

# LE RÔLE DES DYNAMIQUES FAMILIALES DANS LA STRATÉGIE ET LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : SOIXANTE ANS D'HISTOIRE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE (1)

EN QUÊTE DE THÉORIE

La recherche sur les entreprises familiales se développe fortement (ZELLWEGER et *al.*, 2010). Pourtant les dynamiques provoquées par l'évolution du rapport famille-entreprise dans le temps (GERSICK et *al.*, 1997) et leurs impacts sur les orientations stratégiques restent peu explorés. Cet article présente l'originalité d'envisager la stratégie d'une entreprise familiale en croisant l'analyse stratégique et la gouvernance spécifique à cette forme d'entreprise. Notre étude, empirique, repose sur le cas longitudinal d'une entreprise familiale, TransLog, qui, créée en 1946, permet d'accéder à soixante années de données primaires et documentaires. Les résultats de notre analyse montrent l'existence d'épisodes stratégiques évoluant en fonction des dynamiques familiales et de la gouvernance de l'entreprise, passant d'une fusion totale entre la famille et l'entreprise à la transformation de la famille en un véritable partenaire de l'entreprise.

Par **Céline BARRÉDY** et **Julien BATAc\***

\* Pôle Universitaire des Sciences de Gestion, Bordeaux.

(1) Les auteurs sont présentés par ordre alphabétique de l'initiale de leur nom, ce qui ne présume en rien de la contribution respective de chacun des auteurs dans l'écriture de cet article.

## INTRODUCTION

La recherche dans le domaine de l'entreprise familiale est en fort développement (ZELLWEGER et *al.*, 2010), pourtant, rares sont les travaux qui portent sur l'influence exercée par la famille sur le développement de l'avantage concurrentiel (IBRAHIM et *al.*, 2004). En l'occurrence, les dynamiques familiales, qui sont au cœur de la pérennité de l'entreprise et de la continuité transgénérationnelle, affectent significativement la stratégie (NORDQVIST, 2005 ; BRUNNING et *al.*, 2007). Ces dynamiques sont provoquées par une évolution dans le temps du rapport entre la famille et l'entreprise (GERSICK et *al.*, 1997). Certes, de nombreux travaux ont montré que les entreprises familiales développent des stratégies différentes des entreprises non familiales, mais sans réellement montrer comment cette évolution du rapport famille-entreprise influence les orientations stratégiques. L'originalité de notre approche réside dans le fait qu'elle permet d'envisager l'étude de la stratégie d'une entreprise familiale en croisant l'analyse stratégique et la gouvernance de l'entreprise familiale.

La voie empirique que nous avons choisie consiste à étudier un cas combinant une collecte de données secondaires portant sur une période de soixante ans et des entretiens semi-directifs réalisés au cours des trois dernières années.

Le cas retenu est celui de la société TransLog (2) détenu et dirigée, depuis sa création en 1946, par les membres de la famille fondatrice. Après des années de réussite durant lesquelles elle s'est imposée comme une figure de l'entrepreneuriat local, elle a essuyé d'importantes difficultés financières en 2000. Sa survie est passée par la création d'une deuxième branche d'activité complémentaire de son activité originelle. Ce résumé de l'histoire de TransLog met en évidence différents épisodes stratégiques. Au cours de chacun de ces épisodes, la gouvernance de l'entreprise a évolué au gré de la dynamique familiale, exerçant une influence considérable sur sa stratégie.

D'abord, nous aborderons les spécificités du management stratégique dans l'entreprise familiale pour illustrer l'influence exercée par l'évolution de la dynamique de la famille sur les orientations stratégiques et la gouvernance associée (a). Puis, nous déroulerons la méthodologie de recherche que nous avons mobilisée (b). Enfin, nous relaterons l'histoire de TransLog au gré des variations de sa trajectoire stratégique (c), que nous confronterons à la dynamique familiale et à l'évolution des mécanismes de gouvernance associés (d).

(2) Nommée ainsi pour des raisons de confidentialité.

## LA STRATÉGIE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

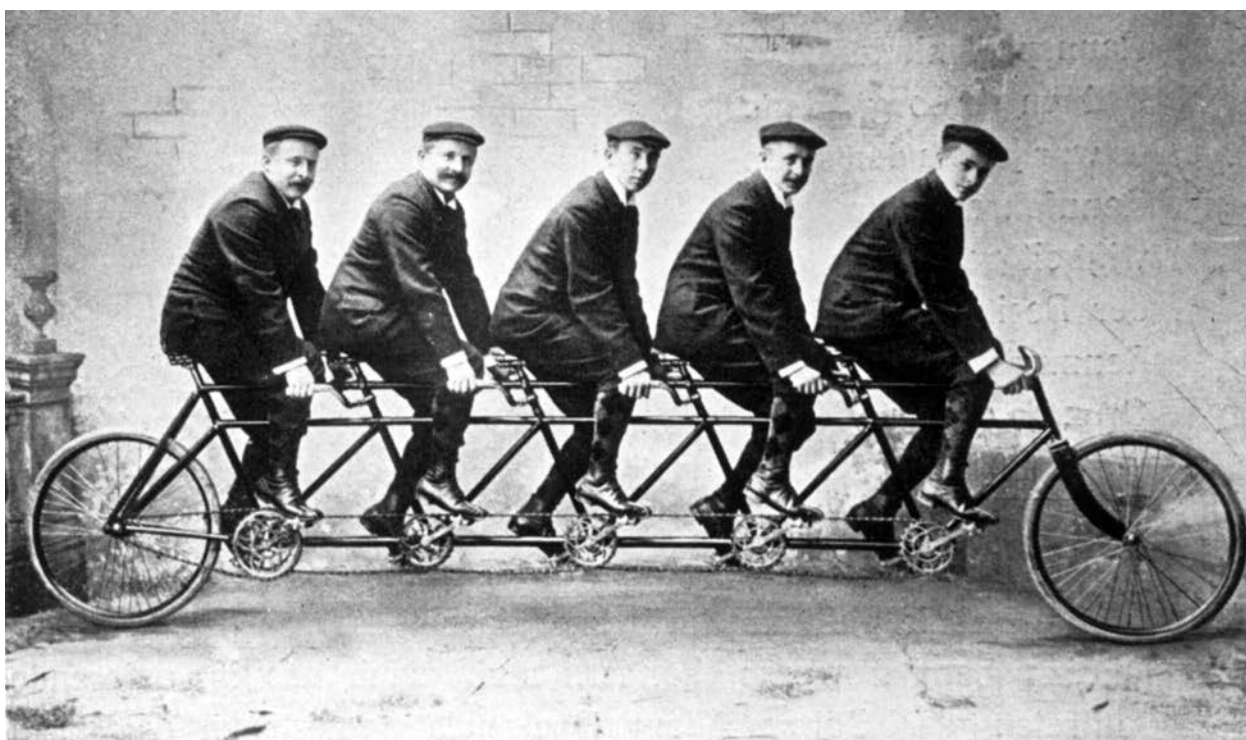
Il existe peu de littérature sur le déroulement de la stratégie dans l'entreprise familiale (SHARMA et *al.*, 1997). Cette question est en effet généralement abordée au travers des différences existant entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, ainsi qu'à la lumière des ressources familiales idiosyncrasiques qui influencent le processus stratégique (ARONOFF et WARD, 1995). Un autre axe peut être exploré, celui de l'influence du rapport famille-entreprise sur la stratégie. L'entreprise familiale est contrainte de faire évoluer progressivement son système de gouvernance et sa trajectoire stratégique. L'influence exercée par la famille sur la stratégie se réalise dans une approche processuelle (NORDQVIST, 2005). Dans ce cadre, l'introduction de la dimension individuelle proposée par Hirigoyen (2008) apporte un éclairage pertinent.

Famille et stratégie : d'une simple influence à l'élaboration d'un actif familial spécifique constitutif de la stratégie

L'entreprise familiale est un système complexe composé, selon Gersick et *al.* (1997), de trois ensembles : la famille, le management et la propriété, le sous-système « famille » exerçant une influence significative sur les deux autres. Le caractère spécifique de l'entreprise familiale tient, en premier lieu, à l'influence exercée par la famille sur la stratégie. La littérature a montré que les entreprises familiales se démarquent des entreprises non familiales par des pratiques stratégiques spécifiques, comme une vision de long terme et une faible appétence pour le risque (MILLER et *al.*, 2010) ou encore des logiques fondées sur l'intuition (MELIN et NORDQVIST, 2000).

Habbershon et *al.* (2003) ont également identifié un actif spécifique aux entreprises familiales, le *familiness*, qui est susceptible d'expliquer ce comportement stratégique singulier. Constitué d'un ensemble de ressources et de compétences, inséparables et synergétiques provenant de l'engagement de la famille dans l'entreprise, il se caractérise par des aspects formels (propriété, management et contrôle) et informels (comportements et valeurs des membres de la famille) (CHRISTMAN et *al.*, 2005). Sa prise en compte permet d'expliquer pourquoi la stratégie est directement influencée par les intérêts familiaux et comment elle peut prendre une orientation inattendue provoquée par la famille propriétaire (NORDQVIST et MELIN, 2008).

Dans le même temps, et en cohérence avec l'orientation de long terme, la planification stratégique inscrite dans l'entreprise familiale produit un formalisme qui est source de *statu quo* et de réduction des zones de conflits, pérennisant ainsi l'entreprise et la famille. De



© AKG-IMAGES

CÉLINE BARRÉDY ET JULIEN BATAc

« *L'entreprise familiale est contrainte de faire évoluer progressivement son système de gouvernance et sa trajectoire stratégique.* », les fils d'Adam Opel (1837-1895 ; constructeur de machines et entrepreneur) chevauchant une bicyclette à cinq places produite par l'entreprise familiale, 1895.

ces deux approches naît une question centrale : et si, dans le cadre d'une lignée stratégique de long terme propre aux entreprises familiales, naissaient (selon le contexte) des rapports contrastés entre l'entreprise et la famille, ainsi que des périodes d'ajustement nécessaires à la réconciliation entre la famille et l'entreprise ? Dans un tel cas, une perspective dynamique se dessinerait, impliquant un lien entre choix stratégiques, contexte familial et structure organisationnelle.

La dynamique du processus stratégique dans l'entreprise familiale

Partant de l'idée que l'entreprise familiale évolue dans le temps, cette évolution s'inscrit dans un rapport famille-entreprise provoquant une dynamique de

gouvernance combinée. En effet, le couple famille-entreprise peut être à la base de conflits d'intérêts dommageables impliquant des enjeux de gouvernance.

De génération en génération, avec l'accroissement du nombre des membres de la famille, les attentes financières, économiques et émotionnelles qu'ils ont vis-à-vis de l'entreprise diffèrent selon la place que chacun d'entre eux occupe tant dans l'entreprise que dans la famille (KETS DE VRIES, 1993). Des problèmes de gouvernance apparaissent notamment entre les membres de la famille qui sont aux commandes et les simples actionnaires minoritaires (SCHULZE et *al.*, 2001). L'évolution de l'entreprise serait donc synonyme d'une nouvelle structuration répondant à de nouveaux enjeux de gouvernance : Gersick et *al.* (1997)

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
<b>Identité des membres</b>	Fondateurs et enfants	Frères et sœurs (clan familial)	Cousins (dynastie familiale)
<b>Schéma de gouvernance</b>	Présence marginale d'administrateurs externes avec un simple rôle de conseiller	Equilibre familial	Accroissement du nombre des membres de la famille et liens plus faibles entre eux
<b>Mode de contrôle</b>	Développement de l'avantage concurrentiel : priorité aux opportunités de croissance	Problématique financière du maintien du contrôle familial	Conservation du caractère familial de l'entreprise avec structuration du système entreprise/famille

Tableau 1 : Les trois phases du cycle de vie de l'entreprise familiale.

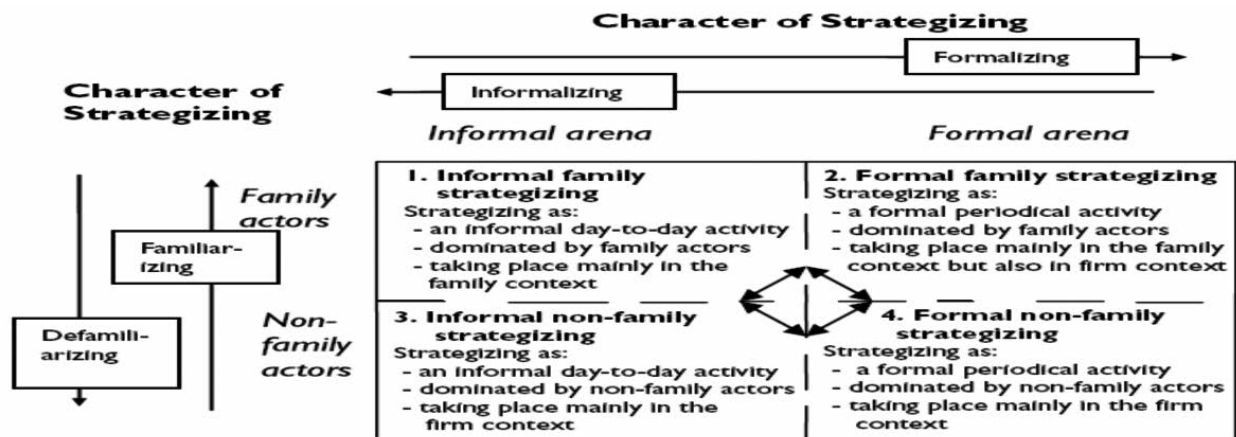


Figure 1 : Modèle conceptuel du *strategizing* dans l'entreprise familiale (NORDQUIST et MELIN, 2008).

en présentent une évolution en trois phases (voir le tableau 1 de la page suivante).

L'influence de la famille sur la stratégie évolue tandis que la complexification de l'entreprise s'accompagne d'un accroissement du formalisme. Le modèle conceptuel de Nordqvist et Melin (2008) établit un parcours par étapes de la construction de la stratégie (ou *strategizing*) dans l'entreprise familiale, en y introduisant le concept de *défamilisation* (voir la figure 1 ci-dessus).

Les membres de la famille s'entourent progressivement d'expertises extérieures. Dans ce contexte, la structure de gouvernance intègre de nouveaux mécanismes impliquant la famille (conseils de famille, chartes familiales) (UPTON et HECK, 1997). Dans le même temps, les administrateurs extérieurs interviennent pour réduire la paralysie provoquée par une dégradation dans les relations familiales (BARACH, 1984), pour apporter des idées (HARRIS et *al.*, 1994) et développer un réseau (NAHAPIET et GOSHAL, 1998).

Ainsi, l'évolution de la famille et celle des enjeux organisationnels induits semblent pouvoir être superposées avec le façonnement de la stratégie dans l'entreprise.

Toutefois, des questions restent en suspens :

- La trajectoire stratégique varie-t-elle systématiquement lorsqu'une nouvelle génération prend le pouvoir ?

- Existe-t-il un facteur spécifique à l'entreprise familiale produisant cette variation éventuelle ?

Hauser (2002) introduit l'idée de l'existence d'acteurs influents, qui sont de véritables attracteurs de prises de décision, sans pour autant qu'ils en soient investis. Hirigoyen (2006) montre que la famille n'est pas un groupe homogène. Il serait pertinent de retenir le rôle joué par les préférences de ses acteurs dans le management de l'entreprise familiale. Ces préférences pourraient, en s'exprimant, exercer une influence sur les orientations stratégiques.

Trois dynamiques d'analyse des liens existant entre l'entreprise familiale et la stratégie de celle-ci apparaissent : une dynamique de gouvernance, la dynamique

familiale et la dynamique des individus. L'individu peut être le maillon fort entre la stratégie et la gouvernance.

La question que nous nous posons concerne alors les différentes manières dont chacun des individus entre sur la scène de la stratégie pour exercer son influence.

## LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

Pour mener à bien notre investigation, la méthode de collecte de données directement auprès des acteurs-clés a été privilégiée. Cette approche est longitudinale pour pouvoir mettre en exergue la succession des orientations stratégiques, des acteurs et des mécanismes de gouvernance reliant la famille à l'entreprise. Le *design* le plus approprié est celui de l'étude de cas constituée d'entretiens semi-directifs et de l'analyse de documents secondaires (MILES et HUBERMAN, 2003). Après la présentation du cas, la méthodologie de recherche sera exposée.

### Le cas TransLog

Plusieurs raisons nous ont conduits à retenir le cas de la société TransLog.

En premier lieu, cette société jouit d'une solide notoriété dans la région de par son développement qui est constant depuis sa création, et elle est aujourd'hui un acteur local incontournable.

Ensuite, il s'agit d'une histoire de famille aux rebondissements intéressants, puisqu'elle a connu la prospérité, puis la crise, voire même la décadence avec la remise en question de la place occupée par la famille, et, enfin, la renaissance. Parmi un éventail de sociétés sélectionnées, TransLog présentait les meilleures conditions pour réaliser cette recherche. Sa date de création nous permettait de rencontrer trois générations de la famille (à l'exception du créateur de l'entreprise) et d'accéder à des données primaires venant directement d'acteurs ayant



vécu aux côtés du créateur et ayant occupé ou occupant toujours des postes de direction.

L'ampleur des données recueillies et leur qualité étaient donc assurées.

Exerçant dans le secteur de la logistique et des transports, TransLog est une entreprise familiale de taille moyenne, qui a été créée en 1946. Elle emploie près de deux mille salariés répartis sur cent vingt sites et elle continue à croître grâce à ses investissements (qui ont atteint 18 millions d'euros en 2010). Elle dégager un chiffre d'affaires annuel de 150 millions d'euros généré essentiellement par la distribution de produits alimentaires (frais et surgelés).

Dès les premiers instants de notre entrée en contact avec TransLog, le lien de famille nous est apparu de façon évidente.

Ainsi, les supports de communication externe, comme le site Internet, débutent par cette information : « *Le fondateur [le grand-père des actuels dirigeants] a façonné le groupe à partir d'idées novatrices et de valeurs humanistes* ».

En effet, soixante ans après la création de l'entreprise, la famille du fondateur est toujours aux commandes et détient 100 % du capital.

Une des originalités de ce cas réside dans le passage du management directement du fondateur à la troisième génération, provoquant ainsi un saut générationnel.

Le capital est réparti équitablement entre les trois petits-fils (Baptiste, Mathieu et Jules), leur mère leur ayant transmis ses participations de son vivant, à la suite du décès de son père (le fondateur), en 1978. Seuls Mathieu et Baptiste dirigent la société. Jules exerce, quant à lui, une profession totalement différente du métier de TransLog. Toutefois, il est, depuis peu, membre du conseil de surveillance de l'entreprise familiale. Précisons qu'en 2007, TransLog a introduit deux administrateurs extérieurs dans son comité stratégique.

La structure de l'entreprise est organisée en deux branches regroupées par une *holding* présidée par Baptiste : TL1, gérée par Mathieu, correspond à l'activité originelle du groupe, le transport. Elle est complétée depuis 2002 par TL2, qui est pilotée par Baptiste et dont l'activité est la logistique. À l'heure actuelle, se pose la question de la succession de Baptiste, qui est proche de la retraite.

La quatrième génération compte onze enfants, dont certains, par leurs compétences en management, pourraient prendre la succession (La figure 2 ci-dessous présente la généalogie de la famille propriétaire et dirigeante de TransLog).

### Le *design* méthodologique

La démarche qualitative que nous avons retenue permet d'analyser des processus complexes en profondeur (HLADY, 2002), de déceler et de comprendre les mécanismes impliqués dans le management stratégique. Cette approche, dans le cas considéré, est originale puisqu'elle porte sur la vie entière d'une entreprise (la période étudiée s'échelonnant de la création de TransLog à aujourd'hui).

La stratégie, les interactions entre les dirigeants, la famille et les partenaires, et la gouvernance de TransLog sont appréhendées dans leurs aspects affectifs et performatifs. Dans ce type d'analyse, le choix du cas est une étape importante (HLADY, 2002). TransLog n'est pas une entreprise très ancienne, mais elle l'est suffisamment pour qu'une transmission de l'exécutif ait déjà eu lieu. Cette caractéristique en fait une entreprise familiale au sens strict : les membres de la famille actuellement en charge de sa direction ont vécu et travaillé aux côtés du fondateur.

Nous avons étudié l'entreprise TransLog de différentes manières.

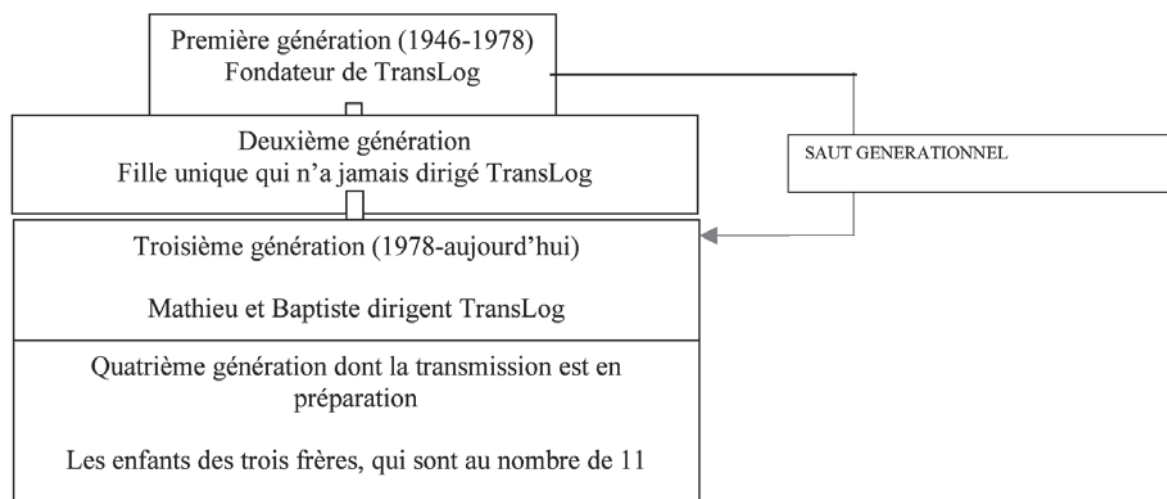


Figure 2 : Généalogie de la famille propriétaire et dirigeante de TransLog.

Notre protocole d'observation comporte deux axes. Le premier axe s'est forgé sur des documents et des données secondaires : un ouvrage retraçant l'histoire de TransLog, des synthèses élaborées par Baptiste et Mathieu (3), et des comptes rendus de conseils d'administration. Le second axe comporte, quant à lui, des données primaires (avec notamment des entretiens semi-directifs effectués *in situ*). Seuls les acteurs les plus impliqués dans le processus stratégique (et, de ce fait, porteurs de vécu) ont été retenus : il s'agit des trois frères et des deux administrateurs extérieurs, tous membres du comité stratégique.

Les données ont été collectées au cours de trois périodes : l'été 2007, le printemps 2008 et l'automne 2009. Les membres de la famille ont été interviewés à trois reprises, les administrateurs extérieurs l'ont été chacun une fois. La durée moyenne des entretiens a été de deux heures. Leur analyse a été qualitative, sur le principe de la cohérence conceptuelle (MILES et HUBERMAN, 2003).

Les auteurs ont tenu à ne pas apposer *a priori* de grille conceptuelle lors des entretiens. La cohérence conceptuelle a été assurée sur la base du regroupement de thèmes caractérisant les trois axes d'analyse : la stratégie, le couple famille-entreprise et la gouvernance.

Nous avons distingué quatre épisodes stratégiques correspondant à des moments où TransLog a été confrontée à un événement particulier (endogène ou exogène) : de la création de TransLog au décès du fondateur (a), le renouvellement stratégique avec l'arrivée des deux petits-fils aux commandes (b), la crise financière traversée par TransLog (c) et, enfin, la réforme de sa gouvernance (d).

## LE RÉCIT DE L'HISTOIRE DE TRANSLOG

Les quatre épisodes de l'histoire de TransLog sont décrits ci-après à partir des propos des acteurs.

### Au temps du fondateur (1946-1979)

TransLog a été créée en 1946. Son positionnement est alors établi sur des valeurs fortes qui perdurent encore aujourd'hui. Mathieu et Baptiste, successeurs du créateur et tous deux impliqués depuis les années 1970 dans le management de l'entreprise, sont les deux acteurs en capacité d'exposer les éléments relatifs à cette période.

#### a) La stratégie de TransLog

*« Dès le début, le fondateur a placé l'homme au centre de l'entreprise et les salariés au cœur de la qualité*

(3) Mathieu a écrit, dans le cadre d'une formation, un mémoire sur la stratégie de TransLog.

*de nos prestations, c'est pourquoi nous avons développé un management souvent qualifié d'atypique »* (Mathieu et Baptiste).

La stratégie de l'entreprise consiste à définir un avantage concurrentiel sur un secteur encore peu mature au niveau local, celui des transports, et à procéder aux premières filialisations.

#### b) Le couple famille/entreprise

L'interdépendance entre les valeurs de l'entreprise et celles de la famille remonte au fondateur :

*« Les valeurs qui nous ont toujours guidés, c'est Grand-père qui nous les a transmises. C'est ce que j'ai retenu, quand il y a eu la transmission, avec mon frère. D'abord, il y a le client. Le satisfaire descend vraiment très loin dans l'entreprise. Après, c'est le respect de l'homme au travail. Enfin, c'est l'indépendance, qui passe par la rentabilité et un bon autofinancement. Les actionnaires sont familiaux et salariés. Le fait que la famille détienne la majorité du capital et assume la responsabilité de l'entreprise est très important »* (Mathieu).

#### c) La structure de gouvernance

Depuis 1946, c'est le fondateur qui dirige TransLog. Mais à la fin des années 1970, pour cause de maladie, celui-ci transmet progressivement le management à Baptiste, son premier petit-fils. La transmission correspond à un saut générationnel :

*« Ma mère faisait partie du directoire, mais cela me faisait sourire : c'était plus de la représentation qu'autre chose... »* (Jules).

### La « Grande Époque » de TransLog (1979-1999)

Au décès du fondateur (en 1978), son petit-fils Baptiste, qui en est alors le directeur commercial, prend les rênes de TransLog et provoque deux changements : l'arrivée de gens du terrain à des postes de direction jusque-là réservés aux « *personnes de bonne famille ayant fait des études* » (Baptiste) et la modulation de la politique sociale en fonction d'impératifs économiques. En 1979, Mathieu rejoint son frère à la direction.

Les témoignages de Baptiste et de Mathieu sont très complémentaires, puisque les deux frères se partagent la direction de TransLog. Il s'agit également d'une période au cours de laquelle Jules n'intervient pas, puisqu'il développe sa propre activité professionnelle. Les propos de ce dernier sont plutôt ceux d'un observateur critique, ils permettent de comprendre le sens des sous-entendus dans les propos tenus par ses deux frères.

#### a) La stratégie de TransLog

Les diversifications menées dans des métiers éloignés du cœur d'activité de TransLog s'avèrent infructueuses.

Des partenariats sont abandonnés après l'apparition de conflits entre partenaires, et ce d'autant plus facilement que le souhait de TransLog est de conserver son indépendance. En 1990, TransLog fait l'objet d'une profonde réorganisation portant essentiellement sur ses filiales. Elle redémarre alors un processus de croissance externe par le rachat de sociétés liées à son métier initial. Baptiste souhaite, quant à lui, développer une nouvelle branche, complémentaire de la première, en partenariat avec une société familiale cotée.

« La stratégie a [alors] été adaptée selon ce que l'on ressentait par rapport au marché. » (Baptiste).

#### b) Le couple famille/entreprise

La fille du fondateur n'a jamais été en mesure de lui succéder. L'écart d'âge avec son père n'était pas suffisant et le fondateur resta aux commandes quasiment jusqu'à son décès. La troisième génération a donc eu le temps de mûrir avant de prendre les commandes.

« Baptiste..., c'est un peu "Itinéraire d'un enfant gâté"... Il a eu la chance, à vingt-deux ans, de rentrer dans l'entreprise. Mon grand-père lui a mis le pied à l'étrier tout de suite. Et comme il avait plein d'idées, il a développé l'entreprise... dans toutes les directions ! Et il y en avait qui n'étaient pas bonnes. Ou alors, c'était trop tôt. Heureusement, l'entreprise a les reins solides. Mais à côté de cela, il a une force extraordinaire : il ne doute jamais. Moi, j'aurais pu être une catastrophe pour l'entreprise, parce que je doute en permanence... » (Jules).

Les propos de Jules permettent de comprendre le rôle particulier joué par Baptiste durant cet épisode. Plusieurs éléments expliquent pourquoi il fut désigné comme le dauphin du fondateur. Son caractère est fougueux, entreprenant. Il dégage une forme d'autorité que ses deux frères lui reconnaissent et, de plus, c'est l'aîné. Mathieu nous confiera d'ailleurs que son grand-père rencontrait des difficultés relationnelles avec Baptiste.

#### c) La structure de gouvernance

TransLog fait appel à des personnes extérieures, un banquier et un dirigeant de PME, qui participent au conseil d'administration, mais leur rôle est limité à la réflexion en matière organisationnelle :

« Nous avons décidé d'une profonde réorganisation de l'entreprise et nous avons éprouvé le besoin de faire venir des amis issus d'autres métiers. L'entreprise devenait déjà un "gros bâtiment", on l'a divisée en "vedettes rapides" et on [y] a transféré – de façon autoritaire – la totalité de notre personnel, en modifiant fondamentalement la structure : un grand moment, dans la vie d'un manager ! » (Baptiste).

« Avec Mathieu, qui est à deux bureaux, souvent, le matin, on arrivait avec une idée : "Qu'est-ce que tu en penses ?" Notre comité stratégique, c'était ça ! » (Baptiste).

TransLog est aussi une des premières entreprises locales du secteur à avoir développé l'actionnariat salarié :

« Notre grand-père y avait pensé, [mais] il n'avait pas trouvé les outils juridiques pour le réaliser, et peut-être que ça n'était pas "mûr". On a créé le plan d'épargne [salariale] en avril 1988. Le système repose sur un emprunt obligataire privé émis chaque année. Dès 1991, on a réfléchi à l'actionnariat. Avec le plan d'intéressement, dès la première année, plus de 60 % du personnel a souscrit, de façon libre et volontaire » (Mathieu).

#### La crise financière (2000-2002)

Entre 2000 et 2002, TransLog est en crise. La rentabilité se dégrade à l'insu de la direction, car la croissance se maintient. En un an, le résultat opérationnel est divisé par deux. N'arrivant plus à redresser l'entreprise, les deux frères tentent de la vendre avec l'accord de la famille. Mais aucun acquéreur ne se présente. Mathieu décide alors de conserver TransLog.

#### a) La stratégie

Une nouvelle branche (TL2) est créée dans le prolongement de l'idée de Baptiste. Dès lors, le groupe se scinde en deux. Mathieu prend en charge TL1, et Baptiste pilote TL2. Les administrateurs extérieurs apportent un éclairage intéressant sur les changements stratégiques provoqués par la crise.

« Baptiste est devenu le patron de la holding. Il a été latéralisé avec le développement de la Logistique, et Mathieu a repris le gros de l'activité, ce qui a provoqué un changement de pouvoir : le contrôle est devenu un élément important, avec la peur de devoir intégrer un nouvel actionnaire, si Jules partait. Dans cette perspective, il fallait renforcer le comité stratégique » (Administrateur Extérieur A).

#### b) Le couple famille/entreprise

Cet épisode de crise est révélateur des dynamiques individuelles existant au sein du couple famille-entreprise. Nous assistons ainsi à un jeu d'acteurs entre les deux frères en charge de la direction, tandis que le troisième reste en retrait des questions managériales.

« En 2001, l'entreprise ne marchait pas bien et Baptiste était prêt à céder. Il a fait appel à un organisme financier pour trouver des repreneurs. L'offre de rachat était tellement dérisoire que Mathieu nous a envoyé une lettre disant : "Je revendique la direction de l'entreprise parce que, moi, je crois encore aux transports. Baptiste éprouve une certaine lassitude ; avec son accord, je me propose de reprendre la direction". Il fallait bien s'entendre, pour que l'un dise cela et que l'autre accepte ! Baptiste avait même le sentiment qu'on lui ôtait un fardeau. Et c'est là qu'il a eu l'idée de créer TL2, pour se démarquer un peu de son frère... » (Jules).

### c) La structure de gouvernance

L'épisode de crise a provoqué un très fort sentiment d'incertitude chez des salariés qui étaient perturbés par le départ de cadres dirigeants ; un sentiment également partagé par Jules, qui, déstabilisé, ne pouvait que constater la perte de valeur de son patrimoine. Mathieu, dans son élan pour mobiliser de nouveau la famille et les salariés autour de l'entreprise, prend la décision d'être simultanément « transparent » et protecteur des intérêts de ces partenaires.

« *Le rendement de l'action, entre 1999 et 2001, était faible. On a alors incité nos salariés à acheter des obligations. Pour nous, c'était important qu'ils continuent à épargner dans l'entreprise. On a tenu le même langage à Jules. Je lui ai dit : "Je ne peux pas te garantir, dans les années qui viennent, un rendement très bon de l'action. Si tu souhaites vendre, sens-toi libre !". Ce qu'il a fait, il a vendu quelques actions* » (Mathieu).

Toutefois, l'intérêt de la position prise par Mathieu a été de limiter la cession effectuée par Jules, et donc de protéger la continuité familiale et de rassurer les salariés qui n'ont pas enregistré de perte significative de revenus, malgré la situation de crise.

### La réforme de la gouvernance de TransLog (2003-2010)

Mathieu parvient à relancer TL1 en accroissant l'autonomie commerciale des filiales. TL2 dégage, quant à elle, une marge significative, dès ses premiers contrats. TransLog se prépare à deux virages majeurs : une stratégie importante de croissance externe et une transmission managériale dans les cinq ans. Pour cela, elle se transforme en *holding* adoptant la structure juridique de société anonyme (SA) dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance, regroupant les deux branches et séparant les activités commerciales des activités d'exploitation. Les enjeux sont de formaliser la réflexion stratégique et de trouver des compétences extérieures pour développer un réseau. Jules, peu présent, souhaite « *réaliser son capital* ». Face à ce risque de cession, Baptiste et Mathieu l'impliquent dans le management en tant qu'administrateur. Un comité stratégique de cinq personnes est constitué au sein du conseil de surveillance : les trois frères et les deux administrateurs extérieurs recrutés en 2007.

### a) Une nouvelle stratégie

Dans une optique de croissance externe, Baptiste et Mathieu souhaitent réviser le processus de décision stratégique en construisant un plan à cinq ans et en mettant en place une veille pour saisir les opportunités de rachats de cibles synergiques pour TL2. Le comité stratégique est créé à cette fin.

Le profil des deux administrateurs a fait l'objet de discussions entre les frères :

« *Ils sont très différents. L'un est une tête chercheuse, à l'aise dans le brainstorming. L'autre est un investisseur. Il y en a un dont j'apprécie beaucoup le pragmatisme ; l'autre, les élucubrations* » (Baptiste).

L'apport de ces deux administrateurs porte sur plusieurs facettes du management stratégique (réflexion, prise de décision, mise en œuvre) :

« *Les objectifs sont fixés par mes frères, mais aussi et surtout par les administrateurs. TL2, plus récente, a une croissance molle. Cela tient à plusieurs choses : Baptiste a cinquante-neuf ans, et n'a plus la pugnacité d'un jeune. Et puis, TL2 n'arrive pas à se faire connaître au sein des grands du secteur. Il y a un problème d'image. C'est pour ça qu'ils ont opté pour la croissance externe, c'est là où les administrateurs sont importants* » (Jules).

« *L'un des deux a dit : "Comment peut-on être logisticien, sans avoir d'entrepôt ? Si vous trouvez un entrepôt, cela ne va pas améliorer la rentabilité, mais c'est bon pour la façade !". Ça a fait tilt ! Je ne l'avais pas envisagé comme ça...* » (Baptiste).

### b) Le couple famille/entreprise

Nous avons observé durant cette phase les premiers indices d'une rupture dans le couple famille-entreprise. Ils sont en grande partie liés à l'émergence du nouveau rôle de Jules, d'acteur passif, il est devenu acteur impliqué dans la gouvernance :

« *Mathieu m'a toujours tenu informé des décisions, Baptiste ne l'a jamais fait. Non pas qu'il ait voulu me mettre de côté..., mais c'est sa manière d'agir* » (Jules).

« *Le comité stratégique a été créé à l'initiative de Mathieu. Au début, je découvrais un monde nouveau, j'étais un observateur silencieux. Avant, je considérais cela comme un cadeau de notre grand-père. Maintenant, j'ai le sentiment que je suis actionnaire, donc je prends des responsabilités et, en contrepartie, j'attends des résultats de mes frères. J'ai dit à mon frère : "Je suis obligé de payer l'impôt sur la fortune, alors que l'entreprise ne verse rien". C'est là qu'un des administrateurs a dit : "Tu sais, cet argent, tu le placerais dans une autre entreprise, tu gagnerais davantage..." Mathieu a été très sensible à ce discours* » (Jules).

« *Pour l'instant, l'entreprise est totalement familiale. Est-ce qu'elle le restera ? Probable que non... Une des raisons vient du fait que Jules veuille réaliser son capital : faire rentrer un partenaire qui prendrait sa place ou aider ses enfants à démarrer. Si ce problème se pose, tout ce qui aura été fait aura été inutile. [Mais] on ne l'exclut pas : on en parle...* » (Baptiste).

Les administrateurs extérieurs confirment la réalité de la crise familiale provoquée par la décision de Jules de céder ses participations. La continuité familiale tenait à la capacité de ses frères à « *le positionner dans l'entreprise, à l'associer dans les prises de décision, pour le responsabiliser. Cela passe par l'apprentissage de son rôle d'actionnaire, et des responsabilités qui en découlent. Au départ, ses intentions étaient bienveillantes. Mais il s'est*



vite rendu compte du rôle de contrôle qu'il pouvait avoir » (Administrateur Extérieur A).

Le second administrateur confirme l'enjeu que représente le poids financier dans la continuité familiale : « Je milite pour davantage de dividendes en vue de stabiliser l'actionariat. Ne pas en verser dynamiserait l'entreprise. J'ai fait un benchmarking des pratiques, pour qu'ils se rendent compte. D'autant que la relation entre les trois frères n'est pas d'une totale sérénité. Intégrer le comité stratégique était un objectif personnel, pour Jules. Mathieu l'a compris, et pousse pour trouver un moyen de lui permettre de mieux s'appropriier les choses. Il faut qu'il reste solidaire. Et, pour cela, il faut que ça lui appartienne aussi. La famille pardonne tout : il [y] existe un véritable amour et un respect des ancêtres. Mais la limite réside dans la relation entre Jules et Baptiste. Le système continuera à tenir... tant que Mathieu sera là. » (Administrateur Extérieur B).

### c) La structure de gouvernance

L'entrée d'administrateurs extérieurs dans la structure de gouvernance devait permettre de réorganiser la relation entre l'entreprise et la famille, qu'avait déstabilisée la période de crise. Il fallait pour cela qu'ils questionnent simultanément les intentions des diverses parties prenantes, tant sur les vecteurs de performance et de développement que sur la continuité transgénérationnelle.

« On avait envie d'avoir en face de nous des gens qui ne soient pas obligatoirement acquis à nos thèses » (Mathieu).

« On parle de stratégie, mais ils nous interpellent aussi sur les aspects patrimoniaux, comme la distribution des dividendes. Ils ont raison de poser la question, car les enfants, qui sont actionnaires non impliqués, peuvent être intéressés. On a abordé le sujet de la préparation de nos enfants à leur rôle d'actionnaires. Car, si, un jour, on a un partenaire financier, lui, voudra que "ça crache" ! » (Baptiste).

« Faut-il développer pour transmettre à nos enfants, ou développer en sachant qu'un jour, ça sera vendu ? J'attends – avec impatience – ce débat, même plus que mes frères : j'y vois mon intérêt financier... Eux aussi, mais c'est leur outil de travail. J'ai à l'esprit cet aphorisme : « Dix ans pour créer une entreprise, dix ans pour la garder, dix ans pour la perdre »... Dix ans, c'est une génération, et je ne voudrais pas que la prochaine perde l'entreprise parce qu'ils n'auraient pas les compétences » (Jules).

Les administrateurs extérieurs confirment l'objectif poursuivi à travers la transformation de la structure de gouvernance en directoire et en conseil de surveillance : « Cette nouvelle structure permet de stimuler le groupe, à la fois sur le marché de la logistique et par les nombreux contacts que nous avons. La question était aussi de rétablir la rentabilité financière, et d'assurer la pérennité de l'entreprise qui était en difficulté » (Administrateur Extérieur A).

La création du Comité des Jeunes Actionnaires Familiaux (JAF) fut une proposition des administrateurs extérieurs. Constitué des onze enfants et missionné pour réfléchir à l'avenir de TransLog, ce comité est piloté par Jules.

« La hantise de beaucoup de nos clients est que l'on vende à des financiers purs. Il faut leur répondre : "Nous sommes trois frères, on s'entend bien. Nous avons onze enfants. Il y a un HEC, un Sup de Co !..." » (Baptiste). Le récit de ces épisodes confirme la place des acteurs dans la stratégie et la formalisation progressive de celle-ci. Cette formalisation n'est-elle qu'apparente ? Est-elle vraiment naturelle au regard de faits relatés dans d'autres entreprises familiales ? S'accompagne-t-elle d'une évolution du *familiness*, c'est-à-dire d'une évolution combinée des gouvernances de la famille et de l'entreprise ?

## DISCUSSION

La stratégie de TransLog a évolué parallèlement à l'émergence progressive des membres de la famille en tant qu'acteurs, et non de la famille en tant que groupe homogène. Cela s'est traduit par une séparation entre la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise. Ce phénomène rejoint les conclusions de Nordqvist et Melin (2008) quant au passage de l'intuition au formalisme dans la construction de la stratégie (a). Comment les interactions entre membres de la famille (b) et le mode de gouvernance (c) de l'entreprise ont-elles participé à cette mutation ?

### Le constat d'une évolution des choix stratégiques

L'histoire de TransLog illustre un paradoxe propre aux entreprises familiales, qui doivent concilier :

- une logique de continuité : TransLog, parfois au détriment de sa croissance, cherche à conserver ses valeurs fondatrices : un service personnalisé au client et une attention particulière portée au climat social. L'actionariat salarié a été pensé dans la première phase, puis mis en œuvre dans la seconde, et il perdure aujourd'hui avec près de 30 % des salariés concernés. S'agissant de la création de TL2, pensée avant la crise, elle en fut une des réponses illustrant l'aversion envers les positions risquées et le souci constant d'indépendance financière,

- avec une logique de rupture. Le premier épisode et le début du second illustrent une stratégie fondée sur les aspirations du fondateur et de sa famille. Le besoin de formalisation se concrétise dans le processus de croissance externe. L'aide d'intervenants extérieurs s'accompagne d'une nouvelle gouvernance avec la création d'un comité stratégique.

Les décisions stratégiques se prennent à la confluence de deux dimensions, la dimension familiale et la

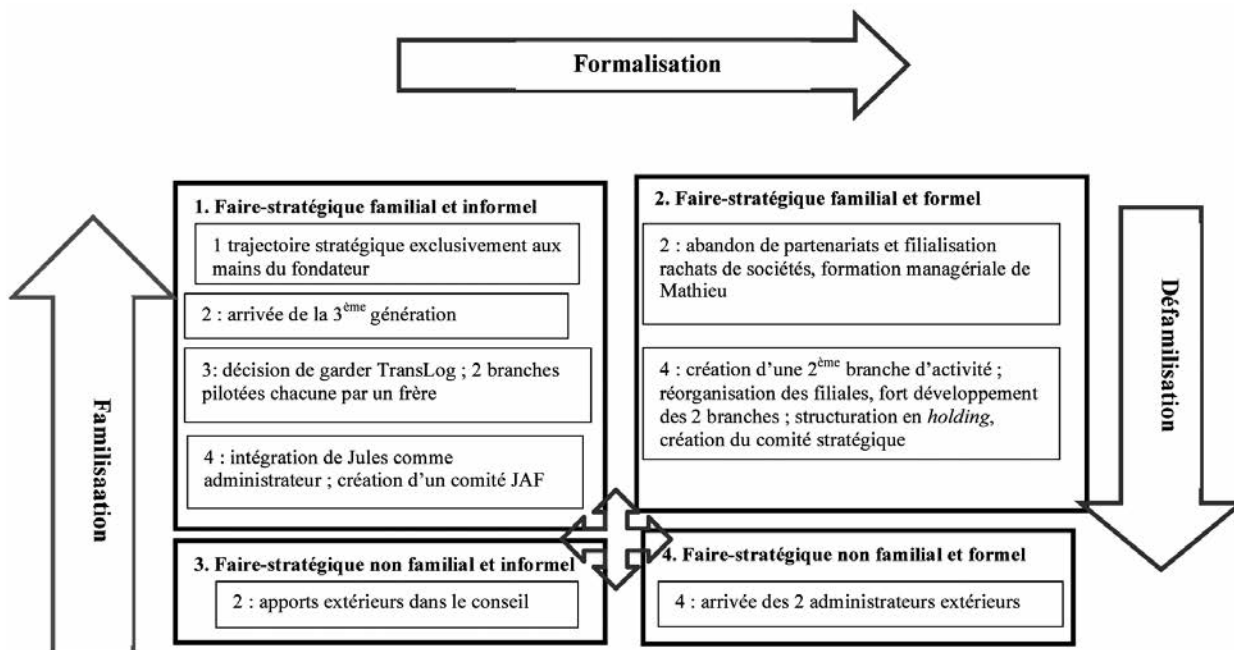


Figure 3 : Le cas TransLog dans le modèle de Nordqvist et Melin (2008).

dimension managériale. La première, constitutive des valeurs fondatrices, provoque de l'inertie. La seconde, quant à elle, tendance à privilégier la réflexion rationnelle. Cette cohabitation est transposable au modèle de Nordqvist et Melin (2008) (voir la figure 3 ci-dessus).

Les dirigeants déclenchent de nouvelles dynamiques individuelles à la tête de l'entreprise, tout en s'incluant eux-mêmes dans ce processus de changement. Ils sont conscients de la nécessité de ce changement, mais sont inhibés par la dimension familiale et son omnipotence dans chacun de leurs choix stratégiques. Ils s'ouvrent alors à l'extérieur pour intégrer de nouvelles expertises. Cette prise de conscience obéit à deux processus parallèles : une formalisation grandissante de la stratégie avec une intervention d'acteurs extérieurs à la famille et la tentative d'implication des jeunes membres de la famille.

#### Un *familiness* encore influent

Le cas TransLog illustre clairement une perspective dynamique impliquant une relation entre les choix stratégiques et le couple famille/entreprise. Les valeurs de la famille, initiées par le fondateur et prolongées par les générations suivantes, exercent une influence sur la stra-

tégie. Deux séries de valeurs apparaissent, celles qui guident les choix stratégiques et celles qui orientent les comportements (voir le tableau 2 ci-dessous).

Trois piliers stratégiques peuvent être mis en évidence. Le premier, pour la famille, mais aussi pour les employés, est la satisfaction des attentes du client. Cette démarche se manifeste par l'écoute et l'adaptabilité de l'offre. Elle est à l'origine de la création de TL2.

Le second pilier, le « *respect de l'homme au travail* », constitue le cœur des préoccupations quotidiennes des dirigeants. Des écoles de formation en interne ont été créées en ce sens et également pour maintenir la qualité du service.

Le troisième pilier s'appuie, quant à lui, sur l'indépendance. La continuité familiale suppose une transmission intergénérationnelle, et la rentabilité financière renforce la conservation des titres entre des mains de la famille. Les actionnaires familiaux doivent trouver un rapport rémunération/risque acceptable, d'où l'intérêt de dégager une rentabilité cohérente.

Les piliers comportementaux sont nombreux, ils relèvent des relations qu'entretiennent les dirigeants avec la prise de décision (la prudence) et de leurs relations interpersonnelles (la confiance). La transparence se

Valeurs / Piliers stratégiques	Valeurs / Piliers comportementaux
Satisfaction du client Respect de l'homme au travail Indépendance	Prudence Confiance Transparence Franchise Ouverture Liberté

Tableau 2 : Typologie des valeurs dans le cas TransLog.

manifeste dans la volonté (de Mathieu, essentiellement) d'informer régulièrement les membres de la famille. La franchise et la liberté se traduisent dans la politique de continuité familiale. La transmission de TransLog ne se limite pas aux titres, elle porte également sur la responsabilité et l'intérêt pour l'entreprise. La transparence, associée à l'ouverture, a permis à TransLog d'être en capacité de refondre sa stratégie, après la crise qu'elle a subi. Ces valeurs ont permis à ses dirigeants d'entrer dans une démarche d'exploration stratégique en acceptant de faire intervenir, d'abord de manière transitoire, puis structurée, des intervenants extérieurs.

L'histoire de TransLog montre aussi que les intérêts des acteurs se modifient dans le temps : des acteurs passifs (périodes 1-2) deviennent actifs (périodes 3-4) et conditionnent la continuité familiale, à l'image de Jules : dans son comportement, l'acceptation de la charge familiale fait place à la prise de conscience d'une certaine forme de sacrifice financier. La relation de pouvoir s'inverse, et Jules devient un pivot de l'entreprise.

Le *casting* des acteurs de TransLog pourrait se résumer ainsi :

- Le fondateur : Création et ancrage des valeurs ;
- Baptiste : Intuition et désorganisation stratégiques ;
- Mathieu : Rationalisation et réflexion stratégiques ;
- Jules : Activisme actionnarial menaçant la continuité et rôle-clé dans la phase de succession.

Chacun de ces acteurs s'approprie un espace d'expression de ses attentes et modifie l'ordre des objectifs prioritaires dans l'entreprise. Cette modification engendre

des déséquilibres dans le couple famille/entreprise, qui sont le point de départ d'un renouvellement stratégique et d'une refonte de la gouvernance. TransLog passe ainsi d'un état fusionnel avec la famille à un état de complémentarité, illustré par l'identification progressive des différentes composantes de la famille. Ce dernier point symbolise le début d'une « *défamilisation* » (NORDQVIST, 2005), marquée par une dissolution de l'*affectio societatis*.

Une séparation entre la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise

Le contenu des épisodes stratégiques permet de vérifier leur correspondance avec le cycle de vie et la gouvernance. Le paradoxe de la continuité familiale apparaît nettement. La famille cherche un équilibre entre l'implication de ses membres et leur rétribution, tout en développant l'entreprise grâce à la stabilité de l'actionnariat.

Nous avons retenu trois stades successifs :

- Une organisation en filiales (phase 1 du cycle de vie) : le fondateur développe son affaire. La première transmission ne met pas en péril l'entreprise et les deux frères n'entrent pas en rivalité. Jules est tenu éloigné de ces préoccupations par son activité professionnelle.

- Un actionnariat composé des membres de la famille et d'actionnaires salariés (phase 2). Les trois frères partagent les responsabilités. Avec l'actionnariat salarié, l'indépendance financière est maintenue tout en permettant aux dirigeants d'accéder aux ressources néces-

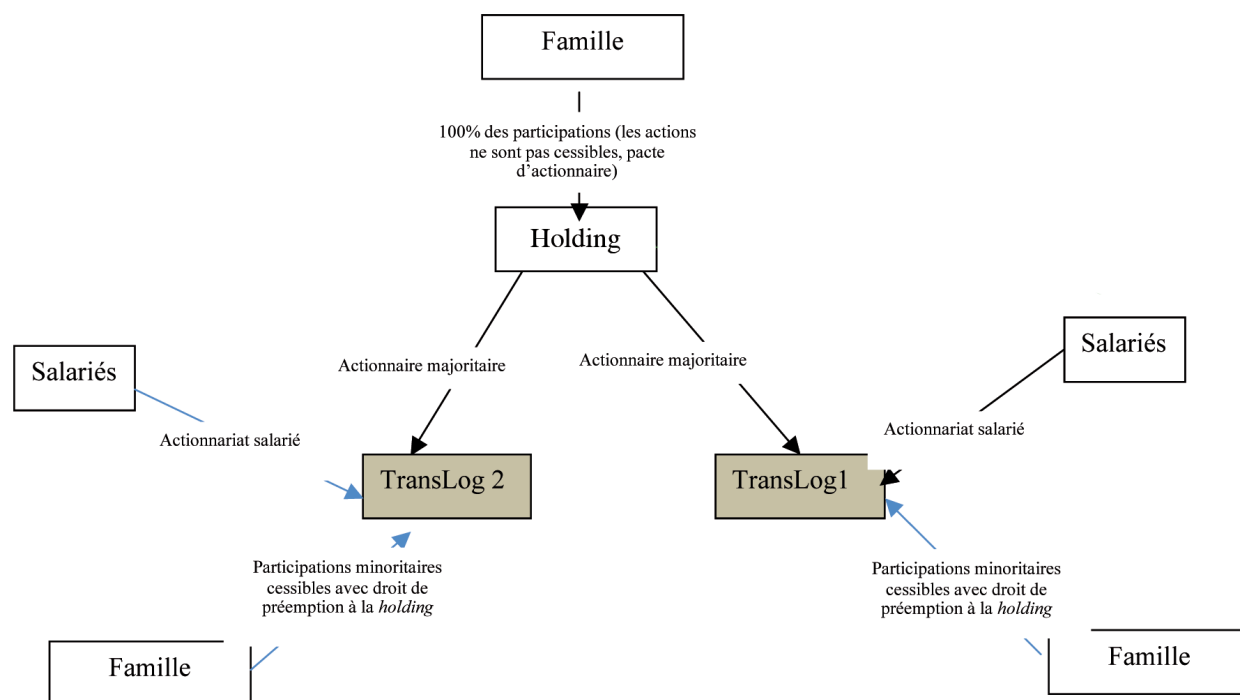


Figure 4 : La structure de gouvernance de TransLog.

saires à la réalisation de leurs projets, notamment de croissance externe.

- Suite à la crise de 2000, l'organisation est entièrement modifiée (suite de la phase 2).
- Une organisation en *holding* de participation est créée pour permettre aux actionnaires familiaux minoritaires de gérer leurs titres sans que la stabilité de l'actionnariat familial ni le développement de l'entreprise en soient menacés (voir la figure 4 de la page précédente).

Le montage permet de remonter la gouvernance de la famille au niveau de la *holding*. Si, jusqu'en 2002, le besoin d'une gouvernance de la famille ne se fait pas ressentir, la crise déclenche une prise de conscience (préparation de la phase 3 du cycle de vie).

Trois ensembles apparaissent :

- l'intérêt commun de Baptiste et de Mathieu est de poursuivre le développement de TransLog : ils se placent dans une perspective d'accroissement de leur capital humain, plutôt que dans une perspective financière ;
- ayant pris conscience de la relativité de sa richesse, qui est cristallisée dans le capital de l'entreprise, et se préparant à prendre sa retraite, Jules souhaite se désengager : il insiste sur les rétributions que, selon lui, ses frères lui doivent ;
- aucun des actionnaires héritiers ne s'est fermement positionné pour prendre la succession. Chaque frère a fait une donation à ses enfants. La structuration en *holding* leur permet d'assurer la liquidité des titres détenus par la famille et les salariés, car, en cas de cession, la *holding* leur rachèterait leurs titres. Les dirigeants familiaux exposent leur incertitude sur la nécessité, dans un avenir proche, de rédiger une charte de famille ; un comité de consultation des cousins héritiers (JAF) est créé. Les prémices de la transmission s'observent également dans la structure en directoire et en conseil de surveillance, celle-ci produisant une formalisation de la gouvernance qui conduit à la création du comité stratégique.

La création de ces deux comités provoque un début de scission entre la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise. Cette dissociation progressive n'est pas réellement un processus de défamilisation au sens où la famille deviendrait de moins en moins influente, mais traduit la prise en considération de la famille comme un actif spécifique de l'entreprise. Il est évident que l'implication de la famille dans l'entreprise a été remise en cause par la création d'un nouveau lieu de réflexion stratégique intégrant des représentants des différents intérêts familiaux, mais non présidé par un dirigeant familial. Cette expérience montre que la pérennité de l'engagement familial dans l'entreprise réside dans la capacité de la famille à distinguer clairement les deux types de gouvernances. En se structurant ainsi, l'entreprise reconnaît la famille dans toute son hétérogénéité et dans toute sa complexité.

## CONCLUSION

Cette recherche consistait en l'étude de l'influence du rapport famille-entreprise sur les orientations stratégiques d'une entreprise familiale. Au-delà de la limite inhérente à toute étude de cas, notamment à son défaut de généralisation, nos observations permettent de conclure quant à l'influence significative de l'identité familiale sur la stratégie de l'entreprise. Cette dernière a longtemps été basée sur l'intuition et le bon sens ; l'arrivée de nouvelles générations et l'intégration de membres extérieurs proposent une perspective « professionnalisante » qui se départit de l'amateurisme et de l'empirisme des premières décennies.

Les résultats permis par notre posture méthodologique confirment le rôle clé joué par les acteurs familiaux dans le processus stratégique. Ils mobilisent des ressources internes et des réseaux externes, déclinent des discours, intègrent des comportements qui influencent peu à peu le contenu de la stratégie. Par ces actions, ils modifient le rapport famille/entreprise et, en même temps, bouleversent l'ordre des objectifs prioritaires dans l'entreprise. Nous constatons ainsi que la formalisation de la stratégie passe à la fois par une phase de crise du couple famille/entreprise et par une intervention, choisie et structurée, d'acteurs extérieurs à la famille.

Dans ce processus évolutif, la perception de la famille passe d'un ensemble global et homogène à la prise en compte des individualités. Par leur place et leurs attentes, les membres de la famille modifient les enjeux stratégiques et organisationnels, la structure organisationnelle évoluant vers une « dé-fusion » entre l'entreprise et la famille.

Enfin, les changements de mode de gouvernance ne se réalisent pas selon la même temporalité que les épisodes stratégiques. Une nouvelle question concerne ainsi celle du sens de la causalité entre gouvernance et stratégie. Le passage en *holding* laisse entrevoir des choix stratégiques moins liés aux considérations familiales. *La gouvernance de la famille se structure à côté de celle de l'entreprise*. Préservant l'indépendance financière, cette configuration est sûrement plus adaptée aux prochains défis de TransLog, notamment la transmission transgénérationnelle.

Son histoire est ainsi un remarquable exemple de la résistance de ces entreprises familiales en situation de crise qui mettent en exergue leur capacité à rester libres et à contre-courant, par leur indépendance. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ARONOFF (C.E.) & WARD (J.), "Family-owned business: a thing of the past or a model for the future?", *Family Business Review*, Spring, 1995.



- BARACH (J.A.), "Is there a cure for the paralysed family board ?", *Sloan Management Review*, autumn, pp. 3-11, 1984.
- BRUNNING (O.), NORDQVIST (M.) & WIKLUND (J.), "Corporate governance and strategic change in SME's: the effect of ownership, board composition and top management", *Small Business Economics*, 2007.
- CHRISMAN (J.J.), CHUA (J.H.) & SHARMA (P.), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 555-576, 2005.
- GERSICK (K.E.), DAVIS (J.A.) & MC COLLOM (Hampton), *Generation to generation, life cycles of the family business*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- HABBERSHON (T.G.), WILLIAMS (M.L.) & MACMILLAN (I.C.), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465, 2003.
- HARRIS (D.), MARTINEZ (J.I.) & WARD (J.L.), "Is Strategy Different for the Family Owned Business?", *Family Business Review*, vol. 7, n°2, pp. 159-173, 1994.
- HAUSER (B.), "Family Governance, who, what and how", *Journal of Wealth Management*, autumn, pp. 11-16, 2002.
- HIRIGOYEN (G.), *La dirigeance des entreprises familiales*, Encyclopédie de Dirigeance d'Entreprise, Economica, 2006.
- HIRIGOYEN (G.), « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Economies et Sociétés, Série « Economie de l'Entreprise »*, 2008.
- HLADY-RISPAL (M.), *Méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles, DeBoeck Université, 2002.
- IBRAHIM (A.B.), MCGUIRE (J.), SOUFANI (K.) & POUTZIOURIS (P.), "Patterns of Strategy Formation in a Family Firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 10, n°1/2, pp. 127-140, 2004.
- KETS de VRIES (M.F.R.), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", *Organizational Dynamics*, Winter, 1993.
- MELIN (L.) & NORDQVIST (M.), "Ägande och strategisk ledning I familjeföretag", in Gandemo (B.) (Ed.), *Familjeföretag och familjeföretagande*. FSF Rapport 2000:6.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse qualitative des données*, de Boeck, 2<sup>ème</sup> éd. 2003.
- MILLER (D.), LE BRETON (Miller I.) & LESTER (R.H.), "Family ownership and acquisition behaviour in publicly-traded companies", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 201-223, 2010.
- NAHAPIET (J.) & GHOSHAL (S.), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266, 1998.
- NORDQVIST (M.), *Understanding the Role of Ownership in Strategizing A Study of Family Firms*, Jonkoping International Business School, 2005.
- NORDQVIST (M.) & MELIN (L.), "Strategic planning champions: social craftpersons, artful interpreters and known strangers", *Long Range Planning*, 43(3), pp. 326-344, 2008.
- SCHULZE (W.S.), LUBATKIN (M.H.), DINO (R.N.) & BUCHHOLTZ (A.K.), "Agency relationships in family firms: theory and practice", *Organization Science*, vol. 12, n°2, pp. 99-116, 2001.
- SHARMA (P.), CHRISMAN (J.J.) & CHUA (J.H.), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n°1, pp. 1-35, 1997.
- UPTON (N.B.) & HECK (R.K.Z.), "The Family Business Dimension of Entrepreneurship", in SEXTON (D.L.) & SMILOR (R.N.) (eds.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstart Publishing Company, 1997.
- ZELLWEGER (T.M.), EDDLESTON (K.A.) & KELLERMANN (F.W.), "Exploring the concept of familiness: introducing family identity", *Journal of Family Business Strategy*, 1, pp. 54-63, 2010.