



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: A
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

Volume 16 Issue 10 Version 1.0 Year 2016

Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal

Publisher: Global Journals Inc. (USA)

Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Comprendre L'impact Du Conservatisme Sur La Performance Internationale Des Entreprises Familiales: Un Etat De L'art

By Hind Hourmat Allah

Cadi Ayyad University

Abstract- The objective of this paper is to reflect on the relationship between conservatism as a state of mind and the international performance of family businesses. To achieve this, we opted for a dialectical approach associated with a narrative synthesis. Thus, two theses were highlighted. The first considers conservatism as a factor inhibiting internationalization. Because of their emotional attachment to the business and the stability of property, family businesses generally show a greater reduction in their innovativeness and their proactive than non-family businesses. The second theory considers conservatism as neutral or sometimes challenging internationalization. Great importance was given to the complex social resources which are the product of interactions between family members, and which are likely to ensure greater international performance.

Keywords: conservatism, family business, culture, internationalization, performance.

GJMBR- A Classification: JEL Code: D19



COMPRENDRE L'IMPACT DU CONSERVATISME SUR LA PERFORMANCE INTERNATIONALE DES ENTREPRISES FAMILIALES UN ETAT DE L'ART

Strictly as per the compliance and regulations of:



Comprendre L'impact Du Conservatisme Sur La Performance Internationale Des Entreprises Familiales: Un Etat De L'art

Hind Hourmat Allah

Résumé- L'objectif de ce papier consiste à mener une réflexion sur la relation susceptible d'exister entre le conservatisme en tant qu'état d'esprit et la performance internationale des entreprises familiales. Pour y parvenir, nous avons opté pour une démarche dialectique associée à une synthèse narrative. Ainsi, deux thèses ont été mises en exergue. La première considère le conservatisme comme un facteur inhibant l'internationalisation. En raison de leur attachement émotionnel aux affaires et à la stabilité de la propriété, les entreprises familiales montrent généralement une plus grande réduction de leur innovativité et de leur proactivité que les entreprises non familiales. La seconde thèse considère le conservatisme comme un facteur neutre ou parfois stimulant de l'internationalisation. Une importance singulière est alors accordée aux ressources sociales complexes qui sont le produit des relations entre les membres de la famille et qui sont à même d'assurer une plus grande performance à l'international.

Mots clés: conservatisme, entreprise familiale, culture, internationalisation, performance.

Abstract- The objective of this paper is to reflect on the relationship between conservatism as a state of mind and the international performance of family businesses. To achieve this, we opted for a dialectical approach associated with a narrative synthesis. Thus, two theses were highlighted. The first considers conservatism as a factor inhibiting internationalization. Because of their emotional attachment to the business and the stability of property, family businesses generally show a greater reduction in their innovativeness and their proactive than non-family businesses. The second theory considers conservatism as neutral or sometimes challenging internationalization. Great importance was given to the complex social resources which are the product of interactions between family members, and which are likely to ensure greater international performance.

Keywords: conservatism, family business, culture, internationalization, performance.

I. INTRODUCTION

La littérature portant sur les spécificités culturelles et institutionnelles des entreprises familiales met souvent l'accent sur la posture conservatrice de la famille. Une telle attitude se répercute naturellement sur la gouvernance, la stratégie et l'organisation de l'entreprise dirigée par l'un des membres de cette famille. Les croyances et les convictions fondamentales

de celle-ci sont intégrées à l'entreprise. Il en résulte un certain conservatisme familial pouvant influencer l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers. Cet engagement est généralement soumis aux règles de la prise de décision établies au sein de la famille et ordonné par une recherche de la sécurité, le conformisme et la tradition.

Dans cette perspective, l'entreprise familiale manifeste un degré de conservatisme élevé surtout lorsque la stratégie déjà en place présente une certaine efficacité. Le sentiment de stabilité et la rentabilité acquise constituent un obstacle devant la volonté de découvrir de nouveaux débouchés pour les produits de l'entreprise. Une stratégie qui fonctionne ou qui a bien fonctionné par le passé à toutes les chances de se voir érigée en paradigme stratégique de l'entreprise. Dans ces conditions, les dirigeants seront réticents à chercher d'autres voies et préféreront s'en tenir à la politique qui a fait ses preuves par le passé (Jenseter et Malone, 1991).

La littérature suggère que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le paradigme familial. Il s'agit des hypothèses, des croyances et des convictions centrales que se fait la famille quant à son environnement (Gudmunson et al., 1999). Le conservatisme se manifeste par une résistance à toute information non-conforme à ce paradigme, ce qui n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983). Le conservatisme entraîne la stagnation et augmente le risque d'insularité. L'entreprise privilégie alors une position défensive avec protection de sa niche.

Sur un autre registre, et pour beaucoup d'entreprises familiales, la condition de déclenchement et de réussite de l'internationalisation existe. Elle est exprimée par la volonté de changement, un renouveau stratégique et une adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Dans cet ordre d'idée, certains travaux de recherche ont mené à une relation positive des caractéristiques de la sphère familiale sur la performance de l'entreprise. Berle et Means (1932) notent que la propriété concentrée ajoute de la valeur à une entreprise lorsque les conflits entre les propriétaires et gestionnaires sont contrôlés. De leur côté, Anderson et Reeb (2003) concluent que les entreprises familiales ont de meilleures performances que les autres

*Author: Enseignante-Chercheure GREFSO, Faculté de Droit-Marrakech.
e-mail: hourmat_hind@yahoo.fr*

entreprises, particulièrement s'il y a une présence continue de la famille fondatrice. Dans une autre étude sur les entreprises coréennes, Lee (2004) arrive au même résultat en montrant qu'une entreprise familiale dont la présence des propriétaires est forte dans la gestion augmente l'efficacité, la productivité et la performance à l'international.

En recourant à une approche dialectique, nous mènerons une réflexion sur la relation susceptible d'exister entre conservatisme et la performance internationale des entreprises familiales. D'une part, nous chercherons à comprendre comment les dimensions du conservatisme peuvent constituer des facteurs inhibant le déclenchement de l'internationalisation. D'autre part, nous tenterons d'expliquer comment, malgré cette configuration culturelle conservatrice de la famille et le poids non négligeable des anciennes générations, certaines entreprises familiales arrivent quand même à réaliser de belles performances internationales.

Le reste du papier est organisé comme suit. La section 2 rappelle les définitions et les dimensions du conservatisme familial. La section 3 présente les courants de pensée qui soutiennent l'idée du conservatisme comme facteur de blocage de l'internationalisation des entreprises. La section 4 expose les courants de la neutralité du conservatisme vis-à-vis de l'internationalisation. Enfin, la conclusion présente une synthèse et quelques implications d'ordre managérial.

II. LE CONSERVATISME FAMILIAL: DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'idéologie conservatrice défend des idées de stabilité dans les valeurs considérées (à tort ou à raison) comme traditionnelles, et une certaine stase culturelle et religieuse. Le conservatisme est la disposition et la tendance à préserver ce qui est établi ; opposition au changement (Neilson, 1958 : 568).

Dans les entreprises familiales, les croyances et les convictions fondamentales de la famille sont intégrées à l'entreprise. Il en résulte un certain conservatisme familial pouvant influencer la prise de décision. Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et al., 1994). Posa et Messer (2001) observent, par exemple, que les épouses des dirigeants jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. De même Ward (1988) note que les entreprises familiales formulent leurs stratégies en fonction de la famille.

a) Définitions

Le « conservatisme » renvoie généralement à une opinion ou un état d'esprit de ceux qui refusent le changement et qui tendent à conserver l'ordre établi et les pratiques traditionnelles. Il s'apparente parfois au

conformisme ou au traditionalisme et s'oppose donc au progressisme. Cette notion est très employée dans le domaine politique, où l'on distingue généralement le conservatisme *ex post* et le conservatisme *ex ante* (Dearden, Ickes et Samuelson, 1990). Le premier consiste en une sorte de prudence élevée quant aux choix préférés et effectués par un groupe. Quant au second, il consiste en une aversion à tester de nouvelles idées.

Au sein d'une organisation, le conservatisme induit un comportement managérial prudent, souvent attaché aux valeurs du passé (Timur, 1988). Des valeurs telles que la modération, l'ordre social, la sécurité, la tradition et la réciprocité des faveurs sont décisives dans les sociétés conservatrices (Basly, 2007 :171). L'accent est généralement placé sur l'entretien du *statu quo* et aussi des rapports harmonieux non seulement au sein du groupe, mais aussi au sein de la société.

Müller distingue quatre formes de conservatisme : le conservatisme sociologique, le conservatisme méthodologique, le conservatisme philosophique et le conservatisme esthétique. Le conservatisme sociologique représente l'idéologie d'un groupe social particulier, qui cherche à préserver ses intérêts (Müller, 2006 : 361). Quant au conservatisme méthodologique, il incarne une sorte de « particularisme prudentiel » centré sur l'idée que dans la gestion du processus de changement, les conservateurs tiendront compte de « ce qui est déjà là ». Et pour ce qui est du conservatisme philosophique, il renvoie à une situation où le conservateur poursuit certaines valeurs de fonds, notamment les valeurs associées à la hiérarchie sociale, jugées centrales par l'auteur. Enfin, le conservatisme esthétique est décrit par Müller reprenant la définition d'Oakeshott (1991). Ce dernier définit le conservateur comme celui qui préfère le familier à l'inconnu, qui préfère ce qui a déjà été utilisé à ce qui ne l'a jamais été, qui préfère le fait au mystère, le vrai au possible, le limité au flou, ce qui est proche plus que ce qui est distant, le suffisant à l'excédent, le convenable au parfait (Oakeshott, 1991 :408). Cependant, Müller va plus loin à travers l'établissement d'un lien avec divers éléments nostalgiques dans les œuvres littéraires comme la poésie et peut-être même dans d'autres formes d'art (Müller, 2006 :361).

Pour Schwartz (1994), le conservatisme est rattaché à la culture collective. Il est reconnu à travers certaines caractéristiques, en particulier, la recherche de l'harmonie sociale, l'attachement à la sécurité et au conformisme, et enfin la préservation des traditions. La première caractéristique implique, entre autres, la consécration de l'intérêt du groupe au détriment de l'intérêt individuel même si les décisions collectives vont à l'encontre de ce que les individus préfèrent. La deuxième caractéristique, en l'occurrence la sécurité et le conformisme, contribue à ce que les conflits soient évités, et à ce que les normes du groupe ne soient pas

transgressées. Enfin, les traditions constituent l'expression de la solidarité du groupe, car elles expriment sa valeur singulière et contribuent à sa survie. Elles prennent souvent la forme de rites religieux, de croyances, et de normes de comportement.

b) *Les dimensions du conservatisme familial*

En se référant à Pesqueux (2009), il est possible d'appréhender le conservatisme à travers trois dimensions : la procrastination, l'anomie et la conservation.

i. *La procrastination*

Le terme procrastination renvoie à la « tendance à remettre au lendemain les décisions à prendre ou à les exécuter, à les ajourner, à temporiser » (Le Robert). A travers les âges le mot a évolué et pris des formes multiples. Il peut être répréhensible car considéré comme un comportement déviant, dysfonctionnel voire pathologique ou bien il peut être considéré comme une tactique sage (Ferrari et Emmons, 1994).

Lay (1986) définit la procrastination comme la tendance à reporter à plus tard ce qui est nécessaire voire indispensable à la poursuite et à la concrétisation d'une intention. Ce report se traduit par un allongement de l'écart entre la formation de l'intention et la réalisation du comportement correspondant. Le procrastinateur prend plus de temps que nécessaire pour mettre en œuvre son intention. Ferrari (1993) place l'intention au centre de sa définition. Pour lui, la procrastination est la tendance chronique à reporter ou à retarder le début ou l'achèvement d'une activité intentionnelle ou le report d'une prise de décision (Ferrari, 2001).

Owens, Bowman et Dill (2008) soulignent la nécessité de différencier l'état de procrastination du trait de personnalité. En ce sens, la possession de cette caractéristique personnelle correspondrait à une forte probabilité de report de l'initiation de l'action dans diverses situations. L'état de procrastination se réfère à l'évitement de la tâche c'est-à-dire que l'objet du report est la tâche à effectuer dans une situation spécifique.

C'est avec les travaux des psychologues thérapeutes et cliniciens (Ellis et Knaus, 1977) que l'intérêt du concept a émergé. En effet, les écrits scientifiques présentent la procrastination comme une variable pouvant jouer un rôle important dans la relation entre intention et comportement (Van Hooft, Born, Taris, Van der Flier et Blonk, 2005) mais aussi comme phénomène conscient (Lay, 1995)., les définitions du terme sont aussi abondantes que les recherches sur le sujet (Ferrari, Johnson et McCown, 1995). Toutefois, le concept s'appuie sur la notion d'intention. La procrastination peut être envisagée comme variable modératrice de la réalisation de l'intention (Darpy, 1992), c'est pour cela qu'il convient d'étudier ce concept dans le contexte de l'entreprise afin de mieux cerner le comportement des dirigeants par rapports à leurs environnements.

ii. *L'anomie*

L'anomie est un concept forgé par Durkheim en 1893. Il décrit la situation où se trouvent les individus lorsque les règles sociales qui guident leurs conduites et leurs aspirations perdent leur pouvoir ou lorsque, minées par les changements sociaux, elles doivent céder la place à d'autres règles. L'auteur a montré que l'affaiblissement des règles imposées par la société aux individus a pour conséquence d'augmenter l'insatisfaction et la « démoralisation » de l'individu. Et c'est cette démoralisation qui est, entre autres, responsable de l'augmentation du taux de suicides. Cela a tendance à se produire essentiellement en période de crise politique ou de boom économique.

Le concept durkheimien d'anomie a fait l'objet de réflexions et de recherches de la part des sociologues contemporains, en particulier Merton, Parsons, Thomas et Znaniecki. Il est d'une importance capitale à une époque où les changements sont très rapides. En effet, le changement implique le vieillissement des règles de conduite traditionnelles en même temps que l'existence, dans les phases de transition, de systèmes de règles mal établies ou contradictoires. Il serait important de savoir dans quelle mesure le changement entraîne effectivement la démoralisation prévue par Durkheim, et dans quelle mesure cette dernière amène, à son tour, une détérioration des organisations. La théorie de l'anomie devrait donc pouvoir être appliquée à l'analyse du comportement des individus et du fonctionnement des organisations en situation de changement, comme elle a été appliquée à celles des conduites déviantes et des transplantations sociales.

L'anomie s'applique parfaitement à l'analyse des transplantations, c'est-à-dire aux situations où l'individu se trouve placé devant des systèmes de règles conflictuelles engendrant une situation de démoralisation, caractérisée par une absence de cadres de conduite stable. Des études récentes sur les entrepreneurs immigrants aux USA et en Europe démontrent de façon apparemment paradoxale, la validité de la théorie durkheimienne. On a observé, en effet, que, parmi les entrepreneurs immigrants, ceux qui s'adaptèrent le plus rapidement à la société d'accueil étaient ceux qui manifestaient le plus haut degré de conservatisme et d'attachement à leurs coutumes et milieu d'origine. Ce résultat apparemment surprenant s'explique par le fait que l'attachement aux traditions est le signe que l'immigrant n'est pas victime du processus de désorganisation sociale au sens de Thomas et Znaniecki. Il est, en d'autres termes, le signe que les règles qui régissaient la communauté d'origine continuent de fonctionner dans la société d'accueil. L'immigrant qui s'adapte rapidement à la société nouvelle est donc celui qui retrouve sur place des membres de sa collectivité d'origine, qui s'y intègre, et qui y trouve un cadre de référence et un soutien qui

l'incite à rechercher une conduite rationnelle dans la société d'accueil. Il est donc traditionaliste : c'est pour lui le moyen de manifester son intégration à la communauté d'origine qu'il retrouve sur place. Mais, en même temps, cette intégration le préservant de la démoralisation, il est davantage capable d'adopter une conduite rationnelle dans la société d'accueil. La petite collectivité d'origine installée sur place joue ainsi, en quelque sorte, le rôle d'un milieu relais.

L'anomie s'applique également à l'analyse du changement au sein des entreprises familiales. Les sociologues contemporains emploient souvent la notion de résistance au changement pour expliquer la lenteur de l'adaptation des dirigeants aux changements rendus souhaitables par le développement économique.

iii. La conservation

La notion de conservation s'entend généralement comme la protection de l'existant, du point de vue social, économique, ou encore patrimonial. C'est une manifestation de la résistance au changement. Une telle résistance trouve son origine dans les coûts et les douleurs de toutes sortes (psychologiques, psychiques, cognitives, structurelles et organisationnelle) qu'implique le changement rapide, la réactivité face à « *la fuite du temps* » et d'adaptation à l'environnement. L'idée du changement est, en effet, pour certaines personnes, insoutenable, inenvisageable du point de vue de la place qu'il occupe dans la structure.

Au sein de chaque société, les désirs des individus se heurtent souvent aux institutions, aux mœurs, aux règlements en vigueur, ou encore au patrimoine existant. De cette confrontation, naissent des antagonismes qui peuvent conduire à un arbitrage entre deux attitudes : la conservation et la modernisation. Dans la majorité des entreprises familiales, un tel arbitrage est plutôt favorable à la conservation. Les dirigeants cherchent souvent à tout prix à préserver les valeurs intangibles (historico-culturelles, spirituelles et identitaires) qui ont fait le succès de l'entreprise. Cela est souvent nécessaire, car il permet de prémunir l'entreprise contre la myopie du temps court. La conservation passe alors par la mémoire. Comme l'affirme Henri Bergson, « prévoir consiste à transposer ce que j'ai appris dans le passé, pour anticiper l'avenir » (Bergson, 1896).

Toutefois, la conservation peut être préjudiciable, car elle peut produire un effet d'immobilisme. Elle apparaît comme révélatrice d'un passé idéalisé et sacré. Dans ce cas, même si la notion de sauvegarde de l'existant est essentielle, elle peut devenir un obstacle aux nécessaires adaptations de l'organisation, à sa modernisation et son ouverture.

III. L'ENTREPRISE FAMILIALE: UN BASTION DU CONSERVATISME

a) *L'apport du courant managérial*

Dans la littérature portant sur les spécificités culturelles, idéologiques et organisationnelles des entreprises familiales, l'accent est souvent mis sur la suprématie du conservatisme et du familialisme, c'est-à-dire la lutte contre le déclin des valeurs familiales « traditionnelles ». La recherche de la sécurité, le conformisme, le népotisme, la modération, l'attachement aux valeurs familiales et aux normes sociales, le faible niveau d'ouverture et la préservation des valeurs traditionnelles sont autant de caractéristiques qui distinguent ces entreprises de leurs homologues non-familiales.

Plusieurs auteurs se sont efforcés à décrire la relation entre la culture managériale de l'entreprise familiale et les caractéristiques de la famille. Miller et al. (2003) expliquent que la posture conservatrice de la famille se répercute naturellement et directement sur le gouvernement, la stratégie et l'organisation de l'entreprise dirigée par l'un des membres de cette famille. De son côté, Dyer (1986) souligne le rôle majeur de la personnalité du fondateur sur le style de gestion de ce type d'entreprise. Quant à Kepner (1983), il défend l'idée d'une corrélation positive entre la culture familiale et celle de l'entreprise. La première nourrit et renforce la seconde à travers un système de comportements et des contacts entre les membres de la famille.

Pour Covin (1991), l'entreprise familiale est caractérisée par le poids considérable des anciennes générations, qui exercent un contrôle total et décisif sur le dirigeant. Et d'ajouter que le style de direction de ce type d'organisations est caractérisé, entre autres, par une forte aversion au risque, un faible niveau d'innovation et une certaine passivité. Aussi, l'entreprise familiale est moins encline au changement et à la remise en cause des valeurs et des relations familiales (Molokotos, 1991). Deux principaux facteurs expliquent cette attitude : la configuration culturelle de la famille et le rôle majeur qu'elle accorde au fondateur. La famille exprime généralement un niveau d'attachement et de proximité affective élevé envers les parents. En effet, vu le caractère patriarcale de gestion, toute l'organisation est dépendante à un degré élevé du fondateur (Jenseter et Malone, 1991).

D'après Hall et al. (2001), la culture dominante d'une entreprise familiale est la résultante de croyances, de valeurs, et d'objectifs qui trouvent leur origine dans la famille, son histoire et ses relations sociales. La transmission de ces croyances et valeurs d'une génération à une autre génère des caractéristiques culturelles relativement stables à la fois au sein de la famille et au sein de l'entreprise familiale. Ces valeurs fortes puisent souvent dans une éthique personnelle

des dirigeants, marquée par le dévouement, la responsabilité, la capacité de travail et le sens de la réussite (Macombe, 2003). Plusieurs travaux confirment le rôle central des valeurs, notamment ceux de Collins et Porras (1996) qui en particulier perçoivent ces valeurs comme le noyau dur des éléments de permanence caractérisant une entreprise pérenne indépendamment du contexte national des affaires. Cette intériorisation des « normes familiales », caractérisées par un même système de croyances, fonde un ensemble d'obligations et d'attentes réciproques, dissuade des éventuels écarts de conduite et est à l'origine d'une coordination fondée sur la confiance.

Sur un autre registre, le propriétaire-fondateur a souvent tendance à s'identifier avec la vision de l'organisation de l'entreprise qu'il dirige. Une telle vision est de type subjectif, sinon erroné (Ranft et O'Neill, 2001). Il conçoit l'organisation comme un prolongement de son identité personnelle imprégnée de la culture familiale. Dans cette perspective, Ranft et O'Neill (2001) expliquent que le désir de maintenir l'organisation dans l'état préféré personnellement par le propriétaire-fondateur peut constituer une manifestation d'un comportement de type narcissique. La conséquence de cette réalité est que la forte implication personnelle et l'engagement deviennent des obstacles à l'ouverture et à la recherche de changement.

b) *L'apport du courant néo-institutionnaliste*

La compréhension du lien famille-entreprise a été récemment enrichie par l'analyse institutionnelle à travers la poursuite d'une réflexion plus large située au-delà de la traditionnelle vision d'interactions nombreuses entre membres familiaux. L'accent est mis essentiellement sur le rôle des institutions informelles dans l'explication de la naissance et du développement des organisations, en particulier les entreprises familiales.

Les institutions informelles désignent généralement un ensemble de normes non écrites qui structurent les interactions sociales et règlent la conduite des individus. Aussi, et contrairement aux institutions formelles (constitutions, lois, règlements, contrats écrits, etc.), leur degré d'opérationnalisation ou d'implémentation est très élevé. Ostrom (2005) parle à ce propos de « règles en vigueur » (*rules in force*). Cela n'est guère étonnant lorsqu'on sait que ce type d'institutions est profondément ancré dans le passé de la société et inclut des éléments comme les conventions, les normes sociales, les traditions, les coutumes, la religion et la morale (North, 1990).

Formées par les croyances communes de la société (les normes sociales, les conventions et les règles morales), les institutions informelles déterminent le comportement des individus et des organisations. Elles incarnent les croyances partagées par les individus de la même société. D'après Morgan

(1997 :491), « les institutions informelles se réfèrent aux routines, aux structures de comportements identiques, aux habitudes et aux conventions plus ou moins implicites ». Une fois acceptées par les membres de la société, elles sont difficilement modifiables.

Pour l'institutionnaliste américain Veblen (1899), les institutions informelles se réfèrent aux « habitudes mentales prédominantes, des façons très répandues de penser les rapports particuliers de l'individu et de la société à un moment donné ou à un point donnée de l'évolution sociale dans une communauté ». De leur côté, Helmke et Levitsky (2004 :727) assimilent les institutions informelles à un ensemble de « règles partagées socialement, habituellement non écrites, créées, communiquées et contrôlées en dehors des circuits officiels ». Elles se créent, se renforcent et communiquent en dehors des canaux officiels.

D'après Lauth (2000), les institutions informelles constituent un baromètre qui permet de mesurer le décalage entre l'attitude attendue des individus du fait de leur position au sein de l'institution et leur attitude réelle. C'est la jauge qui permet de comprendre le différentiel entre un comportement propre aux normes institutionnelles et une attitude qui s'en écarte.

La famille influence, essentiellement de façon mimétique et normative, les attitudes et comportements des membres familiaux parties prenantes dans l'entreprise familiale (North, 1991, Whitley, 1992).

Les institutions informelles constituent un véritable levier pour la pérennisation de l'entreprise familiale, en particulier dans les pays en développement. La réputation, le collectivisme, la ponctualité, la confiance, le respect de la parole donnée, la tolérance, la discipline, l'entraide, sont autant de règles informelles pouvant servir pour assurer le succès de ce type d'organisation. Elles font partie d'un ensemble de facteurs qui garantissent le soutien financier, qui réduisent les coûts de transactions et qui contribuent à restreindre au minimum les incertitudes. Aussi, si elles sont en harmonie avec les règles formelles, les institutions informelles peuvent aider à l'affectation des ressources vers les secteurs les plus porteurs (Krasznai et Yan Winiecki, 1995).

Granovetter (1985) insiste sur le rôle de la contextualisation pour comprendre le lien entre la famille et l'entreprise. La famille porteuse de culture et d'histoire, influence nécessairement la nature du management de l'entreprise parce qu'elle contribue à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité. Les normes coutumières familiales, conçues comme une institution, affectent les pratiques managériales dans l'entreprise familiale, à l'instar d'ailleurs des autres institutions comme la religion, les traditions ou encore la culture éducative. De plus, la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective, qui représente

l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial.

IV. LE CONSERVATISME FAMILIAL : UN FACTEUR INHIBANT OU STIMULANT L'INTERNATIONALISATION?

a) *Le conservatisme familial: un facteur inhibant l'internationalisation*

Dans une entreprise familiale, les croyances et les convictions fondamentales de la famille sont intégrées à l'entreprise. Il en résulte un certain conservatisme familial pouvant influencer l'internationalisation et induisant un comportement managérial prudent privilégiant une internalisation des ressources.

Miller et al. (2003) expliquent que la posture conservatrice de l'entreprise familiale se répercute essentiellement sur les dimensions : gouvernement de l'entreprise et en particulier le dirigeant, stratégie de l'entreprise et enfin la culture de l'entreprise familiale. Il s'agit de trois sphères importantes qui conditionnent les mécanismes de développement international. Chaque sphère est considérée comme un élément d'état de tension car imprégné par les valeurs conservatrices de la famille (conservatisme contre progressisme).

La première sphère concernée par le conservatisme et inhibant l'internationalisation de l'entreprise familiale est le gouvernement de l'entreprise. Les entreprises familiales sont caractérisées par la persistance et le poids non négligeable des anciennes générations. Ces dernières exercent une supervision forte sur le dirigeant de l'entreprise familiale. Par ailleurs, la configuration culturelle de la famille et le rôle qu'elle accorde au fondateur expliquent parfois l'inclinaison globale du dirigeant au changement (Jenster et Malone, 1991). Quant elle est de type patriarcal, l'organisation serait moins encline au changement et à la remise en cause des valeurs et des relations familiales (Molokotos, 1991).

Mustakallio et Autio (2001) observent que les mécanismes de gouvernance formels et informels influencent la qualité de la prise de décision. Pour ces auteurs, plus la famille est impliquée dans le conseil d'administration, moins le rôle du conseil est déterminant. Les membres de la famille occupent souvent leurs postes pour de longues périodes et possèdent des compétences professionnelles souvent insuffisantes ou inadéquates. Il en résulte de ce fait, un frein à toute tentative de changement, qui pourrait menacer la stabilité de l'entreprise.

La stratégie est la deuxième sphère sur laquelle s'exerce le conservatisme de la famille pouvant affecter l'internationalisation de l'entreprise familiale. Celle-ci est fortement attachée aux stratégies passées qui deviennent source de rigidité et inhibent le

déclenchement de l'internationalisation. Gudmundson et al., (1999) suggèrent que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le paradigme familial. Il s'agit d'hypothèses, des croyances et des convictions centrales que se fait la famille quant à son environnement. Le conservatisme se manifeste par une résistance à toute information non-conforme à ce paradigme ce qui, en conséquence, n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983).

Ward, 1997 quant à lui précise que les paradigmes personnels qui ont prouvé leur efficacité constituent des freins aux dirigeants qui, malgré l'évolution de l'environnement et des exigences de la performance, pourraient devenir inflexibles et rigides en favorisant des habitudes et des stratégies issues des succès passés. Dans le même ordre d'idées, Mustakallio et Autio (2002), soulignent que plus l'entreprise est âgée plus elle a tendance à exploiter ses avantages spécifiques initiaux. Or, plus, elle apprend à exploiter son avantage initial, moins elle sera encline à explorer de nouveaux avantages. Ainsi, les entreprises ayant réussi leurs percées initiales ont plus tendance à privilégier l'exploitation pour de plus longues périodes et se caractérisent par une plus grande inertie (Levinthal et March, 1993).

Par ailleurs, les processus de prise de décision stratégique et opérationnel au sein de l'entreprise familiale ne sont souvent pas séparés, du fait que la famille-proprétaire fournit à la fois un ou plusieurs membres dirigeants et un ou plusieurs membres managers s'occupant des questions opérationnelles. L'influence qu'exerce alors la prise de décision opérationnelle sur les processus stratégiques conjuguée au fait que ces processus ne sont pas explicites entraîneraient l'évitement de l'initiative stratégique (Mustakallio et Autio, 2002).

La volonté de protection de la culture et de l'identité constitue le dernier élément exerçant une influence négative sur l'internationalisation de l'entreprise familiale. Beaucoup d'auteurs ont mis en exergue le rôle central de la culture et des valeurs familiales pour déterminer la situation compétitive de cette organisation. Dyer (1986) et Salvator et al. (2002) ont montré que les valeurs familiales influencent les activités et les routines de l'entreprise familiale lui permettant d'atteindre un avantage compétitif. Ces entreprises se veulent indépendantes de leur environnement et de la culture externe (Donnckels et Frhlich, 1991).

Au total, plus la famille est conservatrice, moins elle œuvrera pour le changement. Le niveau de la connaissance relative à la manière d'opérer à l'international serait, en conséquence, assez peu élevé ce qui se traduirait, plus quantitativement, par un faible degré d'internationalisation. Le conservatisme affecte donc négativement le comportement international des

entreprises familiales. Il limite la variation et l'étendue de la connaissance qu'elle développera. La théorie souligne que cette variation, c'est-à-dire la diversité des environnements auxquels l'entreprise est exposée, est fortement corrélée avec le volume de connaissance internationale accumulée et développée.

b) Le conservatisme familial : un facteur stimulant l'internationalisation

A ce niveau de la réflexion, il nous paraît légitime de considérer l'autre figure du conservatisme en tant que facteur stimulant l'internationalisation de l'entreprise familiale. Aussi, et dans un objectif de combler le vide régissant l'impact positif du conservatisme sur l'internationalisation, nous nous baserons sur les apports de certains auteurs comme (Habbershon, Williams, 1999) qui proposent d'utiliser l'approche fondée sur les ressources pour développer un cadre théorique de l'avantage concurrentiel des firmes familiales. Selon cette approche une grande partie des avantages des firmes familiales provient de processus organisationnels originaux, hérités de l'aspect familial de l'entreprise.

En effet, à partir de ses spécificités, une entreprise familiale doit maîtriser des ressources, compétences ou capacités rares, non imitables et non substituables qui permettent de créer de la valeur et créer ainsi un avantage concurrentiel. On parle dans ce cas de la notion de « familiness » fondée sur le capital social de la famille et en liaison avec le capital social de la firme. Cette notion ouvre une voie de réponse intéressante pour essayer d'apporter des explications à l'effet positif du conservatisme de l'entreprise familiale (incarné dans le capital social de l'entreprise familiale) sur son internationalisation.

Le familiness est un entrepôt de valeurs qui crée avantages dans le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale. Selon Chrisman et al., 2006, le familiness précise des installations qui sont difficiles à reproduire, mais qui assurent le développement et des positions fortes de l'entreprise dans l'environnement des affaires. C'est pour cela, que le profil-type des entreprises familiales est celui des « champions cachés », leaders internationaux sur un marché de niche, avec un fort enracinement territorial qui les conduit naturellement à la philanthropie et au soutien de l'entrepreneuriat social, en parfaite adéquation avec les valeurs portées et incarnées par le familiness qui sous entend aussi une notion de confiance que l'entreprise familiale instaure avec les clients, les fournisseurs et les autres partenaires. En effet, dans le processus de l'internationalisation, les éléments de base du familiness (confiance, les normes, identifications, la langue partagée etc) ont une valeur positive qui impacte sur le processus d'entrée sur les marchés étrangers.

Dans la même perspective d'idées et afin d'expliquer l'importance de ce système de coopération naturel dans les décisions stratégiques au sein de l'entreprise familiale, (Arregle et al ,2002) soulignent que la famille devient la seule institution qui définit les règles de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, puisqu'elle imprègne les pratiques managériales d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales (tradition, conservatisme, recherche de sécurité, confiance, cohésion familiale). Ce sont ces valeurs qui assurent la pérennité de l'entreprise familiale et expliquent ainsi leurs avantages concurrentiels imprégnés par des valeurs conservatrices acquises au sein des systèmes famille-entreprise. En d'autres termes, le management de l'entreprise familiale est enraciné dans l'héritage administratif familial, concept similaire à l'héritage administratif utilisé par Bartlett et Ghoshal (1989) pour décrire les évolutions organisationnelles des multinationales, ou encore à l'héritage administratif national (Calori, Lubatkin, Véry et Veiga, 1997).

Se basant sur les travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998), quatre dimensions sont mises en avant dans la notion de familiness. Il s'agit de la stabilité, de l'interdépendance entre les membres du réseau, de l'interaction entre membres et du "bouclage" des relations. Ces dimensions émanent des interactions existantes entre membres de la famille et ont, éventuellement, des effets bénéfiques sur l'entreprise et la constitution de ses avantages concurrentiels. Ces quatre dimensions peuvent être mobilisées pour expliquer l'aspect du conservatisme en tant que facteur stimulant de l'internationalisation.

La première dimension est relative à la stabilité qui constitue une condition nécessaire pour que les relations sociales fortes émergent. Cette stabilité du réseau au cours du temps tire ses racines dans la tradition familiale et de la nature intrinsèquement lente de l'évolution du groupe familial. La stabilité peut être envisagée sous deux angles : la stabilité de la cellule familiale indépendamment de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir (dynastie). Le premier angle, c'est la fonction même de la famille en tant qu'institution qui est de perdurer à travers les générations, en maintenant des liens sociaux et des principes d'éducation (Kellerhals, 1987). Les normes en usage au sein d'une famille jouent un rôle fort et forgent des comportements récurrents, génération après génération, comportements qui sont assez stables et attendus par les membres de la famille (Bettenhausen et Murnighan, 1991). Selon le second angle, l'entreprise familiale se caractérise par la stabilité du pouvoir et de la propriété. La famille tend donc à induire une forte stabilité dans le capital social de l'entreprise par le truchement de la stabilité du capital social familial. Et ce à travers la règle dynastique liée à l'existence d'une propriété

relativement stable. Cette stabilité joue en faveur de la visibilité des décisions stratégiques prises à l'égard de l'environnement externe.

La deuxième dimension est l'interdépendance car l'entreprise est un patrimoine collectif et peut-être même la principale richesse de la famille. En conséquence, les membres familiaux poursuivent un objectif de valorisation du patrimoine commun. Ce qui accroît leur interdépendance, à travers les générations et autour de l'entreprise familiale. Dans ce sens Schulze, Lubatkin et Dino, 2003, soulignent la prééminence d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres de la famille dans la courbe d'utilité des décideurs. De fait, les membres de la famille appartenant au réseau de l'entreprise partagent la même préoccupation : décider et agir dans l'intérêt de la famille. Ce qui renforce le capital social. Dans cette approche, plus le dirigeant de l'entreprise familiale a une visibilité claire et bien définie quant à l'environnement internationale, plus les autres membres du réseau familial en auront et seront incités à œuvrer pour atteindre une certaine performance.

La troisième dimension concerne les interactions fréquentes entre les membres familiaux qui affectent la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ces interactions sont d'abord, capables de façonner la dimension structurelle du capital social de l'entreprise au bénéfice des membres de la firme familiale, en termes d'organisation de l'architecture du réseau de pouvoir en choisissant les postes occupés par les membres de la famille au sein de l'entreprise. Elles sont ensuite, susceptibles de participer au développement et à la préservation des obligations mutuelles dans le réseau (Bourdieu, 1986).

La cellule familiale renforce aussi des interactions qui s'étendent aux autres parties prenantes externes comme les clients et les banquiers. Celles-ci peuvent être nombreuses et intenses (Yeung et Soh, 2000) et sont susceptibles de modeler fortement la structure, l'étendue, et la valeur du capital social de la famille et de l'entreprise familiale et à développer un réseau des contacts fréquents. Ces interactions consolidées avec le monde externe permettent à l'entreprise familiale de nouer des relations fructueuses capables de lui permettre de réussir son internationalisation.

Le bouclage du capital social familial est la quatrième dimension permettant d'apporter un éclairage à la notion de familiness. La cellule familiale détermine l'accessibilité car il faut être membre de la famille pour intégrer le réseau. Cette accessibilité renvoie à l'existence d'un lien entre les membres de telle sorte que l'adhésion aux normes est d'un niveau élevé (Coleman, 1988). La densité des liens à l'intérieur du réseau familial, dépend de l'intensité et de la nature des relations sociales que ses membres entretiennent. Ainsi, le bouclage du réseau de l'entreprise familiale est

influencé par le bouclage du réseau familial puisque la famille à un poids considérable dans le management de l'entreprise et aussi dans la composition de l'équipe dirigeante.

En termes de synthèse, et selon Nahapiet et Ghoshal (1998) le contenu de la notion de familiness est structuré autour de trois aspects. Un aspect structurel qui s'intéresse à la configuration générale du réseau (présence ou absence de liens, morphologie : densité, connectivité et hiérarchie, ..). Un aspect relationnel qui se penche sur la nature des relations entre les acteurs du réseau et met en évidence des relations particulières (la confiance, les normes, les obligations). Le troisième aspect est qualifié de cognitif et concerne le langage, les codes communs, ainsi que les histoires partagées.

Aussi, il est à noter que les dimensions mises en avant dans la notion de familiness sont précisément les interactions existantes entre membres de la famille et constituent des ressources socialement complexes, informelles et fortement enracinées. Ces dimensions ont, éventuellement, des effets bénéfiques sur l'entreprise et constituent ou soutiennent ses avantages concurrentiels. Ces différents effets ont, par exemple, été constatés dans des travaux sur les entrepreneurs (voir par exemple Dubini et Aldrich, 1991 ; Renzulli, Aldrich et Moody, 2000). Ainsi, le capital social individuel dont peut disposer un entrepreneur pour créer ou développer son entreprise a un impact sur sa réussite dans la réalisation de ses objectifs (Dubini et Aldrich, 1991 ; Aldrich, 1999 ; Renzulli, Aldrich et Moody, 2000).

Il est donc stratégique que les entreprises familiales s'interrogent sur leurs particularités, et l'approche par la notion de familiness est en cela utile. Car elle permet d'affecter leurs performances. Le familiness d'une entreprise ne peut pas être séparé de sa culture d'entreprise. Celle-ci pouvant être définie comme les valeurs, les croyances et les attitudes qui influencent le comportement individuel et de groupe au sein d'une organisation (Miller 2000: 22). Dans le même sens, Barney (1986: 657) ajoute que familiness chevauche avec la culture d'une entreprise familiale, comme le sont absorbés les propres valeurs, croyances, hypothèses et attitudes des fondateurs et de ses descendants dans la culture d'entreprise et influencent la façon dont les choses sont faites dans l'entreprise. Lorsque la culture est transmise, familiness sera ensuite automatiquement transmis également.

V. CONCLUSION

Tout au long de ce papier, nous nous sommes efforcés de mettre en exergue quelques éléments de réflexion théorique relatifs au conservatisme et son impact sur l'internationalisation des entreprises familiales.

Portant sur les spécificités culturelles, idéologiques et organisationnelles des entreprises

familiales, la revue de littérature mobilisée dans cette réflexion nous a permis de mettre l'accent sur la suprématie du conservatisme et du familialisme dans ce type d'entreprises. Dans un premier temps, nous avons mobilisé deux courants de pensée pour mettre en valeur l'impact de la configuration culturelle de la famille sur l'entreprise et de la prédominance de valeurs traditionnelles comme la recherche de la sécurité, le conformisme et l'attachement aux normes sociales. Ces caractéristiques ont été expliquées à travers le courant managérial et le courant néo-institutionnaliste.

Dans un deuxième temps et pour apporter des éléments de réponse quant à la relation susceptible d'exister entre le conservatisme et la performance internationale des entreprises familiales, nous avons développé deux thèses. La première considère le conservatisme comme un facteur inhibant l'internationalisation. Et pour cela, nous nous sommes penchés sur l'impact négatif de l'attitude conservatrice des entreprises familiales sur le gouvernement de l'entreprise, stratégie de l'entreprise et sur la culture de l'entreprise familiale. La seconde thèse considère le conservatisme comme un facteur stimulant de l'internationalisation. Il a été question de mobiliser le courant de recherche fondé sur les ressources qui met en avant les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale lui permettant de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales.

En accordant de l'importance aux traditions et en s'attachant émotionnellement aux affaires et à la stabilité de la propriété, les entreprises familiales montrent une plus grande réduction de leur innovativité et de leur proactivité que les entreprises non familiales. Il s'agit là des caractéristiques essentielles des organisations conservatrices.

D'autre part, et malgré les configurations culturelles conservatrices de la famille et le poids non négligeables des anciennes générations, certaines entreprises familiales arrivent quand même à réaliser de belles performances internationales. Dans ce sens, les apports théoriques se basent sur les différentes dimensions mettant en avant les nombreuses routines que possèdent les entreprises familiales et qui sont créatrices des avantages relevant essentiellement du capital social de celles-ci. Il s'agit éventuellement du processus de prise de décision, de la vision commune des objectifs, de l'engagement et de l'implication de l'ensemble du réseau familial. Ce sont des ressources sociales complexes qui sont le produit des relations entre les membres de la famille et qui sont susceptibles d'assurer une plus grande performance à l'international. Enfin, l'ambition de cette réflexion était de jeter la lumière sur la notion de conservatisme à travers ses différentes dimensions en essayant d'apporter un éclairage sur son impact à la fois positif et négatif lié à l'aspect stratégique des entreprises familiales. Aussi, il

était question d'ouvrir la voie sur d'éventuelles réponses quant à la perception de la posture conservatrice de l'entreprise familiale.

BIBLIOGRAPHIE

1. Allouche, J et Amman, B., 1998, « La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, Série SG*, (8-9) :129-154
2. Allouche, J et Amman, B., 2000, «L'entreprise Familiale : un Etat de l'Art», *Finance, Contrôle et Stratégie*, 3, 1.
3. Arregle, J.L., Very, P. et Raytcheva, S., 2003, « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in Fery, F & Laroche, H, *Perspectives en Management Stratégique*, Tome X, Paris : EMS, 37-61.
4. Astrachan, J. H., 1988, «Family Firm and Community Culture», *Family Business Review*, 1(2): 165-189.
5. Barney, J.B., 1986, «Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? », *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
6. Basly, B., 2005 « L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la croissance », Thèse, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2005. French.
7. Basly, B., 2007 « Conservatism: An Explanation Of The Financial Choices Of The Small And Medium Family Enterprise », *Corporate ownership and control* 5, 1, pp. 459-469
8. Denison, D., Leif, C., & Ward, J. L., 2004, « Culture in Family-owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths », *Family Business Review*, 17 (1), pp. 61-70.
9. Donckels, R. et Frohlich, E., 1991, « Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, 1991.
10. Durkheim, D., 1964, «The Division of Labor in Society», New York, NY: Free Press, pp. 262, 396-402, 432-435.
11. Fama, E et Jensen, MC., 1983, «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics*, 26.
12. Gobel, M. S., Ong, T., & Harris, A. J. L., 2014, «A culture-by-context analysis of endowment effects», In P. Bello, M. Guarini, M. McShane, & B. Scassellati (Eds.), *Proceedings of the 36th Annual Conference of the Cognitive Science Society*(pp. 2269-2274). Austin, TX: Cognitive Science Society
13. Habbershon T, Williams M., 1999, « A ressource based framework for assessing the strategic advantages of family firms », *family business review* 12 (1), pp. 1-25.

14. Helmke G. et Levitsky S., 2004, «Informal institutions and comparative politics: a research agenda», *Perspectives on politics*, vol. 02, No. 4, 2004, pp. 725-740.
15. Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M., 2010, « Cultures et organisations: Nos programmations mentales » Pearson, 3ème édition, Paris, 634 pages.
16. Jenster P. and Malone S., 1991, « Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-manager », Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
17. Litz, R. A., 1995, « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 100-104.
18. Miller, A., 1994, « Dynamic indicators of self-perceived conservatism », *Sociological Quarterly*, 35, 175—182.
19. Müller, J.-W., 2006, «Comprehending conservatism: A new framework for analysis », *Journal of Political Ideologies*, 11(3), 359-65.
20. Mustakallio, M. et Autio, E., 2002, « Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms », Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki.
21. Nahapiet, J et Ghoshal, S., 1998, «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage», *Academy of management review*, vol. 24, No. 2, pp. 242-266.
22. Ranft A., and O'Neill H., 2001, « Board Composition and Highflying Founders: Hints or Trouble to Come? », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 1, p. 126-138.
23. Schein, E. H., 1996, «Culture: The Missing Concept in Organization Studies», *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), pp. 229-240.
24. Schwartz S., 1994, «Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values», in Ukim, H. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Chol, et G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. California: Sage Publications, 85-99; (Cité par A. CHUI et ali., 2002).
25. Tangeaoui, S., 1993, «les entrepreneurs marocains: pouvoir, société et modernité», Karthala
26. Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermans, F. W., 2010, « Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity », *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), pp. 54-63.