



Un conseil d'administration ouvert aux non-membres de la famille change-t-il vraiment la donne à l'international ? Claudia Pongelli (Université européenne de Rome) et Antonio Majocchi (Université Luiss Guido Carli) dévoilent, à partir d'une étude sur 328 PME familiales belges, quelles caractéristiques du board favorisent réellement le succès export.

L'analyse de Claudia Pongelli : le « biais de bifurcation » des entreprises familiales

Pourquoi l'internationalisation des entreprises familiales est-elle singulière ?

CP : Depuis une dizaine d'années, plusieurs études ont montré que les entreprises familiales se comportent d'une manière différente des autres entreprises quand elles vont à l'international. Généralement, leur processus d'internationalisation est plus lent, elles montrent plus d'aversion au risque, et préfèrent se développer dans des pays proches culturellement. Elles veulent également contrôler directement leurs opérations internationales, excluant généralement les partenariats avec des acteurs externes ; et quand elles pensent que les partenariats sont indispensables à leur développement international, elles préfèrent s'allier avec d'autres entreprises familiales, avec lesquelles elles pensent pouvoir partager les mêmes valeurs, les mêmes approches managériales et les mêmes logiques d'investissement. Cette différence de comportement s'explique par le fait qu'un contrôle familial de l'entreprise, avec plusieurs membres de la famille impliqués dans le business, signifie que l'entreprise n'a pas seulement des objectifs commerciaux et financiers, mais aussi des objectifs liés à la famille, comme procurer des emplois à ses membres, assurer leur sécurité financière ou leur satisfaction personnelle.

Ces aspects familiaux sont-ils un atout ou un handicap pour l'internationalisation ?

CP : Cette spécificité des entreprises familiales n'est pas nécessairement mauvaise pour le business ; elle peut même se traduire par des atouts uniques, comme une capacité supérieure à construire des relations avec les collaborateurs et les parties prenantes, un engagement exceptionnel dans le management de l'entreprise, ou encore une orientation long terme des décisions, le but principal n'étant pas d'avoir des résultats immédiats,

mais de transmettre à la génération suivante une entreprise en bonne santé. Il y a tout de même un bémol : cela peut être préjudiciable lorsque le prisme des intérêts familiaux prend le dessus dans les processus de décision, par exemple lorsqu'on favorise un projet, une idée, une localisation ou un investissement selon des critères d'abord liés à la famille. C'est ce que la littérature académique appelle le « biais de bifurcation ». C'est le cas, par exemple, de cette entreprise familiale italienne de taille moyenne, fondée en 1780 et productrice d'huile d'olive, qui a choisi de créer une nouvelle usine en Angleterre parce que la jeune sœur du PDG y avait fait ses études et décidé d'y élire résidence, ou de cette PME iranienne, productrice et détaillante de noix et de fruits séchés, qui a créé en 1995 sa première filiale au Canada parce que ce pays promettait une qualité de vie attractive pour la famille et proposait un programme de migration économique lui permettant de s'y installer.

Quel était l'objectif de votre recherche ?

CP : Le but de notre recherche était de comprendre comment un mécanisme de gouvernance pourrait atténuer ce problème de priorisation excessive d'éléments liés à la famille. Nous nous sommes concentrés spécifiquement sur le conseil d'administration : des études antérieures avaient déjà souligné son importance dans le développement international des entreprises en général, mais le cas spécifique des entreprises familiales avait été peu étudié. De plus, les PME familiales sous-utilisent cette forme de gouvernance : peu d'entre elles ont un véritable conseil d'administration, et quand elles en ont un, il n'a le plus souvent qu'un rôle formel. Notre étude se concentre donc sur les caractéristiques du board : comment ces caractéristiques peuvent-elles aider les PME familiales à saisir les opportunités à l'international et à atténuer le biais de bifurcation ? Existe-t-il des caractéristiques du conseil d'administration qui peuvent améliorer leur succès à l'international ?

Le regard d'Antonio Majocchi : ce qu'un conseil d'administration diversifié change vraiment

Quelle était votre idée principale pour répondre à cette question ?

AM : Notre idée principale était qu'un conseil d'administration diversifié pouvait aider les PME familiales à améliorer leurs performances à l'international, en limitant les « distorsions familiales » dans l'identification et l'exploitation des opportunités internationales. Nous avons donc regardé le degré d'ouverture du conseil d'administration à des membres extérieurs à la famille dans un ensemble de PME familiales, mais aussi la représentation des femmes et la diversité des âges au sein du board, ainsi que l'expérience internationale de ses membres.

Quelles étaient vos hypothèses de travail ?

AM : Notre première hypothèse était que, dans les PME familiales, la présence au sein du conseil d'administration de personnes non membres de la famille, d'une plus grande diversité de genre et d'âge, serait associée à des niveaux d'internationalisation plus élevés. Nous avons également supposé que la présence d'une expérience internationale

plus importante au sein du conseil, ainsi que l'existence d'un board plus actif en termes de fréquence des réunions, seraient également associées à un plus haut niveau d'internationalisation. Enfin, nous avons fait l'hypothèse que l'impact de tous ces éléments, diversité, expérience internationale et activité du conseil, serait plus fort si le PDG de l'entreprise était un membre de la famille. La plupart des recherches sur les entreprises familiales considèrent en effet qu'avoir un PDG membre de la famille est préjudiciable au développement international, mais nous étions réticents face à cette vision pour avoir connu des entreprises familiales dirigées par un membre de la famille et obtenant un grand succès à l'international. Nous voulions donc préciser cette question, en identifiant les cas où c'est effectivement préjudiciable et ceux où ça ne l'est pas.

Comment avez-vous testé ces hypothèses ?

AM : Nous avons testé ces hypothèses au moyen d'une enquête par courrier auprès des PDG de 3 987 entreprises belges. Le taux de retour a été de près de 10 %, et notre analyse empirique porte finalement sur 328 PME familiales belges.

Quels sont les principaux résultats de cette recherche ?

AM : Les résultats de cette étude ont confirmé que l'ouverture du conseil d'administration à des non-membres de la famille, la représentation des femmes, l'expérience internationale et l'activité du board ont effectivement produit des effets positifs sur le degré d'internationalisation des PME familiales et leur succès ; pour la diversité des âges, en revanche, le résultat n'est pas significatif. Notre étude confirme que le fait d'avoir un PDG membre de la famille est, en moyenne, un facteur négatif, mais elle montre aussi que cela devient un facteur positif si, en même temps, l'entreprise dispose d'un conseil d'administration diversifié, inclusif, expérimenté et actif, permettant d'obtenir « le meilleur des deux mondes ». Par exemple, si le CEO n'est pas un membre de la famille, le nombre de membres du conseil externes à la famille a un impact limité sur le niveau d'internationalisation, alors que si le CEO est un membre de la famille, cet impact devient très important. En conclusion, les PME familiales sont associées à un plus haut niveau de succès à l'international lorsque leurs conseils d'administration sont plus ouverts à des membres non familiaux, plus inclusifs en termes de diversité de genre, plus expérimentés sur les marchés internationaux et plus actifs en termes de fréquence des réunions.