

# 1 Comprendre L'impact Du Conservatisme Sur La Performance 2 Internationale Des Entreprises Familiales: Un Etat De L'art

3 Hind Hourmat Allah<sup>1</sup>

4 <sup>1</sup> Cadi Ayyad University

5 *Received: 6 December 2015 Accepted: 31 December 2015 Published: 15 January 2016*

6

---

## 7 **Abstract**

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

18

---

19 **Index terms**— conservatism, family business, culture, internationalization, performance.

## 20 **1 Introduction**

21 a littérature portant sur les spécificités culturelles et institutionnelles des entreprises familiales met souvent  
22 l'accent sur la posture conservatrice de la famille. Une telle attitude se répercute naturellement sur la gouvernance,  
23 la stratégie et l'organisation de l'entreprise dirigée par l'un des membres de cette famille. Les croyances et les  
24 convictions fondamentales de celle-ci sont intégrées à l'entreprise. Il en résulte un certain conservatisme familial  
25 pouvant influencer l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers. Cet engagement est généralement  
26 soumis aux règles de la prise de décision établies au sein de la famille et ordonné par une recherche de la sécurité,  
27 le conformisme et la tradition.

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

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

40 Sur un autre registre, et pour beaucoup d'entreprises familiales, la condition de déclenchement et de réussite  
41 de l'internationalisation existe. Elle est exprimée par la volonté de changement, un renouveau stratégique et  
42 une adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Dans cet ordre d'idée, certains travaux de recherche  
43 ont mené à une relation positive des caractéristiques de la sphère familiale sur la performance de l'entreprise.

## 4 A) DÉFINITIONS

---

44 Berle et ??eans (1932) notent que la propriété concentrée ajoute de la valeur à une entreprise lorsque les conflits  
45 entre les propriétaires et gestionnaires sont contrôlés. De leur côté, Anderson et ??eeb (2003) concluent que les  
46 entreprises familiales ont de meilleures performances que les autres

### 47 2 Year ( )

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

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

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

## 63 3 II. Le Conservatisme Familial: De Quoi

64 Parle-t-on ?

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

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

### 74 4 a) Définitions

75 Le « conservatisme » renvoie généralement à une opinion ou un état d'esprit de ceux qui refusent le changement  
76 et qui tendent à conserver l'ordre établi et les pratiques traditionnelles. Il s'apparente parfois au conformisme ou  
77 au traditionalisme et s'oppose donc au progressisme. Cette notion est très employée dans le domaine politique, où  
78 l'on distingue généralement le conservatisme ex post et le conservatisme ex ante (Dearden, Ickes et ??amuelson,  
79 1990). Le premier consiste en une sorte de prudence élevée quant aux choix préférés et effectués par un groupe.  
80 Quant au second, il consiste en une aversion à tester de nouvelles idées.

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

86 Müller distingue quatre formes de conservatisme : le conservatisme sociologique, le conservatisme  
87 méthodologique, le conservatisme philosophique et le conservatisme esthétique. Le conservatisme sociologique  
88 représente l'idéologie d'un groupe social particulier, qui cherche à préserver ses intérêts ??Müller, 2006 : 361).  
89 Quant au conservatisme méthodologique, il incarne une sorte de «particularisme prudentiel » centré sur l'idée  
90 que dans la gestion du processus de changement, les conservateurs tiendront compte de «ce qui est déjà là». Et  
91 pour ce qui est du conservatisme philosophique, il renvoie à une situation où le conservateur poursuit certaines  
92 valeurs de fonds, notamment les valeurs associées à la hiérarchie sociale, jugées centrales par l'auteur. Enfin, le  
93 conservatisme esthétique est décrit par Müller reprenant la définition d'Oakeshott ??1991). Ce dernier définit  
94 le conservateur comme celui qui préfère le familier à l'inconnu, qui préfère ce qui a déjà été utilisé à ce qui ne  
95 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  
96 qui est distant, le suffisant à l'excédent, le convenable au parfait ??Oakeshott, 1991 :408). Cependant, Müller va  
97 plus loin à travers l'établissement d'un lien avec divers éléments nostalgiques dans les œuvres littéraires comme  
98 la poésie et peut-être même dans d'autres formes d'art ??Müller, 2006 :361).

99 Pour Schwartz (1994), le conservatisme est rattaché à la culture collective. Il est reconnu à travers certaines  
100 caractéristiques, en particulier, la recherche de l'harmonie sociale, l'attachement à la sécurité et au conformisme,  
101 et enfin la préservation des traditions. La première caractéristique implique, entre autres, la consécration de  
102 l'intérêt du groupe au détriment de l'intérêt individuel même si les décisions collectives vont à l'encontre de ce

103 que les individus préfèrent. La deuxième caractéristique, en l'occurrence la sécurité et le conformisme, contribue à  
104 ce que les conflits soient évités, et à ce que les normes du groupe ne soient pas transgressées. Enfin, les traditions  
105 constituent l'expression de la solidarité du groupe, car elles expriment sa valeur singulière et contribuent à sa  
106 survie. Elles prennent souvent la forme de rites religieux, de croyances, et de normes de comportement.

## 107 **5 b) Les dimensions du conservatisme familial**

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

### 110 **6 i. La procrastination**

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

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

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

125 C'est avec les travaux des psychologues thérapeutes et cliniciens (Ellis et Knaus, 1977) que l'intérêt du concept  
126 a émergé. En effet, les écrits scientifiques présentent la procrastination comme une variable pouvant jouer un  
127 rôle important dans la relation entre intention et comportement (Van Hooft, Born, Taris, Van der Flier et Blonk,  
128 2005) mais aussi comme phénomène conscient ??Lay, 1995)., les définitions du terme sont aussi abondantes que  
129 les recherches sur le sujet ??Ferrari, Johnson et McCown, 1995). Toutefois, le concept s'appuie sur la notion  
130 d'intention. La procrastination peut être envisagée comme variable modératrice de la réalisation de l'intention  
131 (Darpy, 1992), c'est pour cela qu'il convient d'étudier ce concept dans le contexte de l'entreprise afin de mieux  
132 cerner le comportement des dirigeants par rapports à leurs environnements.

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

140 Le concept durkheimien d'anomie a fait l'objet de réflexions et de recherches de la part des sociologues  
141 contemporains, en particulier Merton, Parsons, Thomas et Znaniecki. Il est d'une importance capitale à une  
142 époque où les changements sont très rapides. En effet, le changement implique le vieillissement des règles  
143 de conduite traditionnelles en même temps que l'existence, dans les phases de transition, de systèmes de  
144 règles mal établies ou contradictoires. Il serait important de savoir dans quelle mesure le changement entraîne  
145 effectivement la démoralisation prévue par Durkheim, et dans quelle mesure cette dernière amène, à son tour,  
146 une détérioration des organisations. La théorie de l'anomie devrait donc pouvoir être appliquée à l'analyse  
147 du comportement des individus et du fonctionnement des organisations en situation de changement, comme  
148 elle a été appliquée à celles des conduites déviantes et des transplantations sociales. L'anomie s'applique  
149 parfaitement à l'analyse des transplantations, c'est-à-dire aux situations où l'individu se trouve placé devant  
150 des systèmes de règles conflictuelles engendrant une situation de démoralisation, caractérisée par une absence  
151 de cadres de conduite stable. Des études récentes sur les entrepreneurs immigrants aux USA et en Europe  
152 démontrent de façon apparemment paradoxale, la validité de la théorie durkheimienne. On a observé, en effet,  
153 que, parmi les entrepreneurs immigrants, ceux qui s'adaptaient le plus rapidement à la société d'accueil étaient  
154 ceux qui manifestaient le plus haut degré de conservatisme et d'attachement à leurs coutumes et milieu d'origine.  
155 Ce résultat apparemment surprenant s'explique par le fait que l'attachement aux traditions est le signe que  
156 l'immigrant n'est pas victime du processus de désorganisation sociale au sens de Thomas et Znaniecki. Il est, en  
157 d'autres termes, le signe que les règles qui régissaient la communauté d'origine continuent de fonctionner dans  
158 la société d'accueil. L'immigrant qui s'adapte rapidement à la société nouvelle est donc celui qui retrouve sur  
159 place des membres de sa collectivité d'origine, qui s'y intègre, et qui y trouve un cadre de référence et un soutien  
160 qui La famille influence, essentiellement de façon mimétique et normative, les attitudes et comportements des  
161 membres familiaux parties prenantes dans l'entreprise familiale ??North, 1991 ?? Whitley, 1992).

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

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

## 177 7 IV.

178 Le Conservatisme Familial : Un Facteur Inhibant ou Stimulant L'internationalisation?

179 a) Le conservatisme familial: un facteur inhibant l'internationalisation Dans une entreprise familiale, les  
 180 croyances et les convictions fondamentales de la famille sont intégrées à l'entreprise. Il en résulte un certain  
 181 conservatisme familial pouvant influencer l'internationalisation et induisant un comportement managérial prudent  
 182 privilégiant une internalisation des ressources.

183 Miller et ali. ( ??003) expliquent que la posture conservatrice de l'entreprise familiale se répercute  
 184 essentiellement sur les dimensions : gouvernement de l'entreprise et en particulier le dirigeant, stratégie de  
 185 l'entreprise et enfin la culture de l'entreprise familiale.

186 Il s'agit de trois sphères importantes qui conditionnent les mécanismes de développement international. Chaque  
 187 sphère est considérée comme un élément d'état de tension car imprégné par les valeurs conservatrices de la famille  
 188 (conservatisme contre progressisme).

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

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

201 La stratégie est la deuxième sphère sur laquelle s'exerce le conservatisme de la famille pouvant affecter  
 202 l'internationalisation de l'entreprise familiale. Celle-ci est fortement attachée aux stratégies passées qui deviennent  
 203 source de rigidité et inhibent le déclenchement de l'internationalisation. ??udmundson et al., (1999) suggèrent  
 204 que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui soutient le paradigme familial.  
 205 Il s'agit d'hypothèses, des croyances et des convictions centrales que se fait la famille quant à son environnement.  
 206 Le conservatisme se manifeste par une résistance à toute information nonconforme à ce paradigme ce qui, en  
 207 conséquence, n'entraîne qu'un faible changement ??Davis, 1983).

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

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

221 La volonté de protection de la culture et de l'identité constitue le dernier élément exerçant une influence  
 222 négative sur l'internationalisation de l'entreprise familiale. Au total, plus la famille est conservatrice, moins elle  
 223 oeuvrera pour le changement. Le niveau de la connaissance relative à la manière d'opérer à l'international

224 serait, en conséquence, assez peu élevé ce qui ce traduirait, plus quantitativement, par un faible degré  
225 d'internationalisation. Le conservatisme affecte donc négativement le comportement international des entreprises  
226 familiales. Il limite la variation et l'étendue de la connaissance qu'elle développera. La théorie souligne que cette  
227 variation, c'est-à-dire la diversité des environnements auxquels l'entreprise est exposée, est fortement corrélée  
228 avec le volume de connaissance internationale accumulée et développée.

## 229 **8 b) Le conservatisme familial : un facteur stimulant 230 l'internationalisation**

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

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

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

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

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

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

283 La deuxième dimension est l'interdépendance car l'entreprise est un patrimoine collectif et peut-être même la  
284 principale richesse de la famille. En conséquence, les membres familiaux poursuivent un objectif de valorisation

## 9 CONCLUSION

---

285 du patrimoine commun. Ce qui accroît leur interdépendance, à travers les générations et autour de l'entreprise  
286 familiale. Dans ce sens Schulze, Lubatkin et Dino, 2003, soulignent la prééminence d'un intérêt familial commun  
287 en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres de la famille dans la courbe d'utilité  
288 des décideurs. De fait, les membres de la famille appartenant au réseau de l'entreprise partagent la même  
289 préoccupation : décider et agir dans l'intérêt de la famille. Ce qui renforce le capital social. Dans cette approche,  
290 plus le dirigeant de l'entreprise familiale a une visibilité claire et bien quant à l'environnement internationale,  
291 plus les autres membres du réseau familial en auront et seront incités à oeuvrer pour atteindre une certaine  
292 performance.

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

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

305 Le bouclage du capital social familial est la quatrième dimension permettant d'apporter un éclairage à la notion  
306 de familiness. La cellule familiale détermine l'accessibilité car il faut être membre de la famille pour intégrer le  
307 réseau. Cette accessibilité renvoie à l'existence d'un lien entre les membres de telle sorte que l'adhésion aux  
308 normes est d'un niveau élevé ??Coleman, 1988). La densité des liens à l'intérieur du réseau familial, dépend de  
309 l'intensité et de la nature des relations sociales que ses membres entretiennent. Ainsi, le bouclage du réseau de  
310 l'entreprise familiale est influencé par le bouclage du réseau familial puisque la famille à un poids considérable  
311 dans le management de l'entreprise et aussi dans la composition de l'équipe dirigeante.

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

318 Aussi, il est à noter que les dimensions mises en avant dans la notion de familiness sont précisément les  
319 interactions existantes entre membres ??e ??Miller 2000: 22). Dans le même sens, ??arney (1986: 657) ajoute  
320 que familiness chevauche avec la culture d'une entreprise familiale, comme le sont absorbés les propres valeurs,  
321 croyances, hypothèses et attitudes des fondateurs et de ses descendants dans la culture d'entreprise et influencent  
322 la façon dont les choses sont faites dans l'entreprise. Lorsque la culture est transmise, familiness sera ensuite  
323 automatiquement transmis également.

324 V.

## 325 9 Conclusion

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

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

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

342 En accordant de l'importance aux traditions et en s'attachant émotionnellement aux affaires et à la stabilité de  
343 la propriété, les entreprises familiales montrent une plus grande réduction de leur innovativité et de leur proactivité  
344 que les entreprises non familiales. Il s'agit là des caractéristiques essentielles des organisations conservatrices.  
345 D'autre part, et malgré les configurations culturelles conservatrices de la famille et le poids non négligeables  
346 des anciennes générations, certaines entreprises familiales arrivent quand même à réaliser de belles performances

---

347 internationales. Dans ce sens, les apports théoriques se basent sur les différentes dimensions mettant en avant  
348 les nombreuses routines que possèdent les entreprises familiales et qui sont créatrices des avantages relevant  
349 essentiellement du capital social de celles-ci. Il s'agit éventuellement du processus de prise de décision, de la  
350 vision commune des objectifs, de l'engagement et de l'implication de l'ensemble du réseau familial. Ce sont  
351 des ressources sociales complexes qui sont le produit des relations entre les membres de la famille et qui sont  
352 susceptibles d'assurer une plus grande performance à l'international. Enfin, l'ambition de cette réflexion était  
353 de jeter la lumière sur la notion de conservatisme à travers ses différentes dimensions en essayant d'apporter un  
354 éclairage sur son impact à la fois positif et négatif lié à l'aspect stratégique des entreprises familiales. Aussi, il  
355 était question d'ouvrir la voie sur d'éventuelles réponses quant à la perception de la posture conservatrice de  
356 l'entreprise familiale.

357 **10 Bibliographie**

358 **11 Global Journal of Management and Business Research**

359 Volume XVI Issue X Version I Year ( ) A <sup>1 2 3</sup>

---

<sup>1</sup>© 2016 Global Journals Inc. (US) 1 Comprendre L'impact Du Conservatisme Sur La Performance Internationale Des Entreprises Familiales: Un Etat De L'art

<sup>2</sup>© 2016 Global Journals Inc. (US)

<sup>3</sup>Comprendre L'impact Du Conservatisme Sur La Performance Internationale Des Entreprises Familiales: Un Etat De L'art

### III. L'entreprise Familiale: Un Bastion Du Conservatisme

#### a) L'apport du courant managérial

Dans la littérature portant sur les spécificités

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 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 moeurs, 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 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 Pour l'institutionnaliste américain Veblen (1899), 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. 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.

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.

Global  
Jour-  
nal  
of  
Man-  
age-  
ment  
and  
Busi-  
ness  
Re-  
search  
Vol-  
ume  
XVI  
Is-  
sue  
X  
Ver-  
sion  
I  
Year  
(  
)

---

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

Figure 2:



- 
- 360 [Austin] , T X Austin . Cognitive Science Society.
- 361 [Allouche et al. ()] , J Allouche , B Et Amman , ; «l'entreprise Familiale . 2000. (un Etat de l'Art», Finance,  
362 Contrôle et Stratégie, 3, 1)
- 363 [Astrachan ()] J H Astrachan . *Family Firm and Community Culture*, 1988. 1 p. .
- 364 [Denison et al. ()] D Denison , C Leif , J L Ward . *Culture in Family-owned Enterprises: Recognizing and  
365 Leveraging Unique Strengths*, 2004. 17 p. .
- 366 [Donckels and Frohlich ()] R Donckels , E Frohlich . *Are Family Businesses Really Different? European  
367 Experiences from STRATOS*, 1991. 1991. 4.
- 368 [Zellweger et al. ()] ‘Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity’. T M Zellweger , K A  
369 Eddleston , F W Kellermanns . *Journal of Family Business Strategy* 2010. 1 (1) p. .
- 370 [Fama and Jensen ()] E Fama , M C Jensen . *Separation of Ownership and Control*, 1983. p. 26.
- 371 [Helmke and Et Levitsky ()] G Helmke , S Et Levitsky . *Informal institutions and comparative politics: a research  
372 agenda», Perspectives on politics*, 2004. 2004. 02 p. .
- 373 [Hofstede et al. ()] G Hofstede , G J Hofstede , M Minkov . *Cultures et organisations: Nos programmations  
374 mentales » Pearson, 3ème édition*, (Paris) 2010. 634.
- 375 [Jenster and Malone ()] P Jenster , S Malone . *Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-manager  
376 », Communication lors de la conférence du FBN*, (Barcelone, Espagne) 1991.
- 377 [Litz ()] R A Litz . *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, 1995. Academy of Management Best  
378 Papers Proceedings. p. .
- 379 [Schwartz and Ukim Triandis Kagitcibasi, Chol Yoon (ed.) ()] S Schwartz . *Beyond Individualism/ Collectivism:  
380 New Cultural Dimensions of Values*, H Ukim, C Triandis, S-C Kagitcibasi, G Chol, Yoon (ed.) (California)  
381 1994. 2002. Sage Publications. p. . (Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications. Cité  
382 par A. CHUI et ali.)
- 383 [Durkheim ()] *The Division of Labor in Society*, D Durkheim . 1964. New York, NY: Free Press. 262 p. .
- 384 [Habbershon and Williams ()] ‘‘ A ressource based framework for assessing the strategic advantages of family  
385 firms’. T Habbershon , M Williams . *family business review* 1999. 12 (1) p. .
- 386 [Ranft and Neill ()] « *Board Composition and Highflying Founders: Hints or Trouble to Come?*, A Ranft , H  
387 Neill . 2001. Academy of Management Executive. 15 p. .
- 388 [Arregle et al. (ed.) ()] « *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur*,  
389 J L Arregle , P Very , S Raytcheva . Fery, F & Laroche, H, *Perspectives en Management Stratégique* (ed.)  
390 2003. Tome X, Paris: EMS. p. .
- 391 [Basly ()] « *Conservatism: An Explanation Of The Financial Choices Of The Small And Medium Family  
392 Enterprise*, B Basly . 2007. 5 p. .
- 393 [Miller ()] ‘‘ Dynamic indicators of selfperceived conservatism’. A Miller . *Sociological Quarterly* 1994. 35 p. .
- 394 [Mustakallio and Autio ()] « *Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms », Commu-  
395 nication à la 13ème conférence du FBN*, M Mustakallio , E Autio . 2002. Helsinki.
- 396 [Basly ()] « *L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel  
397 et le développement de la croissance*, B Basly . 2005. 2005. French. Université Montesquieu -Bordeaux IV  
398 (Thèse)
- 399 [Allouche and Et Amman ()] ‘‘ La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales’. J  
400 Allouche , B Et Amman . *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, Série SG* 1998. (8-9) p. .
- 401 [Gobel et al. ()] ‘‘A culture-by-context analysis of endowment effects’. M S Gobel , T Ong , A J L Harris .  
402 *Proceedings of the 36th Annual Conference of the Cognitive Science Society*, P Bello, M Guarini, M Mcshane,  
403 & B Scassellati (ed.) (the 36th Annual Conference of the Cognitive Science Society) 2014. p. .
- 404 [Müller ()] ‘‘Comprehending conservatism: A new framework for analysis’. J.-W Müller . *Journal of Political  
405 Ideologies* 2006. 11 (3) p. .
- 406 [Schein ()] ‘‘Culture: The Missing Concept in Organization Studies’. E H Schein . *Administrative Science  
407 Quarterly* 1996. 41 (2) p. .
- 408 [Tangeaoui ()] « *les entrepreneurs marocains: pouvoir, société et modernité*, S Tangeaoui . 1993.
- 409 [Barney ()] ‘‘Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?’’. J B Barney . *Academy of  
410 Management Review* 1986. 11 (3) p. .
- 411 [Nahapiet and Et Ghoshal ()] ‘‘Social capital, intellectual capital and the organizational advantage’. J Nahapiet  
412 , S Et Ghoshal . *Academy of management review* 1998. 24 (2) p. .