quarts des entreprises familiales de notre échantillon sont contrôlés et dirigés par la famille.

Dans ce même tableau, on trouve les principales statistiques des différentes variables de contrôle de notre modèle. On note ainsi que l'âge minimum des entreprises familiales françaises cotées de notre échantillon s'élève à 5 ans contre un maximum qui s'élève à 98 ans. La moyenne de l'âge des entreprises depuis leurs créations et jusqu'à 2016 est de 41 ans. Le secteur d'activité prend la valeur 1 si l'entreprise familiale est industrielle, 0 sinon (de service et/ou de distribution). 60,31 % des entreprises familiales de notre échantillon sont des entreprises familiales industrielles. La rentabilité des actifs, désignée par la variable ROA, est en moyenne de 3,70% avec écart-type de 13%. Ceci montre que le niveau de performance diffère d'une entreprise à l'autre pour notre échantillon étudié.

### **1.1. Vérification de l'absence de multi colinéarité entre les variables explicatives**

Avant de passer à l'étape de l'estimation, il est nécessaire de s'assurer que nos variables explicatives sont indépendantes et qu'elles ne sont pas significativement corrélées entre elles. Pour cela nous avons procédé à l'examen de la matrice des corrélations (tableau 29). Les résultats sont présentés comme suit :

**Tableau 29 : Matrice de colinéarité**

	SRG	SG	SOC	ENV	PPE	PA	PG	PM	GP	GAM	GACA	REUNION	SECTEUR	AGE	ROA
SRG	1,0000														
SG	0,8742	1,0000													
SOC	0,9285	0,7417	1,0000												
ENV	0,9207	0,7213	0,7823	1,0000											
PPE	0,8182	0,6573	0,7063	0,7365	1,0000										
PA	0,1080	0,0914	0,0575	0,1464	0,0990	1,0000									
PG	-0,1827	-0,2774	-0,0989	-0,1302	-0,1977	0,0207	1,0000								
PM	-0,1907	-0,3237	-0,1220	-0,1226	-0,1360	0,0440	0,2543	1,0000							
GP	0,2847	0,2472	0,2550	0,2884	0,1639	0,0676	0,2385	0,0453	1,0000						
GAM	0,0059	-0,0853	0,0489	0,0359	-0,0137	0,0381	0,2866	0,4773	0,1840	1,0000					
GACA	0,1384	0,0957	0,1765	0,0782	0,1278	-0,0922	0,4257	0,1174	0,3886	0,3316	1,0000				
REUNION	-0,1230	-0,1652	-0,0329	-0,1328	-0,1427	-0,1658	0,1591	0,4730	-0,0011	0,7238	0,2058	1,0000			
SECTEUR	-0,0659	-0,0643	-0,0924	-0,0243	-0,0438	-0,0128	0,2559	0,1079	0,2086	0,1849	0,1364	0,0337	1,0000		
AGE	0,3593	0,3994	0,2977	0,3140	0,2525	-0,0075	0,0963	-0,0709	0,5873	0,1115	0,3033	0,0679	0,1965	1,0000	
ROA	0,2506	0,2521	0,2288	0,2122	0,1979	-0,1009	0,1016	-0,1716	0,1181	0,0119	0,1041	-0,0517	0,1325	0,2223	1,0000

L'absence de multicollinéarité entre les variables explicatives est une condition fondamentale pour mener à bien une régression. Le problème de la multicollinéarité survient lorsque certaines variables explicatives sont corrélées fortement ou parfaitement entre elles, provoquant ainsi une instabilité des coefficients estimés et une forte augmentation de leurs écart-types. Ainsi et pour vérifier l'absence de problème au niveau de l'échantillon étudié, nous avons calculé les VIF « Variance Inflation Factor » entre ces variables.

Il convient alors de régresser chacune des variables explicatives sur les autres en effectuant le calcul  $(1-R^2)$  à partir de chacune des régressions opérées. Le calcul  $(1/(1-R^2))$  permet alors d'obtenir une statistique « VIF » pour chaque variable permettant de savoir quelle part de la variance d'une variable explicative est indépendante des autres variables explicatives.

Un problème de multicollinéarité est relevé dès qu'un VIF présente une valeur supérieure ou égale à 10 et/ou lorsque la moyenne des VIFs est supérieure ou égale à 2 (Gujarati, 1995 ; Kennedy, 1998 ; Chatterjee et *al.*, 2000). Si aucune de ces deux valeurs n'est atteinte, l'impact de la multicollinéarité n'est, selon ces auteurs, pas inquiétant et toutes les variables explicatives peuvent donc être conservées pour l'analyse. Cette dernière n'est alors pas « faussée » de manière rédhibitoire par le niveau de multicollinéarité existant.

D'après le tableau 30 ci-après, les résultats des tests effectués montrent l'absence d'un problème de multicollinéarité multivariée. En effet, ce souci semble être minime dans notre modèle puisque toutes nos variables explicatives ont une valeur du VIF inférieure à 10 et la moyenne des indicateurs VIF est de l'ordre de 1,66.

**Tableau 30 : Test de multicollinéarité : Indicateur VIF**

<b>Variabes</b>	<b>VIF</b>	<b>1/VIF</b>
<b>PA</b>	1,14	0,8777
<b>PG</b>	1,38	0,7232
<b>PM</b>	1,50	0,6679
<b>GP</b>	1,79	0,5600
<b>GAM</b>	2,72	0,3676
<b>GACA</b>	1,50	0,6657
<b>REUNION</b>	2,62	0,3816
<b>SECTEUR</b>	1,16	0,8628
<b>AGE</b>	1,69	0,5904
<b>ROA</b>	1,13	0,8878
<b>Mean VIF</b>	<b>1,66</b>	

Il convient à présent de passer à l'estimation de ces variables dont on va expliquer l'origine des signes positifs, négatifs ou encore l'absence de significativité.

## **2. Régression sur données de panels et validation des hypothèses**

Avant de passer à la validation ou non de nos hypothèses, il convient d'abord d'effectuer quelques tests nécessaires à l'estimation du modèle. Ainsi une étude comparative à l'aide d'un test t de Student est effectuée afin de comparer les performances sociétales des entreprises familiales gérées par la famille et celles gérées par un manager externe. Une régression a été ensuite réalisée après vérification de l'homogénéité des données et de l'hétéroscédasticité des termes d'erreurs.

### **2.1. Estimation du modèle**

Pour notre deuxième modèle d'étude, la base de données constitue un panel cylindré avec un maximum de 393 observations. Nos données ont une double dimension. La première dimension est individuelle où les individus (les entreprises) diffèrent les uns des autres (pouvoir, expérience et gouvernance) et la deuxième dimension est temporelle où les données de chaque entreprise varient d'une période à l'autre.

Afin de vérifier les hypothèses de notre recherche, nous examinons, dans un contexte de régression multiple, l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale. Ainsi, nous avons vérifié, dans un premier temps, s'il existe des effets individuels dans nos données et si ces effets sont fixes ou aléatoires. Nous vérifierons ensuite, à l'aide des tests de White et de Breusch-Pagan l'hétéroscédasticité des résidus.

### **2.1.1. Test d'Hausman**

Afin d'estimer la performance sociétale, nous avons vérifié, dans un premier temps, s'il existe des effets individuels dans nos données pour chaque sous-modèle, avec M1(responsabilité sociétale générale SRG), M2 (Gouvernance SG), M3 (Sociale SOC), M4(Environnementale ENV) et M5(Parties Prenantes Externes PPE).

Les effets individuels sont indiqués par une interception propre à chaque individu qu'on note  $\mu_i$ . Nous testons ainsi l'hypothèse nulle  $H_0 : \mu_i = 0$ , autrement dit, il existe uniquement une constante commune donc absence des effets individuels. Ensuite, on va observer les résultats de la statistique F de Fisher et voir la p-value ; si la statistique F de Fisher est positive avec  $(N-1, NT-N-K- 1)$  degrés de liberté et si la p-value est significative, on rejette l'hypothèse nulle.

La deuxième étape consiste à déterminer, à travers le test de Hausman, si les effets individuels sont fixes ou bien aléatoires. Les résultats des différents tests sont présentés dans les tableaux suivants :

**Tableau 31 : Test des effets individuels**

	Test de présence des effets individuels	
	dl	F Stat.
<b>M1 (SRG)</b>	(130, 261)	41,44***
<b>M2 (SG)</b>	(130, 261)	28,95***
<b>M3 (SOC)</b>	(130, 261)	27,52***
<b>M4 (ENV)</b>	(130, 261)	41,36***
<b>M5 (PPE)</b>	(130, 261)	25,98***

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

D'après le tableau 31, nous constatons que pour les cinq modèles, il y a une présence des effets individuels puisque nous rejetons l'hypothèse nulle qui définit l'absence d'effets individuels.

Les modèles à effets aléatoires ou à effets fixes permettent certes de prendre en compte l'hétérogénéité des données, mais c'est la nature même des données qui diffère d'un modèle à un autre. Il convient alors d'appliquer le test de Hausman afin de vérifier si ces effets individuels sont fixes ou aléatoires. La particularité de ce test est qu'il permet de discriminer les deux spécifications, en supposant dans un premier temps que ces effets peuvent être corrélés avec les variables explicatives du modèle et, dans un second temps qu'ils lui sont orthogonaux. Le résultat de ce test suit une loi de khi-deux avec K-1 degrés de liberté. Ainsi, si la probabilité d'erreur est inférieure au seuil de 5%, on rejette l'hypothèse nulle de présence d'un effet aléatoire en privilégiant l'adoption d'effet individuel fixe et l'utilisation d'un estimateur Within.

**Tableau 32 : Test de Hausman**

	Test de présence des effets individuels	
	dl	H Stat.
<b>M1 (SRG)</b>	1	7,17
<b>M2 (SG)</b>	1	3,05*
<b>M3 (SOC)</b>	1	4,64
<b>M4 (ENV)</b>	1	6,99
<b>M5 (PPE)</b>	1	6,93

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

Les résultats du test de Hausman appliqué aux différents modèles nous indiquent que les effets sont aléatoires pour les différentes équations. Le test de Hausman a donné une probabilité d'erreur supérieure au seuil de 5% pour l'échantillon total, ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse nulle indiquant la présence d'effet aléatoire. Il convient alors d'estimer le modèle à travers la méthode des moindres carrés généralisées (MCG).

### 2.1.2. Test d'hétéroscédasticité

Plusieurs tests ont été utilisés dans les travaux portant sur des données de panel afin de pouvoir détecter ce type de phénomènes. Les tests de White et le test Breusch-Pagan sont les plus adaptés. L'hypothèse nulle de ces tests stipule l'absence d'hétéroscédasticité (ou présence homoscedasticité), c'est-à-dire de vérifier si la variance des erreurs est constante pour chaque firme pour tout t. Ainsi, afin de signaler la présence d'un problème d'hétéroscédasticité il faut vérifier si les carrés des résidus peuvent être expliqués par les variables explicatives. Nous allons utiliser le test de White sous l'hypothèse nulle  $H_0 : V(\varepsilon_t) = \alpha_0$  et  $\alpha_1 = \alpha_2 = 0$ . Si l'hétéroscédasticité est vérifiée, la variance est non fixe, elle est variable et change dans le temps. Ce changement est éventuellement lié à des variables explicatives.

**Tableau 33 : Test de White et de Breusch-Pagan d'hétéroscédasticité**

	Test de White	Test de Breusch-Pagen
	Chi2	Chi2
<b>M1(SRG)</b>	135,52***	315,19***
<b>M2 (SG)</b>	126,50***	281,82***
<b>M3 (SOC)</b>	139,57***	297,32***
<b>M4 (ENV)</b>	169,37***	319,43***
<b>M5 (PPE)</b>	155,08***	288,22***

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

Le test de Breusch-Pagan réalisé avec le logiciel STATA 13 montre une probabilité inférieure au seuil de 5%. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle, ce qui implique que le modèle est hétéroscédastique. Le même résultat est obtenu avec le test de White. On aboutit ainsi à la méthode MCG qui est couramment utilisée pour corriger l'homoscédasticité pour les différents modèles retenus.

## 2.2. Étude comparative

Une étude comparative sur les performances sociétales a été effectuée entre les entreprises familiales contrôlées et dirigées par un manager familial (1) et celles contrôlées par la famille et dirigées par un manager externe (0). En effet, chaque catégorie d'entreprise présente des caractéristiques différentes pouvant impacter les différentes dimensions de la performance sociétale. Pour procéder à cette comparaison, on a utilisé le test de la différence de la moyenne ou le T-Test. Les résultats sont présentés dans le tableau 34 ci-dessous :

**Tableau 34 : T-Test pour la différence des moyennes relatives aux performances sociétales des entreprises familiales gérées ou pas par un membre de la famille**

<b>Variabes RSE</b>	<b>Réunion</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Test-t</b>
<b>SRG</b>	0	84	60,03	2,4516**
	1	309	53,88	
<b>SG</b>	0	84	63,33	3,3128***
	1	309	56,74	
<b>SOC</b>	0	84	57,34	0,6503
	1	309	55,54	
<b>ENV</b>	0	84	62,67	2,6489***
	1	309	53,10	
<b>PPE</b>	0	84	50,58	2,8517***
	1	309	40,38	

Note : \*\*\*/\*\*/\* Significatifs respectivement au seuil de 1 %, 5 % et 10 %.

Les entreprises familiales dirigées par un manager familial présentent des scores nettement plus faibles, de manière statistiquement significative au seuil de 1% pour les dimensions de responsabilité sociétale de gouvernance, environnementale et relative à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes externes et au seuil de 5% pour ce qui est du score de responsabilité sociétale générale.

Enfin, l'analyse du score de responsabilité sociétale relatif à la dimension sociale ne fait apparaître aucune différence statistiquement significative entre les deux types d'entreprises. En effet, bien que la moyenne observée semble légèrement plus élevée au sein des entreprises dirigées par un manager externe, le test t de Student ne souligne aucune différence statistiquement significative.

Afin de conforter ces premiers résultats, il convient de faire des analyses de régression.

### **2.3. Analyse de la régression à effets individuels aléatoires**

Une régression multiple est proposée dans le tableau 35 dans laquelle la variable RSE, variable à expliquer, constitue la variable générique d'autres notations sociétales. Plusieurs variables explicatives ont été mobilisées dans notre deuxième modèle. Des variables liées à l'implication de la famille au niveau de son pouvoir et son expérience au sein de l'entreprise familiale et des variables liées au mode de gouvernance adaptée dans l'entreprise. De plus, trois variables de contrôle ont été mobilisées dans cette régression : le secteur d'activité, l'âge de la firme et la ROA.

**Tableau 35 : Analyse des régressions de la RSE des entreprises familiales**

MODELES VARIABLES	Mod (1) SRG		Mod (2) SG		Mod (3) SOC		Mod (4) ENV		Mod (5) PPE	
	M1-1	M1-2	M2-1	M2-2	M3-1	M3-2	M4-1	M4-2	M5-1	M5-2
PA	1,09 0,277		1,39 0,165		0,66 0,506		1,11 0,266		0,91 0,363	
PG	-1,25 0,213	-3,25 0,001***	-4,16 0,000***		-2,00 0,046**	-1,88 0,061*	-2,18 0,029**		-3,23 0,001***	-0,27 0,787
PM	-3,06 0,002***		-2,61 0,009***		-0,89 0,373	-0,75 0,453	-0,63 0,527		-0,34 0,730	-3,22 0,001***
GP	1,20 0,232	-1,16 0,246	0,77 0,438	0,18 0,859	1,17 0,240		1,46 0,144	1,24 0,216	-0,03 0,976	
GACA	1,43 0,154	1,37 0,170	1,60 0,110	0,07 0,942	1,55 0,120	1,74 0,083*	0,27 0,783	-0,63 0,532	2,02 0,043**	1,96 0,05**
GAM	1,66 0,097*	1,78 0,074*	1,04 0,300	0,47 0,636	1,08 0,280	1,48 0,138	2,08 0,038**	2,09 0,037**	1,54 0,123	1,83 0,067*
REUNION	-1,67 0,095*	-2,41 0,016**	-1,10 0,272	-2,00 0,046**	-0,73 0,468	-1,26 0,207	-2,14 0,032**	-2,72 0,006***	-2,10 0,035**	-2,55 0,011***
SECTEUR	-1,46 0,143	-1,60 0,109	-1,10 0,271	-1,10 0,271	-1,81 0,071*	-1,82 0,069*	-1,06 0,289	-1,62 0,104	-0,76 0,447	-0,83 0,405
AGE	2,88 0,004***	3,11 0,002***	3,74 0,000***	3,74 0,000***	2,01 0,045**	3,18 0,001***	2,40 0,016**	2,77 0,006***	2,31 0,026**	2,78 0,005***
ROA	1,07 0,284	1,11 0,267	2,22 0,027***	2,22 0,027***	1,41 0,158	1,35 0,176	0,02 0,985	-0,08 0,936	0,15 0,881	0,11 0,915
CONSTANTE	4,78 0,000***	8,30 0,000***	7,71 0,000***	11,44 0,000***	4,01 0,000***	7,28 0,000***	2,85 0,004***	5,17 0,000***	2,36 0,018**	4,70 0,000***
OBSERVATIONS	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>
R <sup>2</sup>	<b>0,49</b>	<b>0,46</b>	<b>0,81</b>	<b>0,43</b>	<b>0,30</b>	<b>0,28</b>	<b>0,35</b>	<b>0,34</b>	<b>0,31</b>	<b>0,32</b>

Note : Ce tableau rapporte les résultats de l'analyse de la régression linéaire. La variable dépendante est la performance sociétale sous ses 5 dimensions. La période d'étude s'étale de 2014 à 2016. Les probabilités d'erreur p sont exprimées en dessous des coefficients de chacune des variables du modèle. \*\*\*, \*\* et \* dénotent une significativité aux seuils respectifs de 1 %, 5 % et 10 %.

Les résultats de la régression des différents modèles, relatifs aux différentes notations sociétales, du tableau 35 indiquent la significativité positive de la variable de contrôle AGE au seuil de 1%. De ce fait, plus l'âge de l'entreprise familiale augmente, plus elle augmente ses performances sociétales. Ce résultat corrobore les résultats de Choi (1999, cité par Hamid, 2004) sur les entreprises coréennes et ceux d'Al-Shubiri et *al.* (2012) sur les entreprises cotées à la bourse d'Amman. Ces auteurs ont montré que l'âge des entreprises est positivement associé aux stratégies de responsabilité sociétale engagées par ces dernières. De même, pour Roberts (1992) l'âge de l'entreprise exerce un effet positif et significatif sur sa performance sociétale. En effet, pour Roberts (1992) l'âge élevé de l'entreprise est associé à sa longue histoire d'engagement et de réputation en matière de RSE. Godos-Díez et *al.* (2011) ont confirmé ces conclusions. Pour ces auteurs la relation positive entre l'âge élevé de l'entreprise et sa performance sociétale serait expliquée par les attentes et le contrôle qu'exercent les parties prenantes sur l'entreprise. Il est, en effet, plus difficile pour une entreprise de se retirer des actions de RSE une fois qu'elles ont été mises en œuvre.

Pour Soufeljil et *al.* (2016), l'âge de l'entreprise est considéré comme un déterminant essentiel qui exerce un fort impact sur l'attitude stratégique des entreprises familiales et sur les décisions de leurs managers. En effet, comme les autres types d'entreprises, l'entreprise familiale essaiera toujours d'être plus innovatrice et veillera à garder sa pérennité. Elle aura tendance à améliorer sa performance sociétale et à développer sa connaissance des différentes dimensions de la RSE. Ainsi, dès que l'entreprise familiale devient plus âgée, elle sera plus incitée à découvrir de nouvelles voies et opportunités de développement et des changements structurels. Ces changements sont susceptibles de toucher son attitude stratégique et d'impacter sa performance sociétale.

La deuxième variable de contrôle dans notre modèle est le secteur d'activité de l'entreprise. C'est une variable binaire qui prend la valeur de 1 si la firme familiale est industrielle et la valeur de 0 si elle est dans le secteur de service et/ou de distribution. La variable de contrôle « secteur d'activité » est une variable largement utilisée dans les études sur la performance sociétale des entreprises. En 1977, Sturdivant et Ginter avaient souligné la nécessité de prendre en compte le secteur d'activité de la firme dans l'étude de la RSE. Cottrill (1990) soutient que toute étude sur la RSE qui ne prend pas en compte le secteur d'activité de l'entreprise est nécessairement déficiente.

Cependant, l'impact du secteur d'activité sur la performance sociétale reste mitigé. Ainsi, Waddock et Graves (1997), Boutin-Dufresne et Savaria (2004) et Sweeney et Coughlan (2008) soutiennent que le secteur d'activité d'une firme exerce une influence significative sur sa performance sociétale. Pour Delmas et Toffel (2004) de même que pour Jackson et Apostolakou (2010) les différents secteurs d'activité tant industriel que de service ou de distribution sont souvent soumis aux mêmes règles et réglementations ainsi qu'au même ensemble de parties prenantes. De ce fait, l'impact et les circonstances seront similaires. Ceci pourrait être expliqué par l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) et principalement l'isomorphisme mimétique. En effet, et quel que soit le secteur d'activité auquel appartient la firme, elle pourrait être tentée d'adopter une démarche de RSE ou de lancer un processus de diffusion d'informations environnementales ou sociales, parce que leurs concurrents le font, et de jouir ainsi d'une légitimité sociale (Ortas et *al.*, 2015).

Dans notre étude, la régression multiple montre que cette variable n'exerce aucun effet statistiquement significatif sur les différentes notations sociétales du modèle sauf sur la notation sociale. En effet, elle est statistiquement négativement significative au seuil de 10%. Cela veut dire que les entreprises familiales dans le secteur industriel se préoccupent moins de leur responsabilité sociale comparées aux autres entreprises familiales opérant dans d'autres secteurs d'activité. Notre résultat corrobore celui de Moore (2001) qui conclut à une relation significative entre le secteur de distribution ou de service d'une entreprise et sa performance sociale. En effet, les entreprises appartenant à ces secteurs d'activité se préoccupent plus de leurs employés et des conditions de travail comparés à d'autres entreprises dans d'autres secteurs.

Enfin, en ce qui concerne la variable ROA, qui désigne la rentabilité des actifs de l'entreprise, nous remarquons une absence de significativité avec les différentes notations sociétales sauf celle relative à la gouvernance. En effet, il existe une relation statistiquement positivement significative au seuil de 1% entre la variable ROA et la performance sociétale liée à la dimension de la gouvernance. Cela justifie que plus la rentabilité des actifs de l'entreprise augmente, plus elle améliore sa relation avec ses actionnaires et le fonctionnement de ses instances de gouvernance et de conduite des affaires.

Nos résultats trouvent leurs explications dans la littérature sur la relation entre la performance financière et la performance sociétale. Pour Aupperle et *al.* (1985) il n'est tout simplement pas clair que des liens entre performance financière et performance sociétale existent et, le cas échéant, s'ils sont positifs ou négatifs. En effet, les conclusions trouvées sur cette relation ont été mitigées.

D'une part, il existe une première lignée de pensée qui plaide pour une relation négative entre la ROA et la performance sociétale. Les défenseurs de cette pensée estiment que les entreprises qui agissent de manière responsable subissent un désavantage concurrentiel dû aux coûts supportés. Ils s'appuient sur les arguments de Friedman (1970) pour qui il existe peu d'avantages économiques aisément mesurables pour un comportement socialement responsable alors que les coûts sont nombreux.

D'autre part, on trouve une deuxième lignée de pensée où il n'y a pas de relation, positive ou négative, entre la ROA et la performance sociétale (Ullman, 1985). Pour cet auteur, il existe tellement de variables intermédiaires entre les deux performances qu'il n'y a aucune raison de s'attendre à ce qu'une relation existe sauf peut-être par hasard. De plus, plusieurs problèmes peuvent affecter les mesures de la performance sociétale et ainsi masquer tout lien existant avec la ROA. Nos résultats sur les notations de performance sociétale générale, sociale, environnementale et relative aux parties prenantes externes corroborent cette lignée de pensée.

Enfin, d'autres chercheurs ont trouvé une relation positive et statistiquement significative entre la performance financière (ROA) et la performance sociétale (Waddock et Graves, 1997 ; Simpson et Kohers, 2002). Pour les porteurs de ce courant, l'entreprise qui tente de réduire ses coûts implicites par des actions socialement irresponsables encourra des coûts explicites plus élevés, ce qui entraînera un désavantage concurrentiel. Ainsi, et selon cet argument, il existe une relation positive entre la performance sociétale et la performance financière. Ces conclusions se rapportent également au scénario gagnant-gagnant décrit par Windsor (2006) dans lequel la RSE et la performance financière augmentent simultanément. La relation positive et statistiquement significative qu'on a trouvée, à la suite de notre étude entre la ROA et la performance sociétale relative à la gouvernance, corrobore ce courant de recherche.

## **Hypothèse 2 (Partiellement validée)**

*Le pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

La deuxième hypothèse de notre recherche concerne le pouvoir de la famille dans l'entreprise. Dans notre modèle, et selon l'échelle F-PEC développée par Astrachan et al. (2002), le pouvoir familial est représenté par trois variables qui font référence à trois dimensions, à savoir : l'actionnariat, le management et la gouvernance. Chacune de ces variables est déclinée en une sous-hypothèse. Ainsi, et afin de valider notre deuxième hypothèse, il convient d'abord de valider les trois sous-hypothèses qui expliquent la variable du pouvoir.

### **Sous-Hypothèse 2.1 (Non validée)**

*Le niveau de la propriété familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Dans cette sous-hypothèse le niveau de la propriété familiale a été mesuré par la variable **PA** qui désigne la part d'actions détenues par la famille. Dans notre étude, un minimum de 20% de parts d'actions doit être détenu par la famille pour qualifier l'entreprise de familiale. A l'issue de la régression, nous remarquons que cette variable n'exerce aucun effet statistiquement significatif sur la performance sociétale de l'entreprise et ce au niveau des différentes notations sociétales. De ce fait, le niveau d'actionnariat familial, qu'il soit majoritairement familial ou pas, n'a aucun effet sur la performance sociétale de la firme. Notre résultat corrobore celui de Ducassy et Montandrou (2014) qui, sur un échantillon d'entreprises françaises cotées, ont conclu à une absence de significativité entre concentration d'actionnariat familial et performance sociétale.

Les études empiriques sur l'influence de l'actionnariat familial sur la performance sociétale sont riches et marquées par leurs hétérogénéités. Une influence positive de l'actionnariat familial a été mise en évidence empiriquement par Dyer et Whetten (2006) sur les questions environnementales et par Bingham et al. (2011) sur des questions d'ordre social. En revanche, Schulze et al. (2001) de même que Gamerschlag et al. (2011)

et Rees et Rodionova (2015) confirment l'existence d'une relation négative entre l'actionnariat familial et la performance sociétale. Plus la structure d'actionnariat est détenue par les propriétaires familiaux, moins l'entreprise divulguera d'informations en matière de responsabilité sociale.

Ainsi, l'imbrication famille/entreprise dans les entreprises familiales n'est pas sans conséquence et exerce une influence significative sur les décisions stratégiques en général et sur la performance sociétale entre autres. Dans notre étude cet impact n'est certainement pas dû au niveau de la propriété familiale.

Notre sous- hypothèse H2.1 est ainsi rejetée et le niveau de propriété familiale n'exerce aucun effet significatif sur la performance sociétale de la firme.

### **Sous-Hypothèse 2.2 (Validée)**

*La présence des membres de la famille dans le conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Cette sous-hypothèse a été représentée par la variable **PG** qui indique le pourcentage des membres de la famille présents dans le conseil d'administration. Cette variable est statistiquement négativement significative au seuil de 1% pour les dimensions sociétales générale, de gouvernance et relative aux parties prenantes externes. Elle est aussi statistiquement négativement significative au seuil de 5% pour les dimensions sociales et environnementales. Par conséquent, la présence des membres de la famille dans le conseil d'administration de l'entreprise atténue sa performance sociétale.

Notre résultat rejoint celui de Abdullah et *al.* (2011) sur un échantillon d'entreprises familiales malaisiennes. Ils ont conclu en une relation négative entre le pourcentage des membres de la famille présents dans les organes de contrôle et la performance sociétale. Pour ces auteurs, les entreprises où la famille est l'actionnaire majoritaire auront un fort contrôle sur le conseil d'administration et, par conséquent sur le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, ces actionnaires familiaux auront tendance à privilégier leurs propres intérêts plutôt que celui de l'entreprise et à s'engager moins dans des activités de responsabilité sociétale.

Pour Mohd Ghazali (2007), les entreprises gérées et contrôlées par la famille ont tendance à divulguer beaucoup moins d'informations sur la responsabilité sociale. Chen et al. (2008) mettent en évidence que l'actionnariat familial, comparé à d'autres types d'actionnariat, joue un rôle dominant dans la divulgation volontaire d'informations. En effet, la famille, et compte tenu de son contrôle dans le capital et de son implication active dans le management et dans le conseil d'administration, favorisera une meilleure qualité de divulgation d'informations (Broye et al., 2018). Les actionnaires familiaux et ce, dans le but d'éviter les litiges et de préserver leur réputation, seront ainsi incités à limiter la divulgation d'informations aux parties prenantes (Anderson et al., 2009) et surtout à réduire la transparence des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise (Ali et al., 2007).

De même, pour Ward (2006) lorsque les conseils d'administration sont dominés par des membres de la famille, une insularité peut apparaître et laisser l'entreprise en dehors de l'actualité du marché. Cette situation peut conduire à une ignorance des responsabilités sociales que la société exigerait en un tel moment.

Ainsi, et contrairement à ce qui a été avancé par Deephouse et Jaskiewicz (2013) et Block et Wagner (2014b) sur l'existence d'une relation positive entre la présence des membres de la famille dans les organes de contrôle de l'entreprise et la performance sociétale, notre étude conclut sur un effet négatif.

De ce fait, notre sous-hypothèse H2.2 est validée et la présence des membres de la famille dans le conseil d'administration exerce un effet significatif mais négatif sur la performance sociétale.

### **Sous-Hypothèse 2.3 (Partiellement validée)**

*La présence des membres de la famille dans des postes de direction exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Cette sous-hypothèse a été représentée par la variable **PM** qui indique le pourcentage des membres de la famille présents dans des postes de direction. Cette variable est statistiquement négativement significative au seuil de 1% pour les dimensions sociétales

générale, de gouvernance et relative aux parties prenantes externes. Cependant, elle n'exerce aucun effet statistiquement significatif pour les dimensions sociales et environnementales. Par conséquent, la présence des membres de la famille dans des postes de direction exerce un effet mitigé sur sa performance sociétale.

Notre résultat rejoint en partie celui de Lybaert (2014) sur un échantillon d'entreprises familiales belges qui indique que la présence des membres de la famille dans des postes de direction réduit la performance sociétale de l'entreprise. En effet, et selon Fiegner et *al.* (2000), le fonctionnement des entreprises familiales est fortement influencé par la participation de la famille à la direction de l'entreprise. Ainsi, les managers familiaux peuvent montrer un comportement non rationnel quant à l'engagement dans des activités de responsabilités sociétales. Leur décision sera basée sur une perception subjective et centrée sur leurs propres intérêts plutôt que ceux de l'entreprise.

De plus, pour Bingham et *al.* (2011) et Van Gils et *al.* (2014), la participation directe des propriétaires familiaux au sein de l'équipe de direction impacte négativement sa performance sociétale liée à sa dimension de gouvernance. En effet, dans les entreprises familiales, les employés sont souvent embauchés sur des références internes plutôt que sur des offres d'emploi formelles. Ainsi, les propriétaires familiaux engagent souvent des membres de leur famille qui, dans la plupart du temps, sont moins qualifiés (Schulze et *al.*, 2001 ; Schulze et *al.*, 2002). Ce type de comportement conduit au népotisme et à l'injustice dans le recrutement et dans l'évaluation du rendement au travail (Dyer, 1994 ; Schulze et *al.*, 2001). En effet, dans les entreprises familiales le recrutement des autres membres de la famille dans l'entreprise, l'évaluation de leur performance ou de leur progression de carrière, n'obéit pas souvent à des considérations guidées par la rationalité économique (Poulain-Rehm, 2018).

Notre sous-hypothèse H2.3 est donc partiellement validée. La présence des membres de la famille dans des postes de direction impacte négativement la performance sociétale de l'entreprise liée à sa dimension générale, de gouvernance et relative à sa relation avec les parties prenantes externes.

Par conséquent, notre Hypothèse H2 est partiellement validée. Le pouvoir de la famille exerce un effet mitigé sur la performance sociétale de l'entreprise puisque les trois variables qui l'expliquent exercent un effet différé.

### **Hypothèse 3 (Partiellement validée)**

*L'expérience de l'entreprise familiale exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Afin de tester cette hypothèse, nous nous sommes basés sur l'échelle F-PEC pour désigner nos variables correspondantes à l'expérience de l'entreprise familiale. Pour Astrachan et al. (2002) la variable expérience est mesurée à travers le nombre de générations de propriétaires, de générations actives dans les instances de gouvernance et de générations présentes dans le management. Ainsi, et afin de valider notre hypothèse, il convient d'abord de valider les sous-hypothèses afférentes.

#### **Sous-Hypothèse 3.1 (Non validée)**

*Le nombre de générations de propriétaires exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Cette sous-hypothèse a été représentée par la variable **GP** qui indique le nombre de générations de propriétaires au sein de l'entreprise, un nombre qui varie entre 1 et 3 générations. Selon notre régression, cette variable n'exerce aucun effet statistiquement significatif sur les différentes dimensions de performance sociétale. De ce fait, il n'existe aucune différence quant à la performance sociétale entre les entreprises familiales qu'elles soient au stade de leur fondateur ou après transmission.

Ce résultat est cohérent avec celui trouvé sur la variable PA, part d'actions détenues par la famille, qui n'exerce aucun effet significatif sur la performance sociétale. De ce fait, la propriété familiale, qu'elle soit à sa première ou à sa troisième génération n'impacte pas la performance sociétale de la firme.

Les études sur l'impact du nombre de générations propriétaires sur la performance sociétale de la firme sont marquées par leur hétérogénéité. Ainsi, Miller et al. (2007) ont

montré que les entreprises familiales fondatrices sous contrôle familial sont plus performantes que celles à leur deuxième ou troisième génération. Au contraire, Ensley et Pearson (2005) ont soutenu que les générations futures résolvent leurs conflits et présentent une meilleure performance sociétale que les entreprises familiales gérées par la première génération. Pour Dou et *al.* (2014), une succession trans-générationnelle potentielle renforce les effets positifs de la propriété familiale sur la performance sociétale. De même, Deniz et Suarez (2005) ont conclu que les entreprises appartenant à la troisième génération avaient le pourcentage le plus élevé d'approche philanthropique, qui constitue un des quatre niveaux de la RSE selon Carroll (1979).

Dans notre étude, l'absence d'effet significatif entre le nombre de générations de propriétaires et la performance sociétale peut trouver son explication dans l'étude de Dumazert et Pohardy (2012) sur les liens intergénérationnels en entreprise. Ces auteurs ont conclu que l'âge n'est pas en soi un facteur de discordance entre les générations. Par contre, l'âge ou la présence de plusieurs générations dans l'entreprise peut le devenir lorsqu'il est associé à d'autres facteurs notamment la présence dans les organes de direction et/ou de contrôle.

Notre sous-hypothèse H3.1 est ainsi rejetée et le nombre de générations de propriétaires n'exerce aucun effet significatif sur aucune des dimensions de performance sociétale.

### **Sous-Hypothèse 3.2 (Partiellement validée)**

*Le nombre de générations actives dans le conseil d'administration exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Dans cette sous-hypothèse, le nombre de générations actives dans le conseil d'administration est mesurée par la variable GACA. Un maximum de 3 générations a été identifié dans les entreprises de notre échantillon. Cette variable n'exerce pas le même effet sur les différentes dimensions de performance sociétale. En effet, elle est statistiquement positivement significative au seuil de 5% pour la dimension sociétale de l'entreprise relative à sa relation avec ses parties prenantes externes et statistiquement positivement significative au seuil de 10% pour la dimension sociale. En revanche, cette variable n'exerce aucun effet statistiquement significatif pour les dimensions de

performance générale, de gouvernance et environnementale. Ainsi, le nombre de générations actives dans le conseil d'administration accentue la performance sociale et celle relative aux parties prenantes externes de la firme.

Notre résultat corrobore celui de Ferrero et *al.* (2015) sur un ensemble d'entreprises familiales européennes cotées. Ces auteurs ont conclu à la présence d'un impact positif exercé par la présence de plusieurs générations dans le conseil d'administration sur la performance sociale de l'entreprise. En effet, ce type de diversité est lié à une richesse d'informations financières et extra-financières et à un partage d'expériences et de connaissances entre les différentes générations présentes. De ce fait, cette diversité générationnelle influera de manière positive sur le processus décisionnel et sur la stratégie globale de la firme.

De plus, plusieurs études ont démontré l'existence d'un lien positif entre la représentation au conseil d'administration et les performances des entreprises familiales au stade de leurs fondateurs (Lee, 2006 ; Miller, 2007 ; Gonzaléz et *al.*, 2012). Cependant, ce lien peut persister à travers les générations. Pour Chu (2011) et Giovannini (2010), la diversification générationnelle d'administrateurs au sein du conseil d'administration exerce une forte influence positive sur la performance de l'entreprise. Giovannini (2010) affirme que ce phénomène peut résulter de la minimisation des conflits entre les membres de la famille et les administrateurs externes non exécutifs, de l'accumulation de connaissances familiales dans l'entreprise et de la gestion ininterrompue de l'entreprise par la famille dirigeante.

Ainsi, notre sous-hypothèse H3.2 est partiellement validée et le nombre de générations actives dans le conseil d'administration est de nature à améliorer la performance sociétale de la firme principalement sa performance sociale et celle relative à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes externes.

### **Sous-Hypothèse 3.3 (Partiellement validée)**

*Le nombre de générations actives dans le management de l'entreprise exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

Cette sous-hypothèse a été représentée par la variable GAM. Un maximum de 2 générations sont présentes dans notre étude. L'effet de cette variable varie d'une dimension sociétale à une autre. En effet, elle est statistiquement positivement significative au seuil de 5% pour la dimension environnementale et au seuil de 10% pour les dimensions de performance sociétale générale et relatives aux parties prenantes externes. Cependant, cette variable n'exerce aucun effet statistiquement significatif sur les dimensions de gouvernance et sociales. Ainsi, le nombre de générations actives dans le management de l'entreprise accentue sa performance sociétale.

Notre résultat rejoint celui de O'Boyle et *al.* (2010) qui suggèrent qu'avoir un pourcentage élevé de membres de la famille appartenant à plusieurs générations et qui participent au management de l'entreprise est la clé des entreprises axées sur l'éthique. Ces membres familiaux partagent les mêmes valeurs et une histoire commune. Ils souhaitent aussi conserver l'entreprise au sein de la famille et la transmettre aux générations futures. En d'autres termes, l'influence de la famille et le désir de préserver son nom (Uhlener et *al.*, 2004 ; Dyer et Whetten, 2006, Strike, 2012) sera l'objectif des différentes générations participantes au management de l'entreprise. A l'appui de ces confirmations, nous retrouvons les effets significatifs constatés sur la notation de performance sociétale globale ainsi qu'environnementale et relative aux parties prenantes externes.

De ce fait, notre sous-hypothèse H3.3 est partiellement validée et la présence de générations actives dans le management accentue la performance sociétale de la firme, principalement sa performance sociétale générale, environnementale et relative aux parties prenantes externes.

#### **Hypothèse 4 (Partiellement validée)**

*La réunion des fonctions de contrôle et de direction par les propriétaires familiaux exerce une influence significative sur la performance sociétale.*

La quatrième hypothèse de notre recherche concerne le mode de gouvernance de l'entreprise familiale. Elle a été présentée à travers la variable REUNION qui indique la réunion des fonctions de contrôle et de direction entre les mains de la famille. C'est une variable binaire qui prend la valeur 1 si les deux fonctions sont réunies et 0 s'il y a séparation. Cette variable est statistiquement négativement significative au seuil de 1% pour les dimensions environnementales et parties prenantes externes et au seuil de 5% pour les dimensions de performance sociétale générale et de gouvernance. En revanche elle n'exerce aucun effet statistiquement significatif pour la dimension sociale. Les résultats de la régression confirment ceux trouvés dans notre analyse comparative précédemment effectuée. Ainsi, la réunion de fonction de contrôle et de management atténue la performance sociétale de l'entreprise familiale.

Notre résultat rejoint celui Laguir et El Baz (2012) sur échantillon d'entreprises françaises du CAC 40. Pour ces auteurs, les entreprises familiales gérées par un manager externe compétent affichent une meilleure performance sociétale que celles gérées par un manager membre de la famille. Ce résultat est probablement dû au bon équilibre des pouvoirs que les managers externes sont capables d'établir dans l'entreprise.

Pour Gomez-Mejia et al. (2001), suite à une étude sur un échantillon d'entreprises familiales espagnoles, les entreprises familiales seraient réticentes à l'idée de renvoyer leur PDG familial. En effet, en raison de l'altruisme familial, les propriétaires familiaux ne veulent pas surveiller ou discipliner leurs PDG. Ainsi, le recrutement d'un manager externe compétent peut garantir que les entreprises familiales feront des meilleurs choix, surtout lorsqu'elles sont confrontées à des décisions stratégiques. Un manager externe serait davantage en mesure de garantir un meilleur effort social dans l'entreprise qu'un membre de la famille.

De même, pour Morck et Yeung (2004) les entreprises familiales ne sont intéressées que par la préservation de leurs propres intérêts. Ainsi, les familles à la tête de plusieurs entreprises ne seraient pas enclines à bien les gérer et pourraient même favoriser la corruption. Cette situation mine la confiance qu'a l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes externes. Ainsi, pour Morck et Yeung (2004), avoir recours à un manager externe compétent pourraient être socialement préférable à un contrôle familial.

De ce fait, notre hypothèse H4 est partiellement validée et la réunion de fonction de contrôle et de management atténue la performance sociétale de la firme, principalement sa performance sociétale générale, de gouvernance, environnementale et relative aux parties prenantes externes.

**Tableau 36 : Synthèse des hypothèses et des résultats de la régression (MCG)**

<b>Hypothèses et sous-hypothèses</b>		<b>Résultat des régressions (MCG)</b>
<b>Hypothèse relative à la nature familiale de la firme</b>	H1.1 – influence de la nature familiale de la firme sur la performance sociétale générale	NS
	H1.2 – influence de la nature familiale de la firme sur la performance sociale	-
	H1.3 – influence de la nature familiale de la firme sur la performance sociétale liée à la gouvernance	-
	H1.4 – influence de la nature familiale de la firme sur la performance environnementale	-
	H1.5 – influence de la nature familiale de la firme sur la performance sociétale liée aux PPE	-
<b>Hypothèse relative à au pouvoir de la famille</b>	H2.1- influence de la part d'actionnariat	NS
	H2.2- influence de la part de gouvernance	-
	H2.3- influence de la part dans les organes de direction	-
<b>Hypothèse relative à l'expérience de la famille</b>	H3.1-influence de la génération de propriétaires	NS
	H3.2-influence de la génération dans le conseil d'administration	+
	H3.3-influence de la génération dans le management	+
<b>Hypothèse relative à au mode de gouvernance familial</b>	H4- Influence de la réunion des fonctions de contrôle et de direction	-

### **3. Test de robustesse : une estimation par la méthode des moments généralisés (GMM)**

Afin de vérifier les résultats de notre régression, nous avons effectué un test de robustesse par l'application de la méthode des moments généralisés (GMM). Dans notre recherche nous avons appliqué cette méthode pour l'estimation de notre deuxième modèle en testant l'effet de l'implication familiale sur la performance sociétale. Pour Roodman (2006) et Mileva (2007), la méthode des moments généralisés (GMM) est appropriée pour des estimations de modèles linéaires dynamiques sur un panel de données ayant un faible T (un nombre réduit d'années) et une grand N (un grand nombre d'individus). Dans notre étude, nous travaillons sur un panel de données avec un grand nombre d'individus (N= 131 entreprises familiales) comparé aux nombres d'années (T= 3). Cette méthode d'estimation est programmée sur le logiciel STATA sous sa version 13. L'utilisation de cette version nous permet d'éviter l'utilisation, souvent compliquée, de la commande 'xtabond2' sur les anciennes versions de STATA.

L'estimateur GMM consiste à prendre pour chaque période la première différence de l'équation à estimer pour éliminer les effets spécifiques ou individuels (Mileva, 2007). Puis, il faut instrumenter les variables de l'équation en première différence (ROA) par leurs valeurs en niveau retardées d'une période ou plus ( $ROA_{t-1}$ ).

Il convient par ailleurs de s'assurer, après l'estimation des modèles, qu'il n'existe pas de corrélation entre les instruments retenus et les perturbations du modèle. Nous utilisons le test de Hansen qui est conçu pour tester la validité des instruments. C'est un test de suridentification qui permet de tester la validité des variables retardées comme instruments. Ainsi, on teste sous  $H_0$  que les variables instrumentales ne sont pas corrélées asymptotiquement avec les perturbations du modèle estimé (Mileva, 2007).

S'agissant de la même relation à estimer, il est à noter que le modèle statique trouve les mêmes résultats que le modèle dynamique. Les coefficients ainsi que les significativités des tests GMM sont présentés dans le tableau 37.

**Tableau 37 : Analyse des régressions de la RSE des entreprises familiales (GMM)**

<b>Modèles</b> <b>Variables</b>	<b>SRG</b>	<b>SG</b>	<b>SOC</b>	<b>ENV</b>	<b>PPE</b>
<b>PA</b>	2.08 0.037**	1.94 0.053*	1.30 0.193	2.35 0.019**	2.05 0.040**
<b>PG</b>	-6.19 0.000***	-7.51 0.000***	-3.88 0.000***	-4.60 0.000***	-6.52 0.000***
<b>PM</b>	-1.55 0.120	-3.29 0.001***	-1.09 0.276	-0.50 0.618	0.37 0.708
<b>GP</b>	2.20 0.028**	1.13 0.257	2.22 0.026**	2.81 0.005***	0.17 0.867
<b>GACA</b>	2.45 0.014**	2.96 0.003***	2.65 0.008***	0.45 0.655	3.62 0.000***
<b>GAM</b>	3.21 0.001***	2.22 0.027**	2.01 0.045**	3.98 0.000***	2.27 0.023**
<b>REUNION</b>	-3.05 0.002***	-2.32 0.020**	-1.19 0.233	-3.85 0.000***	-3.24 0.001***
<b>SECTEUR</b>	-2.67 0.008***	-1.73 0.084*	-3.15 0.002***	-2.05 0.040**	-1.69 0.092**
<b>AGE</b>	4.66 0.000***	6.34 0.000***	3.15 0.002***	3.47 0.001***	2.84 0.004***
<b>ROA</b>	1.51 0.132	0.19 0.850	1.40 0.161	1.47 0.143	2.39 0.017**
<b>CONSTANTE</b>	8.00 0.000***	13.03 0.000***	6.53 0.000***	4.82 0.000***	3.70 0.000***
<b>HANSEN TEST</b>	11,407 0.000***	6,881 0.008***	13,693 0.000***	7,872 0.005***	5,376 0.002***
<b>OBSERVATIONS</b>	262	262	262	262	262
<b>R<sup>2</sup></b>	0.2987	0.3601	0.2072	0.2404	0.2064

Note : Ce tableau rapporte les résultats de l'analyse de la régression linéaire. La variable dépendante est la performance sociétale sous ses 5 dimensions. La période d'étude est 2015 et 2016. Les probabilités d'erreur p sont exprimées en dessous des coefficients de chacune des variables du modèle. \*\*\*, \*\* et \* dénotent une significativité aux seuils respectifs de 1 %, 5 % et 10 %.

Les résultats de l'estimateur GMM confirment ceux précédemment trouvés. De plus cette méthode nous permet de partiellement valider deux sous-hypothèses précédemment rejetées (H2.1 et H3.1).

D'une part, la variable PA qui désigne la part d'actionnariat détenue par la famille est statistiquement positivement significative au seuil de 5% pour les dimensions de performance sociétale générale, environnementale et parties prenantes externes et au seuil de 10% pour la performance sociétale liée à la gouvernance. En revanche, cette variable n'exerce aucun effet significatif sur la performance sociale.

De ce fait, la présence de la famille comme actionnaire majoritaire améliore la performance sociétale de la firme. Ce résultat corrobore celui de Dyer et Whetten (2006) et de Cennamo et *al.* (2012) pour qui à mesure que le pourcentage de la propriété augmente, les actionnaires familiaux exerceront un plus grand contrôle sur les activités liées à la responsabilité sociétale. De même, Young et *al.* (2011) considèrent qu'il existe une relation positive entre la part de capital détenue par la famille et l'engagement en matière de RSE. En effet, les familles ont tendance à considérer leurs entreprises comme un prolongement d'elles-mêmes. Elles seront incitées à préserver leur image et leur réputation, améliorant par-là leurs performances sociétales.

Ainsi, notre sous-hypothèse H2.1 est partiellement validée et le niveau de propriété familiale accentue la performance sociétale de la firme, principalement sa performance sociétale générale, de gouvernance, environnementale et relative aux parties prenantes externes

D'autre part, la variable GP qui désigne le nombre de générations de propriétaires au sein de l'entreprise est statistiquement positivement significative au seuil de 1% pour la dimension environnementale et au seuil de 5% pour les dimensions de performance sociétale générale et sociale. Cependant, cette variable n'exerce aucun effet statistiquement significatif pour les performances sociétale de gouvernance et parties prenantes externes.

Notre résultat rejoint celui de Dou et *al.* (2014) et de Deniz et Suarez (2005). Pour ces auteurs la transmission générationnelle ainsi que la présence de plusieurs générations au

sein de l'entreprise renforcent sa performance sociétale. Le souci de réputation ainsi que la préservation de la richesse socio-émotionnelle qui jouent un rôle important dans l'engagement en matière de responsabilité sociétale, seront transmis d'une génération à une autre.

De ce fait, notre sous-hypothèse H3.1 est partiellement validée et le nombre de génération de propriétaires familiaux accentue la performance sociétale de la firme, principalement sa performance sociétale générale, environnementale et sociale.

**Tableau 38 : Synthèse des hypothèses de l'implication familiale et comparaison des résultats des estimateurs**

Hypothèses et sous-hypothèses		Résultat des régressions (MCG)	Résultat des régressions (GMM)
<b>Hypothèse relative au pouvoir de la famille</b>	H2.1- influence de la part d'actionnariat	NS	+
	H2.2- influence de la part de gouvernance	-	-
	H2.3- influence de la part dans les organes de direction	-	-
<b>Hypothèse relative à l'expérience de la famille</b>	H3.1-influence de la génération de propriétaires	NS	+
	H3.2-influence de la génération dans le conseil d'administration	+	+
	H3.3-influence de la génération dans le management	+	+
<b>Hypothèse relative à au mode de gouvernance familial</b>	H4- Influence de la réunion des fonctions de contrôle et de direction	-	-

### Conclusion

L'objet de ce chapitre était la validation des modèles de recherche développés à l'issue du chapitre précédent. Les éléments qui le composent ont permis de fournir un éclairage sur la construction des modèles déployés et sur les résultats qui en découlent. On a ainsi présenté les différents résultats de la recherche. Ensuite, on les a discutés et commentés

par rapport aux travaux antérieurs. On a pu tirer des conclusions sur l'ensemble des contributions aux débats autour de la problématique de la performance sociétale des entreprises familiales. C'est un débat qu'on a traité sur deux volets.

Le premier volet présente une comparaison entre la performance sociétale des entreprises familiales et non familiales. Les résultats empiriques de notre recherche démontrent que la nature familiale de la firme atténue sa performance sociétale. Ce résultat a été vérifié sur les différentes notations sociétales à savoir générales, de gouvernance, sociales et relatives aux parties prenantes externes.

Le deuxième volet de ce chapitre traite de l'impact de l'implication familiale sur la performance sociétale. Cette implication a été mesurée par le pouvoir, l'expérience (Astrachan et *al.*, 2002) et le mode de gouvernance (Charlier et Lambert, 2013). Les résultats empiriques des régressions effectuées démontrent que ces différentes dimensions exercent un effet significatif sur la performance sociétale. Cependant, cet effet diffère d'une dimension à une autre.

En effet, nos résultats montrent que le pouvoir familial ainsi que le mode de gouvernance atténuent la performance sociétale de la firme. En revanche, l'expérience mesurée par le nombre de générations présentes dans l'entreprise l'accentue.

L'ensemble de ces constats nous amène à conclure que la spécificité des entreprises familiales relative à son actionnariat, à sa transmission générationnelle ou encore à son mode de gouvernance, influence sa performance sociétale.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Le lien entre la structure de propriété et la performance des entreprises a fait l'objet d'un débat qui remonte aux travaux de Berle et Means (1932). Leur thèse suggère une relation inverse entre la structure de propriété et la performance de l'entreprise. Cette relation est principalement due aux problèmes d'agence qui peuvent exister entre dirigeants et actionnaires. De plus, les résultats empiriques dans ce domaine de recherche sont souvent contradictoires. (Sanchez-Ballesta et García-Meca, 2007 ; Demsetz et Villalonga, 2001 ; Villalonga et Amit, 2006). Notre revue de la littérature indique que, bien que plus récent, le même débat existe en ce qui concerne la structure de propriété et la performance sociale des entreprises.

Cette thèse participe à ce débat et contribue à apporter des clarifications quant à ce problème. Ainsi, nous avons mené une étude sur un échantillon d'entreprises françaises cotées. Nous avons choisi de travailler sur le cas des entreprises familiales, la forme de propriété la plus répandue dans le monde, et de déterminer si leur structure de propriété impacte leur performance sociale.

Nous soutenons que, lorsque l'on compare la structure de propriété de l'entreprise familiale par rapport à d'autres structures de propriété, le problème est plus complexe et dynamique. En effet, les caractéristiques uniques des entreprises familiales font que ce type d'entreprises ont des conséquences importantes sur leur performance en matière de responsabilité sociale (Dyer et Whetten, 2006).

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises familiales est en expansion ces dernières années. Des recherches ont montré que les entreprises familiales et non familiales diffèrent non seulement par leurs comportements généraux (Berrone et *al.*, 2012), mais également par la mesure dans laquelle elles s'engagent dans la RSE (Block et Wagner, 2014b), et comment les caractéristiques de leur gouvernance et de la propriété familiale influencent cet engagement (Marques et *al.*, 2014).

Cependant, malgré les progrès réalisés dans la compréhension des décisions stratégiques des entreprises familiales en matière de RSE, il reste beaucoup à apprendre et la littérature empirique analysant l'effet de l'implication de la famille sur la performance sociale reste très fragmentée et non structurée (Van Gils et *al.*, 2014).

Une première catégorie de recherches prétend à une relation négative entre implication familiale et performance sociétale (Abdullah *et al.*, 2011 ; Wu *et al.*, 2012). Ainsi, Uhlaner *et al.* (2004), sur un échantillon de petites et moyennes entreprises familiales néerlandaises cotées, signalent que la propriété familiale est associée négativement à la performance sociétale.

Une deuxième catégorie de recherches fait valoir que les entreprises familiales affichent une meilleure performance sociétale comparées aux entreprises non familiales (Bingham *et al.*, 2011 ; Yu *et al.*, 2015). Laguir *et al.* (2016), sur un échantillon d'entreprises françaises cotées, ont démontré que le caractère familial de la firme exerçait un impact positif sur sa performance sociétale.

Une troisième catégorie d'études avance que les entreprises familiales peuvent être à la fois socialement responsables et irresponsables (Cruz *et al.*, 2014), ou encore qu'il n'y ait aucune différence entre les entreprises familiales et non familiales en termes de performance sociétale. Ainsi, Amann *et al.* (2012), sur un échantillon d'entreprises japonaises cotées, constatent que l'identité de l'entreprise familiale n'exerce aucune influence sur sa performance sociétale.

Une omission importante dans les travaux antérieurs sur la responsabilité sociétale des entreprises familiales consiste dans le fait de se baser simplement sur le critère de propriété pour mesurer le contrôle et l'influence de la famille. Cependant, la question n'est plus de savoir si une entreprise est familiale ou pas mais ça serait plutôt l'étendue et les modalités de participation de la famille et son influence sur l'entreprise.

Ainsi et pour pallier les limites de ces travaux, nous avons opté dans notre thèse pour une approche plus fine afin de mesurer l'implication familiale. Nous nous sommes basés sur l'échelle de mesure F-PEC développée par Astrachan *et al.* (2002). C'est une approche multidimensionnelle qui consiste à mesurer le degré de l'influence de la famille sur l'entreprise selon trois dimensions différentes : le pouvoir, l'expérience et la culture. Ce sont les deux premières dimensions que nous avons mobilisées dans notre étude et qui nous ont permis de mieux comprendre l'influence de l'implication de la famille sur la performance sociétale.

De plus, les travaux antérieurs avaient tendance à traiter la RSE comme une activité homogène en privilégiant une approche globale ou encore en se focalisant sur une dimension en particulier. Cependant, la responsabilité sociale des entreprises est composée d'un ensemble diversifié d'initiatives qui couvrent un ensemble complexe de problèmes liés à la communauté, à l'environnement et à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes internes et externes (Cruz *et al.*, 2014 ; Dyer et Whetten, 2006). Les entreprises peuvent obtenir des résultats positifs ou négatifs pour chacune de ces dimensions.

Notre étude va au-delà de ces travaux et prend en considération les différentes dimensions de la responsabilité sociétale. En effet, l'agence de notation extra-financière *Ethifinance* analyse les comportements des entreprises étudiées à travers cinq dimensions, à savoir globale, de gouvernance, sociale, environnementale et relative aux parties prenantes externes.

Ces évolutions sont cohérentes avec l'objet de cette thèse qui se base sur les orientations théoriques et conceptuelles relatives à la gouvernance de l'entreprise familiale et aux fondements théoriques de la responsabilité sociale. Sur la base de ce débat, ce travail tente d'apporter une réponse théorique et empirique à la question suivante :

**Quel est l'impact de l'implication de la famille et de son mode de gouvernance sur la performance sociétale de la firme ?**

En définitive, cette thèse touche à deux domaines d'études parmi les sciences de gestion. D'une part elle présente un aperçu de la responsabilité sociale des entreprises en tant que domaine d'étude en émergence. D'autre part, elle mobilise un corpus théorique décrivant la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales en mettant en lumière les particularités de la relation entre cette dernière et la performance sociétale de ces entreprises.

Cette thèse fait état d'un choix positiviste comme positionnement épistémologique pour suivre une démarche hypothético-déductive. Cette dernière définit des hypothèses de recherche et les teste en utilisant des méthodes et modèles économétriques pour ensuite faire des inférences liées aux résultats trouvés. Les hypothèses issues de l'exploration

théorique de la recherche sont au nombre de quatre, elles- mêmes subdivisées en un total de 11 sous-hypothèses testées à travers une régression multiple. L'ensemble de ces hypothèses est issu des travaux sur la gouvernance d'entreprise familiale et des déterminants de la performance sociétale.

Notre étude s'est appuyée sur la base de données fournies par l'agence de notations extra-financières *Ethifinance*. L'échantillon étudié est construit à partir des données de 295 entreprises françaises cotées dont 131 ont été identifiées comme familiales. La période d'étude s'étale sur 3 ans allant de 2014 à 2016. L'échantillon sélectionné nous a servi à comparer les performances sociétales des entreprises familiales et non familiales d'une part, et à déterminer l'impact de l'implication de la famille sur la performance sociétale d'autre part.

Les résultats empiriques obtenus, à la suite de la mobilisation des méthodes économétriques appropriées pour appréhender la problématique de recherche, trouvent leurs explications dans les prédictions théoriques présentées tout au long de la première partie de cette thèse.

Ainsi, et au terme de cette recherche, il est utile de dresser un bilan résumant les principaux développements de ce travail avant d'en souligner les principaux apports, de préciser les limites de la recherche et de citer les perspectives futures.

Notre travail, conduit sur un échantillon d'entreprises cotées, a mis en évidence la relation entre l'implication de la famille, déclinée sous ses différentes dimensions et les différentes notations de la performance sociétale. L'implication de la famille dans l'organisation représente un trait unique des entreprises familiales (Zellweger et Nason, 2008) et notre étude montre que chaque dimension joue un rôle crucial dans l'explication de la pertinence de la RSE au sein de l'entreprise.

En effet, les arguments théoriques mobilisés liés à la réputation, à la préservation de la richesse socio-émotionnelle, à l'identité organisationnelle et à l'orientation à long terme qui caractérisent souvent ce type d'entreprise sont utilisés pour expliquer le comportement prédit par les modèles testés par l'analyse de régression.

Les résultats obtenus contredisent un certain nombre de prescriptions théoriques et d'études empiriques tout en s'inscrivant dans la lignée d'autres. Les conclusions quant à la supériorité de la performance sociétale des entreprises familiales sont particulièrement contrastées notamment pour les dimensions sociales et environnementales. En effet, rares sont les études qui mettent en évidence l'impact négatif de la nature familiale de la firme sur sa performance sociétale.

De plus, cette étude a montré que l'implication de la famille dans l'entreprise avait un effet direct sur sa performance sociétale. En particulier, nos preuves empiriques ont montré que :

- ✓ la performance sociétale des entreprises familiales liée aux dimensions générales, de gouvernance, sociales et environnementales est inférieure à celle des entreprises non familiales ;
- ✓ le pouvoir de la famille dans l'entreprise influence négativement sa performance sociétale ;
- ✓ l'expérience de l'entreprise familiale exerce une influence positive sur sa performance sociétale ;
- ✓ la réunion des fonctions de contrôle et de direction par les propriétaires familiaux influence négativement la performance sociétale de la firme liée aux dimensions générales, de gouvernance, environnementales et relatives aux parties prenantes externes.

Ces résultats obtenus ont d'autant plus de signification que les différentes dimensions de la responsabilité sociétale sont évaluées avec précision, de même que les différentes dimensions de gouvernance et d'implication familiale.

En plus de cet apport théorique, notre recherche présente un intérêt pratique. En effet, notre étude a pour objectif d'inciter les dirigeants et les membres familiaux travaillant dans les entreprises familiales à examiner en profondeur l'impact que pourrait exercer l'implication familiale sur les différentes dimensions de la performance sociétale. Notre étude les incite également à considérer la responsabilité sociétale comme un levier de la

performance globale et les encourage ainsi à investir davantage dans des pratiques sociales et sociétales.

Cependant, la recherche et les résultats qu'elle expose, permettent d'identifier un certain nombre de limites pouvant constituer une base de questions pour de nouvelles perspectives de recherches. Certes, ces limites ne remettent pas en question les résultats de ce travail, mais incitent à des travaux ultérieurs.

Une première limite est liée à la durée relativement courte sur ce genre d'étude. En effet, la littérature empirique sur la performance non financière des entreprises a montré que la performance ne se perpétue pas éternellement. Elle dépend du facteur temps et risque de ne pas perdurer dans le long terme. La mesure de la performance sociétale nécessite ainsi la compréhension des propriétés temporelles reliant l'activité organisationnelle à la performance (Boussoura, 2012).

Richard *et al.* (2009) suggèrent l'usage des méthodes longitudinales afin de mettre en évidence cette variation temporelle. Le recours aux données longitudinales présente l'avantage de mettre l'accent non seulement sur le contenu de la performance mais aussi sur sa variation à travers le temps. Ainsi, mener une étude longitudinale permet de meilleurs ajustements des modèles économétriques étudiés et d'écarter le biais relatif à l'abstraction du facteur temps. Une difficulté que ne nous n'avons pas pu lever vu l'indisponibilité des données en grande partie sur les notations sociétales.

Deuxièmement, l'échantillon relève du contexte français, ce qui va à l'encontre d'une généralisation des conclusions à d'autres contextes, notamment européens. Le contexte culturel et institutionnel peut être crucial lorsque nous analysons les déterminants de l'implication familiale et de leurs influences sur la performance sociétale. Plusieurs études soulignent que la responsabilité sociétale des entreprises et la manière dont elles se comportent dépendent fortement des aspects culturels tels que les valeurs et les traditions relatives à chaque pays (Scholtens et Dam, 2007), la religion (Brammer *et al.*, 2007) et les traditions familiales (Marques *et al.*, 2014)

Ainsi, la reproduction de cette analyse empirique sur des pays autres que la France pourrait être utile. En particulier, une étude portant sur plusieurs pays peut améliorer notre

compréhension de l'impact des dimensions de l'implication familiale sur la performance sociétale, en permettant d'identifier les caractéristiques potentielles propres à chaque pays.

Le dépassement de certaines de ces limites nous conduit à vouloir prolonger la recherche vers une meilleure compréhension de l'influence de l'implication familiale et de son mode de gouvernance sur la performance sociétale.

De ce fait, cette recherche pourrait être développée en examinant en profondeur les interactions et les normes familiales. En effet, les interactions familiales varient d'une famille à l'autre, ce qui peut entraîner des résultats différents pour les entreprises familiales. Une étude récente de Calabro *et al.* (2018) montre comment les interactions et les normes familiales peuvent influencer sur les performances des entreprises. Leur étude examine la manière dont les familles choisissent leurs futurs dirigeants, soit en désignant l'aîné comme future leader, soit en privilégiant la compétence comme seul critère de sélection. Les résultats de l'étude montrent que les critères de décision utilisés par une famille pour nommer le futur dirigeant ont un impact significatif sur les performances des entreprises.

Ainsi, une extension encore possible de notre étude serait d'intégrer les interactions et les normes familiales en tant que variables modératrices. En effet, des recherches futures en prenant en compte ces aspects pourraient s'avérer fructueuses et contribuer à clarifier davantage la relation discutable entre l'implication de la famille et la performance sociétale de ces entreprises.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

- Abdullah, S. N., Mohamad, N. R., & Mokhtar, M. Z. (2011). Board independence, ownership and CSR of Malaysian large firms. *Corporate Ownership & Control*, 8(3), 417-431.
- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(5), 3-18.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Acquier, A. (2007). RSE et outils de gestion: perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière. *Revue de l'organisation responsable*, 2(2), 5-15.
- Acquier, A. (2008). *Développement durable et management stratégique: piloter un processus de transformation de la valeur*. Paper presented at the Actes de la 17e Conférence Internationale de l'AIMS.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). La responsabilité sociale des entreprises: une revue de la littérature généalogique. *Revue française de gestion*, 34(180), 131-159.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Adams, J. S., Taschian, A., & Shore, T. H. (1996). Ethics in family and non-family owned firms: an exploratory study. *Family Business Review*, 9(2), 157-170.
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?* Paper presented at the XIVème Conférence de l'AIMS.
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*(4), 6-19.
- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66-69.
- Akeb, H., Delchet-Cochet, K., & Vo, L. C. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 5-27.
- Akisik, O., & Gal, G. (2014). Financial performance and reviews of corporate social responsibility reports. *Journal of Management Control*, 25(3-4), 259-288.

- Al-Shubiri, F. N. a., Al-Abedallat, A. Z., & Orabi, M. M. A. (2012). Financial and non financial determinants of corporate social responsibility. *Asian Economic and Financial Review*, 2(8), 1001-1012.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*.
- Aldous, J. (1996). *Family careers*: Sage.
- Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of management Journal*, 21(3), 479-486.
- Ali, A., Chen, T.-Y., & Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of accounting and economics*, 44(1-2), 238-286.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (1999). Construction de l'objet de la recherche In: Thiétart. *Méthodes de recherche en management-Paris: Dunod*.
- Allouche, J., & Amann, B. (1997). Le retour de Capitalisme Familiale, L'expansion. *Management Review*, 85, 92-99.
- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*, 32, 129-154.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*(5), 109-130.
- Allouche, J., & Amann, B. (2008). Nature et performances des entreprises familiales. *Filemanagement, fondements et renouvellements*, 223-232.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-330.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? *XVème Congrès de l'AGRH*, 2390-2410.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). *Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature*. Paper presented at the Colloque " Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?"
- Amann, B. (2003). *Les spécificités de l'entreprise familiale*. Paper presented at the Colloque AJDA, UPPA.

- Amann, B., Caby, J., Jaussaud, J., & Piniero, J. (2007). Activisme des actionnaires et responsabilité sociale des entreprises: une comparaison Espagne–France–Etats-Unis–Japon. *Revue de l'organisation responsable*, 2(2), 37-53.
- Amann, B., Jaussaud, J., & Martinez, I. (2012). Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants. *Asian Business & Management*, 11(3), 329-345.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of management Review*, 26(4), 512-529.
- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2009). Founders, heirs, and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial economics*, 92(2), 205-222.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of corporate finance*, 14(4), 431-445.
- Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A., & Rutherford, M. W. (2017). An archival approach to measuring family influence: An organizational identity perspective. *Family Business Review*, 30(1), 19-36.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management Review*, 28(1), 71-88.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (2002). *Family Business Sourcebook: A Guide for Families who Own Businesses and the Professionals who Serve Them: Covering Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and Other Issues Family Businesses Face*: Family Enterprise Publisher.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88-96.
- Arrègle, J.-L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13-36.

- Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A., & Rutherford, M. W. (2017). An archival approach to measuring family influence: An organizational identity perspective. *Family business review*, 30(1), 19-36.
- Arregle, J.-L., Very, P., & Raytcheva, S. (2002). Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur. *EDHEC, Papier de recherche*.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Ashmos, D. P., & Huber, G. P. (1987). The systems paradigm in organization theory: Correcting the record and suggesting the future. *Academy of Management Review*, 12(4), 607-621.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*. Paper presented at the XIVième Conférence internationale de Management Stratégique, Angers.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.
- Ayerbe, C. G., Torres, P. R., & Luna, J. L. M. (2014). Inversión medioambiental y resultado financiero en las empresas familiares españolas. *European Journal Of Family Business*, 4(1).
- Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises: un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *[Vertigo] La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(2).

- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family business review*, 8(2), 131-155.
- Baret, C., Huault, I., & Picq, T. (2006). Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*(4), 93-106.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable? *2ème journée de recherche du CEROS*, 1-24.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Strategic management and competitive advantage*: Pearson Education Upper Saddle River, NJ.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Barrédy, C. (2008). Gouvernance de la société familiale cotée. *Revue française de gestion*(5), 1-19.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of corporate finance*, 11(1-2), 107-127.
- Basly, S. (2005). *Internationalization of family firms in a knowledge-based view*.
- Basly, S. (2006). *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique*. Paper presented at the Colloque de l'Association Française de Finance.
- Basly, S., & Saunier, P.-L. (2019). Familiness, socio-emotional goals and the internationalization of French family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-42.

- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management Review*, 33(1), 122-136.
- Béatrice, B., & Delattre, E. (2005). L'impact boursier des annonces environnementales en France. *Journée Développement Durable, Association Internationale du Management Stratégique (AIMS), Aix en provence*.
- Beck, N., & Katz, J. N. (1995). What to do (and not to do) with time-series cross-section data. *American political science review*, 89(3), 634-647.
- Beck, N., & Katz, J. N. (2011). Modeling dynamics in time-series–cross-section political economy data. *Annual Review of Political Science*, 14, 331-352.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.
- Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 297-312.
- Ben Markouk, W., & Bouslama, N. (2016). Les Variables de contrôle de la performance à l'Export: Quelques Recommandations Empiriques. *Proceedings of the Marketing Spring Colloquy (MSC) Unit of Research & Applications in Marketing (URAM) Special Volume: May, 2016. Vol. (2), 34-62E-ISSN: 2490-4376*.
- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84-103.
- Benhamou, S., Diaye, M.-A., & Crifo, P. (2016). Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique. *France Stratégie*.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.
- Berle, A. (1931). Corporate Powers as Powers in Trust, 44 Harvard L. In: Rev.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property: Transaction Pub.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative science quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464.
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565-585.
- Binz, C., Hair Jr, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24, 36.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130.
- Block, J., & Wagner, M. (2014a). Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 339-346.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2010). Corporate social responsibility of large family and founder firms.
- Block, J. H., & Wagner, M. (2014b). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475-492.
- Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255-270.

- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, 81(3), 499-513.
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of econometrics*, 87(1), 115-143.
- Bnoui, I. (2011). *Performance financière et performance sociale: Etat de l'art*. Paper presented at the Communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS, Nantes.
- Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913.
- Bon, V. (2007). Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise. *Management Avenir*(1), 203-214.
- Bon, V. (2016). *Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales: une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle*. Paper presented at the RIODD 2016.
- Bourdieu, P. (1993). À propos de la famille comme catégorie réalisée. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 100(1), 32-36.
- Boussoura, E. (2012). *Dimension institutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie*. Université de Bourgogne,
- Boutin-Dufresne, F., & Savaria, P. (2004). Corporate social responsibility and financial risk. *The Journal of investing*, 13(1), 57-66.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Boyer, A., Scotto, M. J., & Tiffon, H. (2014). *En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines?* Retrieved from
- Brahim, H. B., & Arab, M. B. (2011). The effect of intangible resources on the economic performance of the firm. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(1), 36.
- Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial management*, 35(3), 97-116.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

- Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120-136.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative science quarterly*, 50(4), 576-609.
- Broye, G., Di Giacomo, A., & Prinz, E. (2018). Pratiques de divulgation des éléments de rémunération des dirigeants et incidence de l'actionnariat familial-CEO compensation disclosure and the influence of family ownership: the French experience. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 21(Spécial 4), 31-59.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management science*, 42(4), 541-558.
- Buisson, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement? *Management Avenir*(4), 147-164.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The journal of finance*, 58(5), 2167-2201.
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Cabeza-García, L., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2017). Family involvement and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 109-122.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2002). *La gestion des entreprises familiales*. Retrieved from
- Cadiou, C., Cadiou, K., & N'Goma, F. (2017). Performance et défense de l'unité familiale: la valeur du capital émotionnel. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(1), 87-99.

- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic management journal*, 39(7), 2014-2035.
- Campbell, T. S., & Marino, A. M. (1994). Myopic investment decisions and competitive labor markets. *International Economic Review*, 855-875.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2016). Family involvement and corporate social responsibility in small-and medium-sized family firms. *The Routledge Companion to Family Business*.
- Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small-and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244-258.
- Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*.
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132-146.
- Capron, M. (2003). L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Économie éthique*, 7, 1-72.
- Capron, M., & Quairel, F. (2009). Le rapportage «développement durable» entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 19-29.
- Capron, M., & Quairel, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise: La découverte* Paris.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *La Découverte, Paris*.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carr, J. C., Massis, A. D., & Pearson, A. W. (2018). Reflections on the F-PEC Scale of Family Influence: Clarifying Its Distinctive Contribution. *Family Business Review*, 31(2), 198-199.
- Carrasco Hernández, A. J., & Sánchez Marín, G. (2014). Human capital in family businesses: an exploratory analysis in Spanish firms. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 3(5), 19-29.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding. *Vital Speeches of the day*, 49(19), 604-608.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Caselli, F., & Gennaioli, N. (2013). Dynastic management. *Economic Inquiry*, 51(1), 971-996.
- Caserio, C., & Napoli, F. (2016). Corporate social responsibility and family business: An overview. *African Journal of Business Management*, 10(24), 594-606.
- Catry, B., & Buff, A. (1996). Le gouvernement de l'entreprise familiale.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(9).
- Cennamo, C., Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Does stakeholder management have a dark side? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 491-507.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care

- more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Chami, M. R. (2001). *What is different about family businesses?* : International Monetary Fund.
- Chandler, D., Haunschild, P. R., Rhee, M., & Beckman, C. M. (2013). The effects of firm reputation and status on interorganizational network structure. *Strategic Organization*, 11(3), 217-244.
- Charlier, P. (2008). *Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes*. Paper presented at the LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE.
- Charlier, P., & Lambert, G. (2013). Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence. *Finance Contrôle Stratégie*(16-2).
- Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue française de gestion*, 115, 38-56.
- Chatterjee, S., Hadi, A., & Price, B. (2000). *Regression analysis by example* John Wiley & Sons. Inc., New York.
- Chauvey, J.-N., Giordano-Spring, S., Cho, C. H., & Patten, D. M. (2015). The normativity and legitimacy of CSR disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789-803.
- Chauvey, J.-N., Naro, G., & Seigneur, A. (2015). Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 79-91.
- Chelli, M., Durocher, S., & Richard, J. (2014). France's new economic regulations: insights from institutional legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 283-316.
- Chen, C. J., & Jaggi, B. (2000). Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong. *Journal of accounting and public policy*, 19(4-5), 285-310.
- Chen, S., Chen, X., & Cheng, Q. (2008). Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of accounting research*, 46(3), 499-536.

- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60(10), 1005-1011.
- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
- Ciocirlan, C., & Pettersson, C. (2012). Does workforce diversity matter in the fight against climate change? An analysis of Fortune 500 companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 47-62.
- Cisneros-Martinez, L. (2006). Un plaidoyer pour une approche générationnelle des PME familiales. 1 ères Journées George Doriot, 16 et 17 mars 2006, Deauville, 32 pages
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management Review*, 20(1), 92-117.
- Cliff, J. E., & Jennings, P. D. (2005). Commentary on the multidimensional degree of family influence construct and the F-PEC measurement instrument. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 341-347.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)? *Management Avenir*(4), 131-145.
- Connelly, J. T., Limpaphayom, P., & Nagarajan, N. J. (2012). Form versus substance: The effect of ownership structure and corporate governance on firm value in Thailand. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1722-1743.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Corbetta, G., & Tomaselli, S. (1996). Boards of directors in Italian family businesses. *Family Business Review*, 9(4), 403-421.
- Cottrill, M. T. (1990). Corporate social responsibility and the marketplace. *Journal of Business Ethics*, 9(9), 723-729.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business ethics: A European perspective: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press Oxford.

- Cronqvist, H., & Nilsson, M. (2003). Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 38(4), 695-719.
- Cronqvist, H., & Nilsson, M. (2005). The choice between rights offerings and private equity placements. *Journal of Financial economics*, 78(2), 375-407.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic management journal*, 29(11), 1141-1154.
- Croutsche, J.-J., & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*(2), 93-98.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I.-M. (2015). The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *International Business Review*, 24(5), 890-901.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*: Cengage Learning.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M., & Thompson, S. S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- Damak-Ayadi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16(1), 53-81.
- Danes, S. M., & Olson, P. D. (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success. *Family business review*, 16(1), 53-68.
- Dardour, A., Toumi, N. B. F., & Boussaadaa, R. (2018). Composition du conseil d'administration et divulgation d'informations RSE. *Finance Contrôle Stratégie*(NS-4).
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Corporations and economic inequality around the world: The paradox of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 35-53.

- Davis, G. F., & Greve, H. R. (1997). Corporate elite networks and governance changes in the 1980s. *American journal of sociology*, 103(1), 1-37.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business sourcebook*, 62-74.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- De Marsac, V. T. (2011). *Guide pratique des entreprises familiales*: Editions Eyrolles.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014a). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014b). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35-50.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166-175.
- De Massis, A., Wang, H., & Chua, J. H. (2019). Counterpoint: How heterogeneity among family firms influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 37-44.

- De Rosenblatt, P., Mik, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1985). The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face. In: Jossey-Bass.
- De Rosnay, J., & Le Macroscopie, E. d. S. (1975). Collection Points. In: Paris.
- De Salles Vance, P., & de Ângelo, C. F. (2007). Reputação corporativa: uma revisão teórica. *REGE. Revista de Gestão*, 14(4), 93.
- De Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Decock-Good, C. (2001). L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), 29-57.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management studies*, 50(3), 337-360.
- Déjean, F., & Gond, J.-P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Déjean, F., & Martinez, I. (2009). Communication environnementale des entreprises du SBF120: déterminants et conséquences sur le coût du capital actions. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1), 55-77.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations: The case of family business. *Family Business Review*, 27(3), 228-243.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of corporate finance*, 7(3), 209-233.
- Déniz, M. d. I. C. D., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27-41.
- Desman, R., & Brush, T. (1991). *Family business: State of the notion*. Paper presented at the annual meeting of the Family Firm Institute, Beaver Creek, CO.

- Diéguez-Soto, J., López-Delgado, P., & Rojo-Ramírez, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9(3), 603-634.
- Dierkes, M., & Preston, L. E. (1977). Corporate social accounting reporting for the physical environment: A critical review and implementation proposal. *Accounting, Organizations and Society*, 2(1), 3-22.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, 22(1), 65-81.
- Dodd, M. (1932). E. Merrick, "For Whom are Corporate Managers Trustees?". *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Donckels, R. (1998). D'une fonction de cadre a celle de consultant de PME familiale. Une conversion possible mais pas evidente. *Gestion 2000*, 14, 107-122.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85.
- Dou, J., Zhang, Z., & Su, E. (2014). Does family involvement make firms donate more? Empirical evidence from Chinese private firms. *Family Business Review*, 27(3), 259-274.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- Drevetton, B., & Krupicka, A. (2005). *Le développement durable: une problématique de gestion?* Paper presented at the Proceedings from: 19ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). Angers.

- Du, X. (2015). Is corporate philanthropy used as environmental misconduct dressing? Evidence from Chinese family-owned firms. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 341-361.
- Ducassy, I., & Montandrau, S. (2014). Performance sociale: quelle influence de l'actionnaire? Le cas français. *Gestion 2000*, 31(1), 15-32.
- Dumazert, F., & Pohardy, O. (2012). Les liens intergénérationnels en entreprise, Entreprises dans la Cité (EdC). Escalade Entreprises, Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et Institut Kervégan.
- Dunn, B. (1996). Family enterprises in the UK: a special sector? *Family Business Review*, 9(2), 139-155.
- Dupuis, J.-C. (2008). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, 34(180), 159.
- Durand, D. (1998). La systémique. Que sais-je? In: PUF.
- Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Dyer Jr, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Stagliano, R. (2012). *Corporate social responsibility (CSR) in SMEs: Understanding differences between France and Morocco in the food-processing industry*. Paper presented at the ICSB World Conference Proceedings.
- El Ghouli, S., Guedhami, O., Wang, H., & Kwok, C. C. (2016). Family control and corporate social responsibility. *Journal of Banking & Finance*, 73, 131-146.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

- Embrick, D. G. (2011). The diversity ideology in the business world: A new oppression for a new age. *Critical sociology*, 37(5), 541-556.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.
- Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1129-1144.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850.
- Enrègle, Y., & Souyet, A. (2009). La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)... sous le prisme du développement durable. *IGS, Éditions Arnaud Franel, Paris*.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). Market: Etudes et recherches en marketing (3 e éd.). *Dunod, Paris*.
- Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics*, 65(3), 365-395.
- Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 44(2), 439-466.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fehre, K., & Weber, F. (2019). Why some are more equal: Family firm heterogeneity and the effect on management's attention to CSR. *Business Ethics: A European Review*.
- 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.
- Fernandez, A. (2000). Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. *Les éditions de l'organisation*.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board

- diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 193-207.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Dreux IV, D. R., & Dennis Jr, W. J. (2000). CEO stakes and board composition in small private firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 5-24.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (1996). Strategic leadership. *St. Paul: West Educational Publishing*.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. L., & Danes, S. M. (2010). Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey. *Journal of small business management*, 48(4), 524-551.
- Flanagan, D. J., & O'shaughnessy, K. (2005). The effect of layoffs on firm reputation. *Journal of Management*, 31(3), 445-463.
- Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organising and "professional management" in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400-415.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J. (1996). Realizing value from the corporate image. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. (2001). Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance. *Constructing Markets and Industries*, Oxford University Press, New York, 53(4), 5-14.
- Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*: FT Press.
- Francis, J., Huang, A. H., Rajgopal, S., & Zang, A. Y. (2008). CEO reputation and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 25(1), 109-147.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.

- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & society*, 33(2), 150-164.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom: With the assistance of Rose D. Friedman*: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Frimousse, S., Mansouri, N., & Peretti, J. (2006). La performance sociale et la légitimité institutionnelle. 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité. *Tunis, Tunisie*, 10-12.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). Outside directors in SME boards: a call for theoretical reflections. *Corporate Board: role, duties and composition*, 1(1), 28-37.
- Gallo, M. A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-148.
- Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262.
- Gao, W., Li, W., & Huang, Z. (2017). Do family CEOs benefit investment efficiency when they face uncertainty? Evidence from chinese family firms. *Chinese Management Studies*, 11(2), 248-269.
- Garcia Sanchez, I.-M., Rodríguez Domínguez, L., & Gallego Álvarez, I. (2011). Corporate governance and strategic information on the internet: A study of Spanish listed companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4), 471-501.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85-96.
- García-Rodríguez, F. J., García-Rodríguez, J. L., Castilla-Gutiérrez, C., & Major, S. A. (2013). Corporate social responsibility of oil companies in developing countries: From altruism to business strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(6), 371-384.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.

- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *Revue du MAUSS semestrielle*(15), 320-325.
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*: Harvard Business Press.
- Gherra, S. (2010). Stratégies de développement durable. *Revue française de gestion*(5), 141-153.
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13(3), 239-250.
- Gillet, C., & Lafont, A.-L. (2016). *Responsabilité sociétale des entreprises et entreprises familiales: Une analyse discursive des rapports RSE*. Paper presented at the RIODD Réseau Internationale de recherche sur les Organisations et le développement Durable, Ecole des mines de Saint Etienne.
- Giovanna, C., & Lucio, C. (2012). Corporate social responsibility: A survey among SMEs in Bergamo. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 325-341.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166.
- Girod-Séville, M., Thietart, R. A., Perret, V., Allard-Poesi, F., Charreire, S., Durieux, S., & Baumard, P. (2003). Doing management research: a comprehensive guide. *JOURNAL-OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY*, 54(10), 1123-1123.
- Giuliano, R. (2012). Performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier: le cas d'Eternit, une entreprise belge. *La Revue des Sciences de Gestion*(5), 13-22.
- Gleason, P. (1983). Identifying identity: A semantic history. *The journal of American history*, 69(4), 910-931.
- Godos-Díez, J.-L., Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548.

- Goetschin, P. (1987). La gestion de la succession dans les PME. *Revue économique et sociale, Lausanne*, 98-107.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management Avenir*(3), 139-152.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & 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.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gond, J.-P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2003). *La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE*. Retrieved from
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses universitaires de France.
- Gond, J.-P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*(205), 93.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2012). Family firms and financial performance: The cost of growing. *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649.
- Graafland, J. (2002). *Corporate social responsibility and family business*. Paper presented at the Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference, Helsinki, Finland.
- Greene, W. (2005). *Econométrie*, 5e édition, édition française dirigée par Schlachter D. et al. In: Paris, Pearson Education France.

- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & society*, 36(1), 5-31.
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297.
- Gujarati, D. N. (1995). Basic Econometrics. McGraw-Hill Inc. *New York*.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Haigh, M., & Jones, M. (2007). A critical review of relations between corporate responsibility research and practice. *Electronic journal of business ethics and organization studies*, 12(1).
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). Multivariate data analysis with readings Prentice-Hall International Inc.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of management Journal*, 36(4), 844-863.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamid, F. Z. A. (2004). Corporate social disclosure by banks and finance companies: Malaysian evidence. *Corporate Ownership and Control*, 1(4), 118-130.
- Hamisultane, H. (2002). ECONOMETRIE. HAL Id: cel-01261174 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01261174>.

- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of accounting and public policy*, 24(5), 391-430.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Heald, M. (1961). Business thought in the twenties: Social responsibility. *American Quarterly*, 13(2), 126-139.
- Hemphill, T. A. (2004). Monitoring global corporate citizenship: Industry self-regulation at a crossroads. *Journal of Corporate Citizenship*(14), 81-95.
- Hernández, A. J. C., & Jimenez, D. J. (2014). Knowledge Management Practices for Corporate Social Responsibility: A Family Business Perspective. *Volume One*, 198.
- Hernández, A. J. C., & Marín, G. S. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review-FIR*, 3(5), 19-29.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hirigoyen, G. (2007). Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*(1), 67-90.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2000). *La politique de stock-options des entreprises familiales cotées: quelques résultats empiriques*. Retrieved from
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family business review*, 23(1), 76-88.

- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759-781.
- Huang, M., Ding, H.-B., & Kao, M.-R. (2009). Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 309-326.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. P. (2015). Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of corporate finance*, 34, 108-127.
- Huault, I. (2009). *Paul DiMaggio et Walter W. Powell-Des organisations en quête de légitimité*: Éditions EMS.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Hugron, P. (1998). La régie d'entreprises familiales. *GESTION-MONTREAL-*, 23, 37-40.
- Hurlin, C. (2001). L'économétrie des données de panel: modèles linéaires simples. *École Doctorale Edocif*.
- Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & society*, 39(1), 24-48.
- Ibrahim, N. A., & Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics*, 14(5), 405-410.
- Igalens, J., & Gond, J.-P. (2005). Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148.
- Igalens, J., Joras, M., & Mancy, F. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel*: Ed. d'Organisation.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371-394.
- Jahmane, A., & Louart, P. (2013). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure. *Management & Sciences Sociales* (14), 99-117.

- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- James, H. (2009). *Family capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, and the continental European model*: Harvard University Press.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309-341.
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. In: Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Jaskiewicz, P., González, V. M., Menéndez, S., & Schiereck, D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family business review*, 18(3), 179-202.
- Jenkins, H., & Hines, F. (2003). *Shouldering the burden of corporate social responsibility: what makes business get committed?* : Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society.
- Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic management journal*, 25(6), 507-524.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, Y., & Peng, M. W. (2011). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 15-39.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232-262.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management Review*, 20(2), 404-437.
- Kabbach de Castro, L. R., Aguilera, R. V., & Crespí-Cladera, R. (2017). Family firms and compliance: reconciling the conflicting predictions within the socioemotional wealth perspective. *Family Business Review*, 30(2), 137-159.

- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106.
- Kadis, L. B., & McClendon, R. (1991). A relationship perspective on the couple-owned business. *Family business review*, 4(4), 413-424.
- Kang, E., & Zardkoohi, A. (2005). Board leadership structure and firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 785-799.
- Kao, M.-S., & Kuo, A. (2017). The effect of uncertainty on FDI entry mode decisions: The influence of family ownership and involvement in the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 224-236.
- Katz, J. P., & Niehoff, B. P. (1998). How owners influence strategy—A comparison of owner-controlled and manager-controlled firms. *Long Range Planning*, 31(5), 755-761.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830.
- Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Article commentary: Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Kennedy, P. E. (1998). Teaching undergraduate econometrics: A suggestion for fundamental change. *The American Economic Review*, 88(2), 487-492.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Gallo, M. A. (2004). L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale. *Que sais-je?(3717)*, 78-97.

- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). Quelques ouvrages recommandés. *Que sais-je?*(3717), 125-125.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational dynamics*, 12(1), 57-70.
- King, M. R., & Santor, E. (2008). Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(11), 2423-2432.
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-182.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Kolsi, M. C., & Attayah, O. F. (2018). Environmental policy disclosures and sustainable development: Determinants, measure and impact on firm value for ADX listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 807-818.
- Kotlar, J., & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), 26-36.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Kouao, S. G. (2011). *Incidence des facteurs institutionnels dans l'évolution de la structure financière des entreprises: cas d'entreprises françaises cotées à la bourse de Paris*. Bordeaux 4,
- Kpodar, K. (2007). *Why has unemployment in Algeria been higher than in MENA and transition countries*: International Monetary Fund.
- Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*, trad. de l'américain par L. Meyer, Paris, Flammarion.
- Kuttner, M., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). *Corporate social responsibility in family firms: Status quo and future directions*. Paper presented at the G-Forum, 20. Interdisziplinäre Jahreskonferenz zu Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand.

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Labaki, R. (2008). Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. *Journal des Entreprises Familiales*, 1(2), 81-116.
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & Amar, W. B. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 511-525.
- Labelle, R., & Schatt, A. (2005). *Structure de propriété et communication financière des entreprises françaises; Ownership Structure and Corporate Disclosures: The French Case*.
- Laguir, I., & Elbaz, J. (2012). Implication familiale, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et performance: le cas des entreprises familiales françaises du CAC 40-Conference: RIODD At: Nantes.
- Laguir, I., Laguir, L., & Elbaz, J. (2016). Are family small-and medium-sized enterprises more socially responsible than nonfamily small-and medium-sized enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 386-398.
- Lamb, N. H., Butler, F., & Roundy, P. (2017). Family firms and corporate social responsibility: exploring "concerns". *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 469-487.
- Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2009). L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu. La clef de la longévité.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*: Harvard Business Review Press.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.

- Laurent, B., & Wirtz, P. (2010). Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance: une illustration à travers le cas du groupe Auchan. *Cahier du FARGO*(1100703).
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking back at and forward from:“Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities”. *Family Business Review*, 31(2), 229-237.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization science*, 22(3), 704-721.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Le Vigoureux, F., & Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 71-93.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises: théories et pratiques*: Hachette.
- Levinas, E. (2012). *Autrement qu'être, ou, Au-delà de l'essence* (Vol. 54): Springer Science & Business Media.
- Lévy, A., & d'Angers, U. (1988). *Les dirigeants de PME et leur entreprise*.
- Lievens, J. (2006). *La gouvernance dans les entreprises familiales: les clés du succès*: Lannoo Uitgeverij.
- Lindow, C. M. (2013). A strategic fit perspective on family firm performance. In *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance* (pp. 49-93): Springer.
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of management studies*, 47(2), 322-344.

- Litz, R. A. (1997). The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void; addressing the opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(3), 55-71.
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.
- Liu, M., Shi, Y., Wilson, C., & Wu, Z. (2017). Does family involvement explain why corporate social responsibility affects earnings management? *Journal of Business Research*, 75, 8-16.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287-308.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 28-42.
- López-González, E., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2019). Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1044-1064.
- Love, E. G., & Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.
- Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 43-58.

- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-264.
- Lutz, E., & Schraml, S. (2012). Family firms: Should they hire an outside CFO? *Journal of Business Strategy*, 33(1), 39-44
- Lybaert, N. (2014). *The Influence of Family Involvement on CSR Disclosure*. Paper presented at the European Conference on Management, Leadership & Governance.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), 347-368.
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P. L., & Martínez-Martínez, D. (2014). Motivaciones hacia la Responsabilidad Social en las Pymes familiares. *European Journal Of Family Business*, 4(1).
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, J. A., & Robinson Jr, R. B. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 985-1002.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Makni, R., Francoeur, C., & Bellavance, F. (2009). Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 409.
- Mamede, P., & Allouche, J. (2018). CORPORATE SUSTAINABILITY PERFORMANCE IN PORTUGAL: SME FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESS DIFFERENCES AND DETERMINANTS. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 714-726.
- Mard, Y., Marsat, S., & Roux, F. (2014). Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise: le cas français. *Finance Contrôle Stratégie*(17-4).

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review*, 27(3), 206-227.
- Martin Hiebl, R. (2015). Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation. *Management Decision*, 53(5), 1061-1082.
- Martinet, A.-C., & Payaud, M. A. (2007). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*(11), 199-214.
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, I.-M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2018). Corporate social responsibility disclosure and information asymmetry: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 12(4), 885-916.
- Mathieu, P. (2008). La RSE: fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Entreprise Ethique*(28), 13-21.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Mauray, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of corporate finance*, 12(2), 321-341.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*. Paper presented at the communication à la conférence de l'AIMS.
- McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: the profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123-131.
- McGoldrick, M., Gerson, R., Ackermans, A., & Van Cutsem, C. (1990). *Génogrammes et entretien familial*: ESF Paris.

- McGuire, J., Dow, S., & Ibrahim, B. (2012). All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm. *Journal of Business Research*, 65(11), 1643-1650.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1), 415-444.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management Review*, 26(1), 117-127.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2000). *Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena*. Paper presented at the ICSB World Conference.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir? *Management Avenir*(3), 142-156.
- Mertens, C. (2009). *Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf: eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung* (Vol. 2).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 169-196.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, 35(192), 75.
- Mileva, E. (2007). Using Arellano-Bond dynamic panel GMM estimators in Stata. *Economics Department, Fordham University*, 64, 1-10.
- Miller, D., Amore, M. D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., & Quarato, F. (2018). Strategic distinctiveness in family firms: Firm institutional heterogeneity and configurational multidimensionality. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 16-26.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization science*, 24(1), 189-209.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic management journal*, 31(2), 201-223.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1051-1076.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1063-1081.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of management studies*, 47(2), 205-222.
- Mishra, C. S., & McConaughy, D. L. (1999). Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 53-64.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*(20-2).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J., & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business ethics quarterly*, 21(2), 235-255.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, 22(4), 853-886.

- Mohd Ghazali, N. A. (2007). Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: some Malaysian evidence. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(3), 251-266.
- Moon, S. g., Bae, S., & Jeong, M. G. (2014). Corporate sustainability and economic performance: an empirical analysis of a voluntary environmental program in the USA. *Business Strategy and the Environment*, 23(8), 534-546.
- Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 299-315.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409.
- Morck, R., Yeung, B., & Yu, W. (2000). The information content of stock markets: why do emerging markets have synchronous stock price movements? *Journal of Financial economics*, 58(1-2), 215-260.
- Morck, R. K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (1998). *Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease*. Retrieved from
- Mouline, J.-P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 39-52.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33.
- Musacchio, A., & Read, I. (2007). Bankers, industrialists, and their cliques: elite networks in Mexico and Brazil during early industrialization. *Enterprise & Society*, 8(4), 842-880.
- 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.
- Nauges, C. (1999). *La consommation d'eau potable en France: analyse économétrique de la demande domestique- Doctoral Dissertation Toulouse 1*,
- Naumann, E., & Lincoln, D. J. (1989). Systems theory approach to conducting industrial marketing research. *Journal of Business Research*, 19(2), 151-164.

- Ndemanga, D. A., & Koffi, E. T. (2009). Ownership structure, industry sector and corporate social responsibility (CSR) practices: The case of Swedish listed companies. *rapport nr.: Master Degree Project 2009: 31*.
- Neckebrouck, J., Manigart, S., & Meuleman, M. (2017). Attitudes of family firms toward outside investors: the importance of organizational identification. *Venture Capital, 19*(1-2), 29-50.
- Nekhili, M., Amar, I. F. B., Chtioui, T., & Lakhal, F. (2016). Free cash flow and earnings management: The moderating role of governance and ownership. *The Journal of Applied Business Research, 32*(1), 255-268.
- Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., & Rebolledo, C. (2017). Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Research, 77*, 41-52.
- Nerlove, M. (2003). *Essays in panel data econometrics*: Cambridge University Press.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*, London: Macmillan.
- Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy, 3*(1), 28-37.
- Newbert, S., & Craig, J. B. (2017). Moving beyond socioemotional wealth: Toward a normative theory of decision making in family business. *Family Business Review, 30*(4), 339-346.
- Nguyen, H. C., Nordman, C. J., & Roubaud, F. (2013). Who suffers the penalty?: A panel data analysis of earnings gaps in Vietnam. *Journal of development studies, 49*(12), 1694-1710.
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of small business management, 46*(3), 331-350.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews, 12*(3), 301-316.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2002). The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In *Understanding the small family business* (pp. 108-124): Routledge.

- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of small business management*, 52(2), 192-209.
- O'Boyle Jr, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management Review*, 16(1), 145-179.
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of cleaner production*, 108, 673-684.
- Ory, J.-F., & Petitjean, J.-L. (2014). RSE et performance financière: une approche par la communication des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*(3), 69-78.
- Pasquero, J. (2007). Commentaire: éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale: démêler l'écheveau. *Gestion*, 32(1), 112-116.
- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-47.
- Pätäri, S., Arminen, H., Tuppurä, A., & Jantunen, A. (2014). Competitive and responsible? The relationship between corporate social and financial performance in the energy sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 37, 142-154.
- Patelli, L., & Prencipe, A. (2007). The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5-33.
- Perrini, F., & Minoja, M. (2008). Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 47-63.
- Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*(1), 37-55.
- Pettigrew, A. d. T., RA, & Martinet, A. (2001). Stratégies: actualité et futurs de la recherche. *Edition Vuibert/FNEGE, Paris*.
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family business review*, 20(4), 301-319.

- Piketty, T. (2014). Capital in the Twenty-First Century: a multidimensional approach to the history of capital and social classes. *The British journal of sociology*, 65(4), 736-747.
- Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestão*, 25(1), 47-64.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate reputation review*, 14(1), 15-35.
- Popowska, M. (2017). Corporate Social Responsibility and Family Business: Current Debates and Future Prospects. *Entrepreneuriat et Gestion*, 18(6.1), 281-292.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? *La Revue des Sciences de Gestion* (3), 77-88.
- Poulain-Rehm, T. (2018). Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales. In. Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire. EMS Edition.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263.
- Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms-A Preliminary Report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*.
- Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & society*, 36(4), 419-429.
- Quairel, F. (2004). Responsable mais pas comptable. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 10(1), 7-36.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME? *RSE et développement durable en PME*, 17-37.
- Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise: La découverte*.

- Rasche, A. (2009). Toward a model to compare and analyze accountability standards—The case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4), 192-205.
- Raquin, M., & Morley-Pegge, H. (2009). *Piloter par les processus* : Maxima, Paris.
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200-213.
- Rees, W., & Rodionova, T. (2015). The influence of family ownership on corporate social responsibility: An international analysis of publicly listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 184-202.
- RELVAS, A. P. (1996). O Ciclo da Família—Perspectiva Sistémica. In: Porto.
- Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365-379.
- Reynaud, F., Rose, J-J., Bonanni, C. & Hudson, S. (2010). La responsabilité sociale de l'entreprise. Théories et pratiques. Dunod, Paris.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Rogers, K., & Hudson, B. (2011). The triple bottom line. *OD practitioner*, 43(4), 4.
- Roig, C. (1970). La théorie générale des systèmes et ses perspectives de développement dans les sciences sociales. *Revue française de sociologie*, 47-97.
- Roodman, D. (2006). How to do xtabond2: An introduction to. *Difference” and “System” GMM in Stata.” Working Paper*, 103.
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 26(2), 175-191.
- Rousseau, D. M. (1979). Assessment of technology in organizations: Closed versus open systems approach. *Academy of Management Review*, 4(4), 531-542.

- Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*: Economica.
- ROUYERAN, J.-C. (1999). Le guide de la thèse: du projet à la soutenance, Ed. *Maisonneuve & Larose*.
- ROYER, I., & ZARLOWSKI, P. (1999). Le design de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 168-196.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., & Paul, K. (1998). The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sacristán-Navarro, M., Cabeza-García, L., & Gómez-Ansón, S. (2015). The company you keep: the effect of other large shareholders in family firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 216-233.
- Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335-377.
- Saulquin, J.-Y. (2004). GRH et responsabilité sociale: bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. *Actes du Congrès de l'AGRH*, 2477-2496.
- SAUMIER, A. (2005). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines (IPMSH). En ligne <http://ww2.collegeem.qc.ca/prof/asaumier/msh/ndc/ndch05/NDC7HTML/NDC7cHTML/ndc7c.html> (page consultée le 09.07. 2007).
- Schmid, T., Ampenberger, M., Kaserer, C., & Achleitner, A. K. (2015). Family firm heterogeneity and corporate policy: Evidence from diversification decisions. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 285-302.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273-284.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and decision economics*, 23(4-5), 247-259.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Schutzenberger, A. A. (2004). La sindrome degli antenati. *Psicoterapia transgenerazionale ei legami*.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2005), 460-484.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1983). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, IN POWELL, WW & DIMAGGIO, PJ (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. In: Chicago, The University of Chicago Press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*.
- Sevestre, P. (2002). *Econométrie des données de panel*: Dunod Paris.
- Seville, M. G., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme. In: *EMS Management & Société*.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1245-1264.
- Sherlock, C., Gamble, J. R., Davis, W., & Johnson, P. (2018). FAMILY UNITY AND FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF INTERNAL STAKEHOLDERS WITHIN FAMILY FIRMS. *Frontiers of Entrepreneurship Research BCERC Proceedings. 38th Babson College Entrepreneurship Research Conference*.
- 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.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
- Simon, J. R. (1969). Reactions toward the source of stimulation. *Journal of experimental psychology*, 81(1), 174.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management Journal*, 42(6), 662-673.
- Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.
- Soufeljil, M., Lakhal, L., & Belloumi, M. (2016). Impacts des caractéristiques de la PME familiale tunisienne sur l'adoption de la RSE: rôle médiateur de la connaissance de la RSE. *Recherches en Sciences de Gestion*(4), 99-123.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family business review*, 12(3), 197-208.
- Stavrou, E. T., & Swiercz, P. M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 19-40.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of business venturing*, 18(5), 597-618.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2004). Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 295-303.
- Steiner, G. A., Steiner, J. F., & Steiner, G. A. (1991). *Business, government, and society: a managerial perspective: text and cases*: McGraw-Hill Maidenhead.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156-177.
- Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G., & Congiu, L. (2015). A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms. *Journal of management studies*, 52(4), 555-583.

- Sturdivant, F. D., & Ginter, J. L. (1977). Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance. *California Management Review*, 19(3), 30-39.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management Review*, 20(3), 571-610.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management Review*, 20(1), 43-64.
- Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-124.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of management studies*, 49(7), 1274-1303.
- Testera Fuertes, A., & Cabeza García, L. (2013). Análisis de los factores determinantes de la transparencia en RSC en las empresas españolas cotizadas. *Intangible capital*, 9(1), 225-261.
- Thiéart, R.-A. (2001). Management et complexité: concepts et théories. *AC Martinet et R.-A. Thietart (Eds.)*.
- Thietart, R. A., Girod-Séville, M., Perret, V., Allard-Poesi, F., Charreire, S., Durieux, S., & Baumard, P. (2003). Doing management research: a comprehensive guide. *Journal-Operational Research Society*, 54(10), 1123-1123.
- Top, S., Atan, Ö., Öge, E., & Dilek, S. (2013). Evaluation of family effects in the context of power, experience and culture on business and management in the family firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 956-965.
- Tremblay, D.-G., & Rolland, D. (2004). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux?* (Vol. 19): PUQ.
- Uhlaner, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J., & de Wit, G. (2012). Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 411-429.
- Uhlaner, L. M., van Goor-Balk, H., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186-194.

- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management Review*, *10*(3), 540-557.
- van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P., & Van Oosterhout, J. (2011). Do US publicly-listed family firms differ? Does it matter? A meta-analysis. *Academy of Management Best Papers Proceedings, San Antonio, Texas*.
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. In: Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Van Riel, C. B. (2012). *The alignment factor: Leveraging the power of total stakeholder support*: Routledge.
- Vignoles, V. L., Schwartz, S. J., & Luyckx, K. (2011). Introduction: Toward an integrative view of identity. In *Handbook of identity theory and research* (pp. 1-27): Springer.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial economics*, *80*(2), 385-417.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2009). How are US family firms controlled? *The Review of Financial Studies*, *22*(8), 3047-3091.
- 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.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Organismic psychology and systems theory* (Vol. 1): Clark University Press.
- Von Bertalanffy, L. (1975). *Perspectives on general system theory: Scientific-philosophical studies*: George Braziller.
- Von Bertalanffy, L., Chabrol, J.-B., László, E., & Paulre, B. (1973). *Théorie générale des systèmes* : Dunod Paris.
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, *62*(3), 384-398.
- Votaw, D. (1974). The limits of corporate responsibility. *Sloan Management Review (pre-1986)*, *15*(3), 102.
- Votaw, D., & Sethi, S. P. (1973). The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems.

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Retrieved from
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.
- Waldkirch, M. (2015). Social identity theory and the family business. *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, 137-155.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12(4), 357-387.
- Ward, J. (2006). *Unconventional wisdom: counterintuitive insights for family business success*: John Wiley & Sons.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Ward, J. L. (2000). Reflections on Indian family groups. *Family Business Review*, 13(4), 271-278.
- Ward, J. L., & Aronoff, C. (1990). To sell or not to sell. *Nations Business*, 73, 239-261.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management Review*, 10(4), 758-769.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by ‘micro’ and ‘small’ firms. *Omega*, 30(1), 51-68.
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative science quarterly*, 45(2), 366-398.
- Wielsma, A. (2015). 13. Corporate reputation and the family business. *Theoretical perspectives on family businesses*, 233.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of management Journal*, 35(1), 91-121.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.
- Wong, A., Long, F., & Elankumaran, S. (2010). Business students' perception of corporate social responsibility: the United States, China, and India. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(5), 299-310.

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management Review*, 16(4), 691-718.
- Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data* MIT Press. Cambridge, MA, 108.
- Wright, H., & Fill, C. (2001). Corporate images, attributes and the UK pharmaceutical industry. *Corporate reputation review*, 4(2), 99-110.
- Wu, S., Lin, F., & Wu, C. (2012). A study on Taiwanese corporate social responsibility and ownership structures. *Corporate Ownership and Control*, 9(3), 111-122.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.
- Yang, F.-J., Lin, C.-W., & Chang, Y.-N. (2010). The linkage between corporate social performance and corporate financial performance. *African Journal of Business Management*, 4(4), 406-413.
- Yazici, Ö., Mc Williams, D., & Ercan, S. (2018). CSR Comparison Between Family Businesses and Non-Family Business. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 256-280.
- Youaleu, C., & Filion, L. J. (1996). Un modèle du processus entrepreneurial en neuf étapes. *Cahier de recherche*(96-11), 04.
- Young, S., & Marais, M. (2011). CSR reporting: An Institutional Perspective, Finance and Corporate Governance Conference. *Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(4), 1-95.
- Yu, A., Ding, H.-B., & Chung, H.-M. (2015). Corporate social responsibility performance in family and non-family firms: the perspective of socio-emotional wealth. *Asian Business & Management*, 14(5), 383-412.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 18(1), 23-40.

- Zahra, S. A., & Stanton, W. W. (1988). The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance. *International journal of management*, 5(2), 229-236.
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1-15.
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H.-b. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392.
- Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The journal of finance*, 55(4), 1623-1653.

# TABLE DE MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS .....	5
RÉSUMÉ DE LA THÈSE .....	7
SOMMAIRE .....	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	10
PREMIERE PARTIE : Analyse théorique de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.....	24
CHAPITRE 1 : L'entreprise familiale : définition, gouvernance et implication.....	26
Section 1 : l'entreprise familiale définitions et spécificités : une approche par la théorie des systèmes .....	27
1. L'organisation systémique de l'entreprise familiale .....	28
1.1. La théorie des systèmes : développement historique et intérêts.....	29
1.2. L'entreprise familiale à l'interface de deux systèmes .....	30
1.2.1. Définition de la famille.....	31
1.2.2. Définitions monocritère.....	33
1.2.3. Définitions pluri-critères.....	36
1.3. Interactions du système de l'entreprise familiale .....	40
2. La complexité du système de l'entreprise familiale.....	43
2.1. Institutions de gouvernance dans l'entreprise familiale.....	47
2.1.1. La charte familiale.....	47
2.1.2. Assemblée familiale .....	48
2.1.3. Conseil familial .....	49
2.1.4. Family office/ bureau familial.....	51
2.2. Le génogramme : nouvel outil de cartographie visuelle de l'entreprise familiale .....	52
2.2.1. Origines et fondements théoriques.....	53
2.2.2. Le génogramme familial.....	54
Section 2 : Système de gouvernance et implication familiale.....	56
1. La singularité du système de gouvernance des entreprises familiales .....	58
1.1. Le système de gouvernance des entreprises familiales : définition et caractéristiques.....	58

1.2. Modes de gouvernance familiale.....	60
1.2.1. Réunion des fonctions de propriété et de contrôle.....	61
1.2.2. Séparation des fonctions de propriété et de contrôle.....	62
2. L'hétérogénéité et l'implication familiale.....	64
2.1. Hétérogénéité de l'entreprise familiale.....	64
2.2. L'implication familiale : une approche par l'échelle F-PEC.....	66
2.2.1. L'influence du pouvoir de la famille.....	67
2.2.2. L'influence de l'expérience familiale.....	67
2.2.3. L'influence de la culture de la famille.....	69
CHAPITRE 2 : La responsabilité sociétale sous l'éclairage de la théorie.....	72
Section 1 : La responsabilité sociale : émergence et fondements théoriques.....	73
1. Genèse et développement de la RSE.....	76
1.1. Évolution historique de la RSE.....	76
1.2. RSE et Développement durable.....	81
1.3. RSE un concept multidimensionnel.....	85
1.4. RSE définition.....	87
2. Les principales approches théoriques mobilisées.....	91
2.1. La théorie néo-institutionnelle.....	93
2.2. La théorie des parties prenantes.....	98
2.2.1. Les différentes typologies de parties prenantes.....	100
2.2.2. Limites et nouvelles perspectives de la théorie des parties prenantes..	102
Section 2 : L'engagement sociétal : modèles et mesures.....	103
1. Modèles explicatifs de la responsabilité sociale.....	105
1.1. Le modèle de Carroll.....	105
1.1.1. Les fondements du modèle de Carroll.....	105
1.1.2. Limites du modèle de Carroll.....	112
1.2. Le modèle de Wartick et Cochran (1985).....	113
1.2.1 Principes et fondements.....	113
1.2.2. Limites du modèle de Wartick et Cochran.....	114
1.3. Le modèle de Wood.....	115
2. Mesure de la performance sociale.....	120
2.1. Principaux modes de mesure de la performance sociale.....	120
2.2. Responsabilité sociale et performance financière.....	127
2.2.1. Un lien positif entre RSE et performance financière :.....	128

2.2.2. Un lien négatif entre RSE et performance financière :.....	128
2.2.3. Absence de lien entre la RSE et la performance financière :.....	129
2.2.4. Synergie positive et synergie négative : .....	129
CHAPITRE 3 : La responsabilité sociétale dans l'entreprise familiale : cadre conceptuel et formulation des hypothèses.....	132
Section 1 : La singularité de la performance sociétale des entreprises familiales ...	133
1. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et responsabilité sociétale sous l'éclairage de la théorie .....	134
1.1. La théorie de la richesse socio-émotionnelle .....	135
1.2. La théorie de l'identité organisationnelle et la réputation des entreprises familiales.....	139
1.2.1. La réputation des entreprises familiales et la RSE.....	140
1.2.2. La théorie de l'identité organisationnelle et la RSE.....	143
1.2.3. L'orientation à long terme des entreprises familiales.....	145
2. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et les dimensions de responsabilité sociétale .....	146
2.1. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et la dimension « sociale » .....	147
2.2. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et la dimension « environnementale ».....	149
2.3. Entreprise familiale vs entreprise non familiale et la dimension « gouvernance ».....	150
Section 2 : Implication familiale et performance sociétale.....	152
1. Les dimensions de l'implication familiale et la performance sociétale .....	152
1.1. Pouvoir familial et responsabilité sociétale.....	153
1.1.1. Propriété familiale et responsabilité sociétale.....	153
1.1.2. Gouvernance familiale et responsabilité sociétale .....	156
1.1.3. Management familial et responsabilité sociétale .....	159
1.2. Expérience familiale et responsabilité sociétale.....	161
2. Formes de gouvernance familiale et responsabilité sociétale.....	164
Section 3 : Formulation des hypothèses de recherche.....	166
1. Hypothèse de comparaison RSE des EF et ENF .....	167
2. Hypothèses de l'implication familiale et la performance sociétale .....	171
2.1. Pouvoir familial et performance sociétale.....	171

2.2. Expérience de la famille et performance sociétale .....	176
2.3. Hypothèses mode de gouvernance familial et performance sociétale .....	179
CONCLUSION PARTIE THEORIQUE .....	182
DEUXIEME PARTIE : Analyse empirique de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.....	183
CHAPITRE 4 : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique .....	184
Section 1 : Le cadre méthodologique de la recherche .....	186
1. Présentation de l'échantillon et collecte des données .....	186
1.1. Positionnement épistémologique.....	186
1.2. Sélection de l'échantillon.....	187
1.2.1. Sélection de l'échantillon.....	187
1.2.2. Choix du contexte français.....	192
1.2.3. Collecte des données .....	192
2. Choix des variables et présentation du modèle de l'étude.....	194
2.1. Variables à expliquer .....	194
2.2. Variables explicatives .....	195
2.3. Variables de contrôle .....	197
Section 2 : Présentation du modèle de la recherche .....	201
1. Estimation économétrique des modèles .....	202
1.1. Panels statiques.....	202
1.2. Tests de spécification préalables à l'estimation des modèles .....	205
1.2.1. Test d'homogénéité des données.....	205
1.2.2. Modèles à effets individuels .....	208
1.2.3. Test d'Hausman.....	211
2. Régression linéaire à modèles de panel.....	213
2.1. L'hétéroscédasticité .....	214
2.2. Régression des modèles à effets individuels.....	214
2.3. L'estimation par la méthode des moments généralisés (GMM) .....	216
CHAPITRE 5 : Présentation et discussion des résultats .....	220
Section 1 : Vérification de l'influence du caractère familial des firmes sur la performance sociétale .....	222
1. Méthodologie statistique, échantillon et données de l'étude.....	222
1.1. Caractéristiques de l'échantillon .....	223

1.2. Statistiques descriptives .....	223
1.3. Test de colinéarité.....	224
2. Régression sur données de panels et validation de l'hypothèse .....	225
2.1. Étude comparative .....	225
2.2. Estimation du modèle .....	227
2.2.1. Test d'Hausman.....	227
2.2.2. Test d'hétéroscédasticité .....	229
2.3. Régression à effets individuels aléatoires .....	229
Section 2 : Vérification de l'influence de l'implication familiale sur la performance sociétale.....	234
1. Méthodologie statistique, échantillon et données de l'étude.....	235
1.1. Analyse descriptive.....	235
1.1. Vérification de l'absence de multi colinéarité entre les variables explicatives .....	238
2. Régression sur données de panels et validation des hypothèses.....	241
2.1. Estimation du modèle .....	241
2.1.1. Test d'Hausman.....	242
2.1.2. Test d'hétéroscédasticité .....	244
2.2. Étude comparative .....	245
2.3. Analyse de la régression à effets individuels aléatoires.....	247
3. Test de robustesse : une estimation par la méthode des moments généralisés (GMM) .....	263
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	268
BIBLIOGRAPHIE .....	276
TABLE DE MATIÈRES.....	328