

**Les institutions de gouvernement d'entreprise dans les
Petites et Moyennes Entreprises familiales non cotées.
Quelques éléments empiriques.**

Christophe Coche

coche@em-lyon.com

Doctorant en Sciences de Gestion.

Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE) - EM Lyon.

Sous l'effet de scandales financiers et économiques largement médiatisés (Enron, WorldCom, Vivendi, Parmalat, plus récemment EADS ou la Société Générale), les discours et les débats relatifs à la « gouvernance d'entreprise » se sont multipliés de façon exponentielle au cours des vingt dernières années. Dans un climat de suspicion et de crise de confiance à l'égard des dirigeants et des administrateurs de sociétés, des chartes, codes éthiques et rapports de « bonnes » pratiques ont vu le jour (Rapports Cadbury, Vienot 1 et 2, Bouton, AMF).

Du point de vue académique, les travaux des chercheurs en sciences sociales travaillant sur le gouvernement d'entreprise se sont massivement focalisés sur les entreprises cotées, en pointant du doigt les conflits d'intérêts (relation d'agence) pouvant naître entre propriétaires et managers, ainsi que le rôle joué par les différents conseils et comités dans la diminution des coûts d'agence induits et la réduction du pouvoir discrétionnaire des dirigeants (Jensen et Meckling 1976 ; Fama et Jensen 1983 ; Gomez 2002). L'étude des entreprises familiales cotées a, quant à elle, fait l'objet de nombreux travaux (La Porta et alii. 1999 ; Allouche et Amman 2000 ; Gomez-Meija, Nunez-Nickel et Gutierrez, 2001). En revanche, relativement peu de travaux - tout particulièrement en France (à l'exception des travaux pionniers d'Hirigoyen) - se sont attachés à décrire et analyser le gouvernement des entreprises familiales non cotées. Des contributions récentes dont Schulze, Lubatkin et Dino 2003 ; Corbetta et Salvato 2004 ; Lubatkin, Schulze, Ling et Dino 2005 ; Van Den Heuvel, Van Gils

et Voordeckers 2006 ; Miller, Le Breton-Miller et Scholnick 2008, s'intéressent néanmoins de plus près aux spécificités des Petites et Moyennes Entreprises familiales non cotées en fournissant un cadre d'analyse fertile quant à la compréhension de leurs spécificités.

Notre travail consistera ici principalement à mettre en avant quelques éléments empiriques relatifs au gouvernement des PME familiales en France, en nous appuyant sur les résultats d'une enquête (questionnaire) menée auprès de responsables de PME non cotées, membres de l'Association Progrès du Management (APM). Après avoir présenté l'intérêt de notre étude du point de théorique (1), nous en présenterons les principaux résultats (2) pour conclure sur des pistes de recherche entrouvertes.

I. Le contexte de l'étude : quelques éléments théoriques

A notre connaissance, il n'existe pas - ou peu - de travaux empiriques relatifs au gouvernement des PME familiales¹ françaises non cotées. Il faut dire que les responsables de ces organisations eux-mêmes ont tendance - comme la plupart des dirigeants de PME - à considérer que ces questions ne les concernent pas vraiment et restent l'apanage des grandes entreprises cotées. Dans un contexte de montée en puissance du *Private Equity* - donnant lieu à un véritable marché de la revente des entreprises « privées » - et de problèmes de succession liés en partie au vieillissement des dirigeants actuels de ces entreprises, les PME familiales ne sauraient rester à l'écart des questions de « gouvernement ». Mais il convient pour cela de tenir compte de certaines de leurs spécificités, liées à leur structure capitalistique autant qu'à leur dimension communautaire, clanique.

¹ Sur la définition des Entreprises Familiales il ne semble pas y avoir de véritable consensus dans la littérature (voir Allouche et Amann 2000). Néanmoins la tendance actuelle est plutôt aux approches pluricritères (contrôle/propriété et volonté de transmettre). Nous préciserons dans la seconde partie de notre travail quels critères nous avons pris en compte pour la construction de notre échantillon.

a) Le prisme de l'agence et de l'intendance

Du point de vue académique, les travaux relatifs à la *Corporate Governance* se sont massivement appuyés sur les développements de la théorie de l'agence (Berle et Means 1932 ; Ross 1973). Cette dernière met en avant le fait que la séparation entre propriété et management dans une organisation entraîne des relations d'agence, et donc des coûts d'agence de nature à nuire à la bonne coordination des acteurs et par conséquent à la performance de l'organisation. En effet, le propriétaire appelé principal délègue son pouvoir de direction à un dirigeant professionnel appelé agent. Celui-ci est supposé se conformer aux intérêts du propriétaire. Mais ces deux acteurs peuvent avoir des intérêts opposés : les actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement. Ce cadre théorique a été largement mobilisé pour expliquer les surperformances des entreprises familiales par rapport aux entreprises dont le capital est dilué. Mais cette grille théorique est-elle bien adaptée aux entreprises familiales, en particulier aux PME ? En effet, dans une entreprise familiale les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls dans la mesure où les propriétaires étant souvent en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits. La conséquence (Fama et Jensen 1983) est la moindre nécessité de contrôle du fait d'une plus grande discipline de la part des dirigeants. Pour Schulze et al. (2001), le fait que les décisionnaires internes aient des titres de capital, entraîne une implication personnelle et une loyauté qui garantit que les dirigeants ne consommeront pas les actifs ou n'opéreront pas une allocation non judicieuse des ressources. Ainsi, pour Jensen et Meckling (1976), dans l'entreprise familiale, et tout particulièrement à notre sens dans la Petite et Moyenne Entreprise familiale non cotée, les

procédures de contrôle ne serviraient qu'à grever la rentabilité de l'entreprise et ne seraient d'aucune utilité.

De plus, le calcul des coûts d'agence dans une entreprise familiale est singulier car il existe différents types d'objectifs (financiers comme non financiers) souvent propres aux motivations de la famille, au projet familial (Chrisman, Chua et Litz, 2004). Or la théorie de l'agence se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières (incitations, etc.) et ne prend que peu en compte les éléments non monétaires qui peuvent lier le principal et l'agent. Un coût d'agence est identifié par sa divergence/correspondance avec l'intérêt du propriétaire de l'entreprise.

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales - particulièrement les non cotées puisque le capital est relativement concentré - a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory*). Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, Salvato (2002) comme Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de l'intendance. L'agent serait alors mu par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel : ce cadre analytique semble mieux adapté à la compréhension des spécificités des entreprises familiales, dans la mesure où l'on peut supposer que le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Tout particulièrement dans une PME familiale où la concentration du capital est forte. Au regard de cette théorie donc, il ne semble pas y avoir de bonnes raisons à la mise en place de structures

formelles de gouvernement d'entreprise dans les PME familiales non cotées (comités, *board*, etc.).

b) L'élargissement de la théorie de l'agence

Cette dernière proposition doit être nuancée. De récents travaux s'inscrivant dans la tradition de la théorie des organisations ont mis en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des entreprises familiales. Nous faisons ici référence notamment aux travaux de Schulze, Lubatkin et ali. Ces derniers tendent à élargir la théorie de l'agence en y incorporant des relations entre principaux et agents autres que simplement financières et monétaires.

En particulier, ils pointent du doigt l'altruisme parental comme une « *fonction d'utilité qui lie le bénéfice/richeesse d'un individu à celui des autres* » (Schulze et ali. 2003). L'altruisme pousse le dirigeant propriétaire à être à l'écoute des membres de la famille, à opérer des sacrifices, à obtenir l'adhésion à long terme des membres de la famille qui par leur multitude ont des opinions divergentes, à concilier les intérêts de la famille et la croissance de l'entreprise. Mais les entreprises familiales peuvent parfois être exposées à des risques d'agence malgré l'altruisme du dirigeant propriétaire : choix d'un mauvais successeur, rationalité limitée du décideur pouvant conduire à faire « mal » en voulant faire « bien ». Preuve en est le nombre de conflits qui surgissent dans les entreprises familiales, en particulier ceux liés à la position du dirigeant familial en place qui refuse de céder sa place ou qui ne la cède que timidement et continue à s'immiscer dans les affaires de l'entreprise bien au-delà de son départ (voir à ce sujet les figures de dirigeants de J. Sonnenfeld). Une famille n'est pas un ensemble de personnes homogènes de la même génération, ayant les mêmes intérêts, objectifs et vision de l'entreprise. Des conflits familiaux peuvent compromettre

l'échange d'informations et la collaboration. L'altruisme entre membres de la famille et la recherche du bien être général peut s'effacer pour laisser place à une recherche de profit personnel et une attitude opportuniste, plus caractéristique des entreprises non familiales.

Ces voies de recherche récentes, qui incorporent la dimension affective et émotive dans la théorie de l'agence, nous permettent donc de revenir sur la question de l'intérêt possible de la mise en place d'institution de gouvernement d'entreprise dans les entreprises familiales non cotées : on peut en effet penser que divers comités, un conseil de famille, une charte familiale, seraient des institutions capables d'« objectiver » certaines décisions stratégiques devant être prises pour l'entreprise.

II. Les résultats de notre enquête

Comme nous l'avons vu dans notre approche théorique, les entreprises familiales, qu'elles soient cotées ou non, ne sont pas à l'abri de conflits (Hirigoyen 1985). Ces organisations sont soumises à des couts d'agence et des biais qui leur sont propres et tiennent pour une grande partie à la nature familiale des relations qui unissent les différents acteurs de l'organisation.

a) Le cadre méthodologique de l'étude

Nous avons choisi ici de nous intéresser aux institutions de gouvernement d'entreprise dans les PME familiales non cotées, bien souvent délaissées des travaux académiques alors même qu'elles représentent l'essentiel du tissu économique des principaux pays développés. Pour ce faire, nous avons soumis un questionnaire à des dirigeants d'entreprises membres du réseau de l'Association Progrès du Management (APM). Ces questionnaires ont été mis en

ligne sur le site de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises et la collecte des données a eu lieu entre Avril et Aout 2007. 261 entreprises se sont prêtées au jeu de nos questions mais compte tenu du manque d'informations recueillies pour 17 d'entre elles, nous n'avons retenu que 244 entreprises dans notre base. Pour le présent travail, nous avons choisi de nous concentrer sur les PME familiales. Nous avons discriminé le statut de PME en fonction des effectifs salariés, excluant les entreprises qui employaient 250 personnes et plus en 2005.

Pour ce qui est du caractère familial de ces entreprises, nous avons retenu une définition pluri critère combinant le critère de la propriété (au moins une famille est le principal actionnaire de l'entreprise, indépendamment de tout seuil de détention du capital) et la perception des dirigeants quant au caractère familial de l'entreprise (Westhead et Cowling 1998). L'échantillon ainsi constitué est présenté dans les tableaux suivants :

Présentation de l'échantillon: répartition par effectifs et chiffre d'affaires

			Chiffre d'affaires 2005 hors filiales (K€)					Total
			Moins d'1M€	Entre 1 et 4,9M€	Entre 5 et 9,9M€	Entre 10 et 49,9M€	Entre 50 et 99,9M€	
Effectifs hors filiales	Moins de 10 salariés	Effectif	8	4	0	0	0	12
		% du total	6,1%	3,1%	,0%	,0%	,0%	9,2%
	Entre 10 et 49 salariés	Effectif	6	34	15	10	0	65
		% du total	4,6%	26,0%	11,5%	7,6%	,0%	49,6%
	Entre 50 et 99 salariés	Effectif	0	7	11	12	0	30
		% du total	,0%	5,3%	8,4%	9,2%	,0%	22,9%
	Entre 100 et 249 salariés	Effectif	0	2	1	20	1	24
		% du total	,0%	1,5%	,8%	15,3%	,8%	18,3%
Total	Effectif	14	47	27	42	1	131	
	% du total	10,7%	35,9%	20,6%	32,1%	,8%	100,0%	

Notre base de données contient des informations sur 131 Petites et Moyennes Entreprises familiales non cotées. Un peu plus du quart d'entre elles emploient entre 10 et 49 salariés et ont réalisé un chiffre d'affaires hors filiales compris entre 1 et 4,9 millions d'euros en 2005. En ce qui concerne leur âge, il est en moyenne de 38,69 ans, avec une médiane à 26

ans et un écart type de 38,59 tiré par un maximum à 211 ans et un minimum à 1 an. La répartition par classe d'âge est la suivante :

Age de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	6	4,6	4,6	4,6
	Entre 5 et 9 ans	14	10,7	10,7	15,3
	Entre 10 et 24 ans	38	29,0	29,0	44,3
	Entre 25 et 49 ans	42	32,1	32,1	76,3
	50 ans et plus	31	23,7	23,7	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Pour ce qui concerne l'activité principale, la plus grande partie des entreprises de notre échantillon intervient dans l'industrie (hors Industries Agricoles et Agroalimentaires)

Activité principale de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	IAA	17	13,0	13,0	13,0
	Industrie (hors IAA)	55	42,0	42,0	55,0
	BTP	12	9,2	9,2	64,1
	Commerce	19	14,5	14,5	78,6
	Services	28	21,4	21,4	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

b) Les institutions formelles de gouvernement : conseils et comités

Intéressons nous à présent aux institutions formelles de gouvernement mises en place par les entreprises de notre échantillon. En ce qui concerne la forme des sociétés, la grande majorité (77,1%) est sous forme classique, c'est-à-dire possède un conseil d'administration. Les entreprises sous forme duale (Conseil de Surveillance + Directoire) ne représentent que 9,9% de l'échantillon, les 13,0% restant étant des structures atypiques (coopératives et associations notamment). Par ailleurs, sur les 101 entreprises organisées sous forme classique, 78,2% n'ont pas instauré la séparation des fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction. Ce résultat peut sembler normal compte tenu de l'idée selon laquelle dans les

PME le pouvoir est généralement concentré entre les mains d'une même personne, néanmoins par comparaison avec les entreprises du SBF250 familiales comme non familiales, les PME familiales non cotées sont plus avancées dans la dualité des fonctions, avec 21,8% d'entreprises qui ont établi la séparation des rôles entre le président du conseil d'administration et la direction générale.

En matière de comités, les PME familiales non cotées affichent des résultats ambivalents et difficilement appréciables, en partie du fait des réalités que peuvent cacher ces structures (composition). Ainsi 1,8% des entreprises de notre échantillon ont un comité de nomination, 7,0% ont un comité d'audit, 11,4% ont mis en place un comité de rémunération et 29,8% ont un comité stratégique. Plus étonnant, seules 12 PME sur 131 (9,2%) ont un conseil de famille formel. Ce pourcentage monte à 16,0% en ce qui concerne l'existence d'une charte familiale des valeurs.

Existence d'un conseil de famille formel?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	119	90,8	90,8	90,8
	Oui	12	9,2	9,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

La mise en place d'un conseil de famille formel semble par ailleurs être fonction de l'âge de l'entreprise : plus l'entreprise est ancienne, plus la famille à sa tête est complexe et donc plus le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes familiales est grand. Le conseil de famille pourrait ainsi être pensé comme un outil de gestion de la complexité familiale dans l'entreprise. Le tableau suivant nous montre qu'il pourrait y avoir une relation entre la mise en place d'un conseil de famille formel et l'âge de l'entreprise : concentration de

la mise en place de conseils de famille en tout début de vie de l'entreprise familiale ainsi que lorsque l'âge de l'entreprise grandit.

Tableau croisé Age de l'entreprise * Existence d'un conseil de famille formel?

			Existence d'un conseil de famille formel?		Total
			Non	Oui	
Age de l'entreprise	Moins de 5 ans	Effectif	5	1	6
		% dans Age de l'entreprise	83,3%	16,7%	100,0%
	Entre 5 et 9 ans	Effectif	13	1	14
		% dans Age de l'entreprise	92,9%	7,1%	100,0%
	Entre 10 et 24 ans	Effectif	37	1	38
% dans Age de l'entreprise		97,4%	2,6%	100,0%	
Entre 25 et 49 ans	Effectif	39	3	42	
	% dans Age de l'entreprise	92,9%	7,1%	100,0%	
50 ans et plus	Effectif	25	6	31	
	% dans Age de l'entreprise	80,6%	19,4%	100,0%	
Total	Effectif	119	12	131	
	% dans Age de l'entreprise	90,8%	9,2%	100,0%	

Sur le plan des institutions formelles de gouvernement d'entreprise, les PME familiales non cotées affichent des statistiques relativement faibles. Ces résultats ne sont pas étonnants. Dyer (Dyer 1988) a montré que les entreprises familiales sont caractérisées par une forte concentration du pouvoir en la figure du dirigeant fondateur. Les structures formelles de gouvernement d'entreprise installées dans ces entreprises ne sont donc pas amenées à jouer exactement le même rôle que celui qui peut être le leur dans des grands groupes cotés. Aussi il convient de nous intéresser aux représentations et aux pratiques concrètes en matière de prises de décision dans ces entreprises, autrement dit à la dimension plus « informelle » du gouvernement des PME familiales non cotées.

c) Les institutions informelles de gouvernance : pratiques et représentations

Le questionnaire que nous avons soumis à des dirigeants de PME nous a permis de collecter des informations sur les pratiques concrètes et les représentations des acteurs en matière de prises de décisions et de gouvernement d'entreprise. Notre étude révèle ainsi que dans 35,9% des entreprises la famille exerce une influence informelle dans le gouvernement de l'entreprise.

Tableau croisé Age de l'entreprise * La famille exerce t-elle une influence informelle dar la gouvernance?

			La famille exerce t-elle une influence informelle dans la gouvernance?		Total
			Non	Oui	
Age de l'entreprise	Moins de 5 ans	Effectif % dans Age de l'entreprise	4 66,7%	2 33,3%	6 100,0%
	Entre 5 et 9 ans	Effectif % dans Age de l'entreprise	10 71,4%	4 28,6%	14 100,0%
	Entre 10 et 24 ans	Effectif % dans Age de l'entreprise	23 60,5%	15 39,5%	38 100,0%
	Entre 25 et 49 ans	Effectif % dans Age de l'entreprise	31 73,8%	11 26,2%	42 100,0%
	50 ans et plus	Effectif % dans Age de l'entreprise	16 51,6%	15 48,4%	31 100,0%
Total	Effectif % dans Age de l'entreprise	84 64,1%	47 35,9%	131 100,0%	

Là encore l'âge de l'entreprise semble être un facteur à prendre en considération : les entreprises de 50 ans et plus sont celles où la famille apparaît être la plus active dans le gouvernement de l'entreprise, relativement à la moyenne globale.

Une question de notre enquête portait sur le rôle dévolu aux administrateurs. Les répondants avaient le choix entre plusieurs propositions et pouvaient les classer par ordre : prioritaire ou secondaire. Les réponses fournies laissent entrevoir que le principal rôle attribué aux administrateurs dans les PME familiales non cotées est celui de conseil au dirigeant. 62,6% des dirigeants interrogés ont en effet qualifié ce rôle de prioritaire, très loin devant ceux d'apporteur de réseau et d'expertise technique (jugés chacun prioritaires à 14,5%). Les dirigeants interrogés jugent également que le rôle d'un administrateur est de les critiquer et les challenger (47,3% des répondants jugent ce rôle prioritaire). Ces résultats entrent en résonance avec ceux mis en avant par l'étude de Van den Heuvel, Van Gils et Voordeckers (2006) qui avancent un double rôle des boards dans les PME familiales belges : contrôle et service. Notre étude tend cependant à nuancer le rôle de service dans la mesure où les dimensions réseau et expertise ne semblent pas être une priorité pour les dirigeants de notre échantillon.

Pour poursuivre sur l'analyse du rôle des administrateurs et du conseil d'administration, signalons que 72,5% des personnes interrogées jugent les procès verbaux des assemblées générales comme de simples formalités : seuls 27,5% des dirigeants les considèrent comme des outils de « bon gouvernement ». Par ailleurs seuls 11,5% des administrateurs ont recours de façon régulière aux procès verbaux des assemblées générales précédentes, et les décisions en conseil sont prises dans 6 cas sur 10 sans vote formel : seul 1,5% des entreprises de notre échantillon font voter à bulletin secret lors des conseils ou des assemblées générales. Au-delà de la mise en place de structures formelles (conseils, comités, etc.), il est donc important de s'attacher à analyser le rôle effectivement attribué à ces structures : les PME familiales laissent une grande place à l'informel, aux pratiques conventionnelles. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de prendre des décisions

stratégiques (Melin et Nordqvist 2000). Ainsi 80,2% des répondants à notre enquête ont jugé que le décideur réel pour une réorganisation de l'entreprise était le dirigeant seul ou le directoire (et non le conseil). Cette proportion est la même en ce qui concerne le recrutement d'un membre de l'équipe dirigeante : dans 80,2% des cas le dirigeant seul est en charge de cette décision. Le domaine de la stratégie « opérationnelle » apparaît être la chasse gardée du dirigeant ou du directoire, quand les opérations plus « structurelles » (ouverture du capital, cession d'actifs) sont plus balancées entre les décisions des dirigeants et des conseils.

Conclusion

Ce travail nous a permis de mettre en avant quelques éléments théoriques et factuels relatifs au gouvernement des entreprises familiales, et tout particulièrement des PME familiales françaises non cotées. Du point de vue empirique, les quelques résultats présentés ici nous avons permis de saisir combien les PME familiales constituent un terrain d'étude riche pour qui veut progresser dans la compréhension de la construction de la légitimité des dirigeants. Sans doute plus que toutes autres, les Petites et Moyenne Entreprises familiales constituent un terrain d'étude riche, et les pistes de recherche ne manquent pas : études qualitatives, longitudinales, comparaison du rôle des institutions de gouvernement d'entreprise entre les entreprises familiales non cotées, cotées et les non familiales cotées, prise en compte de variables telles que la taille, l'âge ou la génération qui contrôle, etc.. Comme nous l'avons rapidement vu, une littérature récente qui trouve un grand écho dans les revues de référence des sciences de l'organisation tend à fournir un cadre conceptuel approprié à l'étude des entreprises familiales non cotées. Ces travaux, comme les premiers résultats empiriques que nous avons présenté ici, nous encouragent donc à poursuivre dans l'idée que l'étude des entreprises familiales ne saurait faire l'impasse sur la sociologie, la

psychologie, la science politique voire l'histoire. Les travaux en gouvernement d'entreprise n'en ressortiraient que renforcés.

Bibliographie

ALLOUCHE J ET AMANN B (2000), L'entreprise Familiale : un Etat de l'Art, *Finance, Contrôle et Stratégie*, 3, 1

CHRISMAN J, CHUA J ET LITZ R (2004), Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 4

CORBETTA G ET SALVATO C (2004), The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?, *Family Business Review*, 17, 2

DAVIS J, SCHOORMAN F ET DONALDSON L (1997), Towards a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, 22

FAMA E ET JENSEN MC (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26

GOMEZ PY (2002), *La République des Actionnaires*, Paris

GOMEZ-MEIJA L, NUNEZ-NICKEL L ET GUTIERREZ L (2001), The Role of Family Ties in Agency Contracts, *Academy of Management Journal*, 44

HIRIGOYEN G (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (MEI) familiales », Cahier de Recherche, IAE de Toulouse, n°35

JENSEN MC ET MECKLING WH (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure, *Journal of financial Economics*, 3

LA PORTA R, LOPEZ DE SILANES F et SHLEIFER A (1999), Corporate Ownership Around The World, *Journal of Finance*, 54

LUBATKIN M, SCHULZE W, LING Y ET DINO R (2005), The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms, *Journal of Organizational Behavior*, 26

MELIN L ET NORDQVIST M (2000), “Corporate Governance in Family Firms : the Role of Influential Actors and the Strategic Arena”, Conférence ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000

ROSS S (1973), The Economic theory of Agency: the Principal Problem, *American Economic Review*, 62

SALVATO C (2002), “Towards a Stewardship Theory of the Family Firm”, Conference du FBN, Helsinki, 2002

SCHULZE W, LUBATKIN M ET DINO R (2003), Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms, *Academy of Management Journal*, 46, 2

SCHULZE W, LUBATKIN M, DINO R ET BUCHHOLTZ A (2001), Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidences, *Organization Science*, 12, 2

VAN DEN HEUVEL J, VAN GILS A ET VOORECKERS W (2006), Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: Performance and Importance, *Corporate Governance*, 14, 5

WESTHEAD P ET COWLING M (1998), Family Firm Research: the Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23