

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES FAMILIALES:

ETAT ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Morad NADI

Docteur en Sciences de Gestion, Groupe de recherche sur les entreprises familiales et les stratégies des organisations (GREFSO), Université Cadi Ayyad- Marrakech- Maroc.

nadimorad@gmail.com

Résumé.

Ce papier fournit un panorama sur la littérature traitant la responsabilité sociétale des entreprises familiales. Il examine 85 articles publiés dans 39 revues scientifiques sur la période 1990-2017. L'objectif de cette analyse de la littérature était de fournir un examen actualisé et complet des articles scientifiques sur la responsabilité sociétale des entreprises familiales. Ainsi, cette contribution nous a permis, tout d'abord, d'explicitier les caractéristiques des entreprises familiales qui peuvent favoriser ou défavoriser le comportement responsable, soulevées par les chercheurs. Ensuite, de ressortir les différentes thèses de ce nouveau domaine de recherche. Et enfin, de proposer quelques pistes de réflexion qui peuvent faire l'objet de recherches futures.

Mots-clés: entreprises familiales, responsabilité sociétale, revue de la littérature, Hétérogénéité.

Abstract.

This paper provides an overview of the literature on the social responsibility of family businesses. It examines 85 articles published in 39 journals over the period 1990-2019. The goal of this literature review was to provide an updated and comprehensive review of scientific articles on the social responsibility of family businesses. Thus, this contribution has allowed us, first of all, to clarify the characteristics of family businesses that can promote or oppose the responsible behavior raised by researchers. Then, out of the various theses of this new field of research. And finally, to offer some thoughts that may be the subject of future research.

Keywords: family firms, corporate social responsibility; literature review, heterogeneity.

Introduction

Depuis l'apparition de l'ouvrage de Bowen en 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », la RSE a fait l'objet d'une recherche abondante dans des différentes disciplines, pour les différentes tailles des entreprises: TPE, PME et grandes entreprises. Cependant, moins d'attention a été dédiée pour le cas spécifique des entreprises familiales. Pourtant, les entreprises familiales dominent le paysage économique de la plupart des pays (Astrachan et Shanker, 2003; Morck et Yeung 2004). Ces dernières ont certaines caractéristiques qui les rendent différentes de celles non-familiales en termes d'objectifs, de structure organisationnelle et de comportement stratégique, ce qui légitime l'analyse de l'effet de ces différences sur leurs attitudes et comportements envers la RSE. Certes, il y a quelques caractéristiques de ces organisations qui peuvent être considérées comme des forces, avantages ou atouts lors de l'adoption du comportement socialement responsable. Mais, il y a en même temps, d'autres aspects qui peuvent être considérés comme des faiblesses ou inconvénients (Cruz et al., 2014; López-Cózar et al., 2014).

Notre objectif est d'esquisser un portrait des apports des chercheurs sur le sujet de la RSEF¹ pendant les vingt-sept dernières années (de 1990 à 2017). Autrement dit, nous essayons de répondre principalement à la question suivante: quel est l'état actuel de ce domaine de recherche?, pour pouvoir dresser les frontières de ce que nous savons déjà, et soulever les gaps de recherche. Bien entendu, cette revue de littérature n'est pas la première, elle s'ajoute à d'autres travaux (Ciocirlan, 2008; Coville, 2014; Van Gils et al., 2014) qui ont déjà livré un premier aperçu sur les contributions abordant le sujet. Toutefois, notre travail fournit un examen plus complet et plus approfondi.

Ce papier est organisé ainsi comme suit. Après une discussion de la méthode de notre revue de la littérature dans le premier point. En second point, nous fournissons l'état d'avancement de la recherche scientifique sur l'influence de la dimension familiale dans la compréhension du comportement responsable des entreprises, et sur la base de cet état d'avancement nous capturons la tendance de la littérature sur le sujet. En dernier point, nous terminons par quelques perspectives futures de recherche.

¹ La responsabilité sociétale des entreprises familiales
<http://recues.imist.ma/?journal=REGS>

1. Quelques constats sur les articles analysés.

Nous avons conduit une revue de littérature basée sur plusieurs étapes. Nous avons d'abord exploré certaines bases de données (*Science Direct, Sage Journals Online, ABI In form Global, Business Source Complete, Emerald Journals, EBSCO, JSTOR Business et Google scholar*), en utilisant les termes de recherche suivants: entreprise familiale, responsabilité sociale des entreprises familiales, responsabilité environnementale des entreprises familiales, éthique des entreprises familiale, philanthropie des entreprises familiales. Puis nous avons consulté les sites des revues des sciences de gestion figurant dans le classement du juin 2013 de la FNEGE. Nous avons ensuite complété notre recherche en cherchant d'autres articles et documents suggérés dans les références des différents textes identifiés.

La jeunesse de ce domaine nous a poussés à élargir les frontières de la revue de la littérature. Ainsi, les articles analysés ont couvert trois sujets: la responsabilité sociale des entreprises, l'engagement éthique et les pratiques philanthropiques des entreprises familiales. Vu le nombre limité des travaux, nous avons visé une revue de littérature la plus exhaustive possible. Par conséquent, nous avons identifié, 85 articles traitant la responsabilité sociétale, au sens large du terme, des entreprises familiales, sur la période 1990-2017, provenant de 39 revues scientifiques.

Le tableau suivant illustre la répartition des 85 articles, par période et par journal, que nous avons examiné:

Tableau 1: Répartition des articles par période de temps et journal.

Journal / période de temps	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2017	Total
Administrative Science Quarterly					1	1
Asean journal of management & innovation					1	1
Asian Business & Management					1	1
Business and Society Review				1		1
Business Ethics A European Review				1		1
Business Ethics Quarterly					4	4
Business History					1	1
Business Strategy and the Environment					1	1
Corporate Social Responsibility and Environmental Management					1	1
Entrepreneurship: Theory and Practice			1	3	2	6

Éthique et économique/Ethics and Economics					1	1
European Management Journal					1	1
Family Business Review	1	2	1	3	12	19
International Journal of Business and Society					1	1
International journal of contemporary hospitality management					1	1
Frontiers of entrepreneurship research					1	1
Futures					1	1
Gestion 2000					1	1
International Journal of Entrepreneurship and Small Business					1	1
International Journal of financial studies					1	1
Journal of Applied Management and Entrepreneurship				1		1
Journal of Business Ethics			1	3	10	14
Journal of Business Research					1	1
Journal of Family Business Management					2	2
Journal of Family Business Strategy					3	3
Journal of International Business Studies				1		1
Journal of Management and organisation				1		1
Journal of Management, Spirituality & Religion.					2	2
Journal of Small Business and Entrepreneurship					1	1
Journal of Small Business and Enterprise Development			2			2
Journal of Small Business Management				1	1	2
Management international				1		1
Management & Avenir				1	1	2
Management Research Review					1	1
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly			1			1
Revue de l'Entrepreneuriat					1	1
Sustainability Accounting, Management and Policy Journal					1	1
The Journal of Applied Business Research					3	3
Total	1	2	6	17	59	85

Ce tableau montre clairement que le thème de responsabilité sociétale et l'éthique des entreprises familiales reçoivent actuellement une attention croissante. Sur les 85 articles que nous avons recensés, 59 articles sont publiés sur la période 2010-2017. Ce sujet prend de plus en plus de place dans les agendas des chercheurs, surtout ceux du champ de l'entreprise familiale.

En fait, la majorité des chercheurs qui ont publié dans ce nouveau domaine de recherche sont des spécialistes de l'entreprise familiale plutôt que des questions liées à la RSE (par exemple: Miller et Le Breton-Miller, 2016; Block et Wagner, 2014; Cennamo et al., 2012; Dyer et Whetten, 2006; Gallo, 2004). Un regard de près sur leurs publications, en dehors du sujet en question, montre que ces auteurs s'intéressent plus à l'entreprise familiale qu'à la RSE. Même la revue qui a constitué leur principale destination pour la publication sur le sujet, c.à.d. *Family Business Review* (19 articles, voire le tableau), est une revue spécialisée en entreprise familiale.

Cela explique pourquoi plusieurs travaux sur la RSEF, comme le montre la suite de ce travail, s'inscrivent dans l'évolution du champ de l'entreprise familiale et sont, dans plusieurs fois, influencés par l'objectif de la légitimité du champ, qui a dominé pendant long temps les publications traitant les entreprises familiales. En effet, cette influence de l'orientation du champ de l'entreprise familiale sur les travaux de la RSE apparaît plus clairement dans leurs objets de recherche, qui s'articulent autour de deux grandes questions:

- Les entreprises familiales sont-elles plus responsables?;
- et dans quelle mesure le contexte de l'entreprise familiale joue-t-il un rôle dans la relation entre l'engagement responsable et la performance?

Les contributions répondant à ces questions ont permis, sur la base de plusieurs cadres théoriques, d'un côté, de comparer les entreprises familiales et les entreprises non familiales en matière de degré d'engagement social, environnemental, éthique et philanthropique, et de l'autre côté, de comprendre et expliquer les effets du comportement responsable sur la performance dans les deux contextes.

Ces contributions se sont référées à l'entreprise familiale au travers plusieurs critères, la propriété de la famille (Berrone et al, 2010), la gestion de la famille (Wu, 2006), l'implication

de la famille (Bingham et al, 2011; Niehm et al, 2008; O'Boyle, Rutherford, et Pollack, 2010), le familiness (Blodgett, Dumas, et Zanzi, 2011), le contrôle et l'influence de la famille (Hauswald & Hack, 2013), pour fournir des liens entre les caractéristiques de cette catégorie organisationnelle et la RSE.

L'examen empirique des questions de recherche des articles analysés s'est fait principalement dans les pays développés, en particulier dans les États-Unis (plus de 25 articles). En effet, les études axées sur des contextes des pays en voie développement sont encore rares.

Quant aux approches méthodologiques mobilisées pour recueillir des informations empiriques, les chercheurs du domaine de la RSEF se sont référés principalement aux données secondaires et à la recherche par sondage.

2. Le comportement responsable des entreprises familiales: une tendance vers la thèse de l'hétérogénéité.

Globalement, Il y a une absence de consensus sur le comportement responsable des entreprises familiales. L'analyse des articles traitant les dimensions éthique, sociale, environnementale et philanthropique de la RSE dans le contexte des entreprises familiales nous a permis de ressortir quatre thèses. Premièrement, une thèse de supériorité sociétale² des entreprises familiales, qui inscrit le questionnement sociétal au cœur des spécificités qui distinguent les entreprises familiales des entreprises non familiales. Deuxièmement, une thèse de l'opportunisme familial, qui va à l'encontre de la première et suggère l'infériorité sociétale des entreprises familiales. Troisièmement une thèse de l'ambivalence, au travers laquelle les chercheurs suggèrent que les caractéristiques des entreprises familiales les conduisent à être, au même temps, responsables et irresponsables. Quatrièmement, une thèse de l'hétérogénéité qui s'est développée plus récemment, suite à l'évolution du champ de l'entreprise familiale, selon laquelle le comportement responsable des entreprises familiales ne peut pas être un comportement homogène.

2.1. La thèse de la supériorité sociétale des entreprises familiales.

² Le terme sociétal est utilisé ici pour couvrir les trois dimensions sociale, environnementale et communautaire de la RSE.

La majorité des articles analysés s'inscrivent dans cette thèse. Les auteurs de ces articles s'adressent aux entreprises familiales et non familiales comme deux ensembles séparés et homogènes pour fournir des connaissances sur la base des études comparatives. De ce fait, les résultats des recherches s'inscrivant dans cette posture indiquent que les entreprises familiales sont plus socialement responsables (Bingham et al., 2010) et plus performantes au niveau environnemental (Berrone et al., 2010; Craig et Dibrell; 2006), ou du moins sont plus attachées à éviter des activités socialement irresponsables (Dyer et Whetten, 2006) et les mauvaises conduites (Ding et Wu, 2013), que ce soit ces entreprises sont de grande taille (Berrone et al., 2010; Craig et Dibrell; 2006) ou des PME (Laguier et Elbaz, 2015, Berent et al., 2010; Berger-Douce, 2010; Uhlaner et al., 2012).

Pour expliquer cette supériorité des entreprises familiales, qui apparaît clairement, selon Campopiano et De Massis (2014), dans leur diffusion d'un large éventail de rapports de RSE, les chercheurs se sont appuyé sur plusieurs caractéristiques spécifiques de cette catégorie organisationnelle qui peuvent produire une prédisposition pour le développement des niveaux plus élevé de responsabilité sociétale (Vallejo Martos et Grande Torraleja, 2007; Gallo, 2004; Bon, 2007). Ainsi, ils ont indiqué que par rapport aux entreprises non familiales, les entreprises familiales montrent une forte orientation vers les parties prenantes (Cabrera-Suarez et al., 2014, Vallejo Martos et Grande Torraleja, 2007), un intérêt particulier à leurs employés (Miller et al., 2009 ; Uhlaner et al., 2004), un intérêt particulier aussi à leurs clients et à leurs sous-traitants (Uhlaner et al., 2004), une faible réduction des effectifs en temps de crise (Block, 2010 ; Stavrou et al., 2007), un ancrage dans leur communauté locale (Niehm et al. 2008, Fitzgerald et al., 2010) et des liens forts avec les futures générations (Delmas et Gergaud, 2014).

En outre, les chercheurs de ce courant avancent que les entreprises familiales sont également plus concernées par les valeurs éthiques et se comportent de façon plus morale (Blodgett et al. 2012; Aronoff & Ward, 1995). En effet, Post (1993) a observé un « esprit de responsabilité », qui a évolué à travers trois générations familiales, englobant des valeurs personnelles, familiales et organisationnelles et favorisant le développement et l'implémentation d'un programme d'action environnemental. Dans le même sens, trois ans plus tard, Adams et al. (1996) constatent que les entreprises familiales n'utilisent pas souvent

un code de déontologie officiel, mais elles étaient plus susceptibles de manifester des comportements éthiques à travers leurs actions. De même, Dyck et ses collègues ont soutenu que les valeurs religieuses, dont les racines proviennent du cadre géographique dans lequel la famille est intégrée, imprègnent de nombreuses entreprises familiales, au profit de leurs communautés (Dyck et Schroeder, 2005; Dyck et Neubert, 2009).

Plus explicitement encore, plus récemment, Payne et al. (2011) ont examiné directement l'éthique des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales, en se référant au concept d'orientation organisationnelle de vertu (*Organisationnel Virtue Orientation*), et ses cinq dimensions: l'empathie, la chaleur, le courage, la conscience et le zèle. Ces auteurs ont suggéré la supériorité des entreprises familiales surtout en matière d'empathie, de chaleur et de zèle. Dans ce même cadre de la vertu organisationnelle, Fernando et Almeida (2012) avancent que l'impact humain, la bonté morale et à l'amélioration inconditionnelle de la société, sont des motifs stratégiques de l'entreprise familiale.

Tableau 2: Autres approches théoriques utilisées pour expliquer les motivations du comportement responsable des entreprises familiales.

Approche théorique	Explication	Références
La richesse socio-émotionnelle	Les pratiques responsables contribuent au bien-être social et émotionnel des propriétaires familiaux	Cruz et al. (2014); Dou et al. (2014) ; Berrone et al. (2012)
Capital social	Le comportement responsable aide à développer les liens utiles entre l'entreprise familiale et les différentes parties prenantes	Campopiano et al. (2014); Harvey et al. (2011) ; Niehm et al. (2008)
Identité organisationnelle	L'engagement dans des actions socialement responsables fait partie de l'identité que les entreprises familiales veulent projeter aux parties prenantes	Bingham et al. (2011); Cruz et al. (2014); Dyer and Whetten (2006)
Orientation de l'identité des parties prenantes	Les organisations familiales s'engagent dans la RSE parce que cette action est conforme à la façon dont les responsables veulent que certaines parties prenantes perçoivent l'entreprise.	Bingham et al. (2011)
Parties prenantes	Les entreprises familiales s'engagent dans les pratiques responsables pour répondre aux exigences des parties prenantes concernées.	Bingham et al. (2011); Cruz et al. (2014); Fernando and Almeida (2012); Zhang et al. (2012); Zellweger and Nason (2008)

Agence ³	les propriétaires familiaux investissent davantage en RSE, pour éviter les sanctions publiques, parce qu'à la différence des propriétaires institutionnels qui sont sans visage, ils sont facilement identifiables.	Wiklund, 2006
Intendance	Le comportement responsable aide l'entreprise familiale à agir comme un « bon intendant » dans la communauté où elle opère.	Campopiano et al. (2014)
Entreprise familiale durable	Le comportement responsable améliore l'interaction entre l'entreprise et la communauté, ce qui est essentiel à la durabilité de l'entreprise familiale.	Fitzgerald et al. (2010)

Pour ceux qui plaident cette orientation, cette supériorité du contexte des entreprises familiales en termes sociétal touche aussi l'effet du comportement responsable sur la performance. À ce titre, Craig et Dibrell (2006) ont montré que les politiques liées à l'environnement naturel constituent un moteur de l'innovation et de la performance financière d'autant plus dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. Dans le même sens, Neubaum et al. (2012) confirment que les entreprises familiales peuvent bénéficier plus en matière de performance de l'engagement environnemental, avec une manifestation d'intérêt pour leurs employés, que leurs homologues non familiaux. De plus, Huang et al. (2014) ajoutent que les entreprises contrôlées par des familles sont relativement conservatrices dans la gestion environnementale proactive et donc plus susceptible de bien performer. Alors que dans une réflexion d'ordre éthique, O'Boyle et al. (2010) ont découvert qu'une concentration accrue sur l'éthique est une variable médiatrice de la relation entre l'implication des familles dans les entreprises et la performance financière.

De façon plus globale, les chercheurs affirment que le mode de gestion relationnel, opposé au mode transactionnel, basé sur des relations affectives, collectives, communautaires et durables avec leurs employés et les partenaires extérieurs, qui se manifeste grâce à la RSE, contribue aux bonnes performances des entreprises familiales (Miller et al., 2009; Elbaz et Laguir, 2014). Au-delà d'une performance courte termiste, Berger-Douce et Deschamps (2012) soulignent aussi que le comportement responsable est susceptible d'encourager le développement stratégique des PME familiales, en particulier après une succession familiale.

2.2 La thèse de l'opportunisme familial.

³ La relation d'agence dans ce cas se réfère à l'entreprise comme agent et la société comme principal.

Face au courant de la supériorité sociétale des entreprises familiales, d'autres chercheurs promeuvent l'idée d'une entreprise familiale « tentaculaire » qui prospère à travers son influence sur le système politique et économique du pays dans lequel elle opère (Coville, 2015). Malgré leur nombre limité, les auteurs de ce courant ont mis en lumière une facette, reconnue dans les premiers travaux du champ de l'entreprise familial, mais étonnamment occultée ou oublié par les promoteurs de la thèse de la supériorité.

Comme ils ont prétendu récemment López-Cózar et al. (2014), cette facette englobe les caractéristiques traditionnelles des entreprises familiales comme le paternalisme, le népotisme et le favoritisme qui peuvent nuire à une politique sociale correcte. En confirmant ainsi les résultats du travail de Fogel (2006) montrant l'effet négatif du contrôle familial sur les indicateurs sociaux du pays. Et avant lui, de Morck et al. (2005), qui ont établi une corrélation entre le contrôle familial des plus grandes entreprises d'un pays et les retards importants en matière notamment de croissance économique, de développement des infrastructures et d'inégalités des revenus.

Cette thèse est fondée sur l'argument que les membres familiaux dirigeants des entreprises familiales sont plus préoccupés par les intérêts de la famille que ceux des autres parties prenantes. En effet, certaines études de cas suggèrent que les forts liens familiaux dans les entreprises familiales peuvent créer la mentalité de « nous-contre-eux », ce qui conduit les familles à placer leurs besoins au-dessus de celles des parties prenantes non familiale (Kellermanns et al., 2012). Ainsi, les entreprises familiales exproprient les actionnaires minoritaires, exploitent les employés et déclenchent des conflits au sein de leurs communautés locales, ce qui affecte, par conséquent, négativement les actions sociales (Morck et Yeung, 2004) et la gouvernance de l'entreprise (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2014).

Les entreprises familiales peuvent être moins « socialement » responsables à cause aussi des conflits qui sont omniprésents à l'interne de beaucoup d'entre elles, non seulement entre la famille et les actionnaires minoritaires, mais aussi entre les membres familiaux. En fait, une société familiale dont les propriétaires sont en conflit aura des distractions qui peuvent conduire, selon Le Breton-Miller et Miller (2015), à la négligence des parties prenantes et des responsabilités communautaires.

En outre, l'irresponsabilité sociétale des entreprises familiales peut relativement durer plus. Dans la mesure où la génération suivante peut hériter le comportement irresponsable de la génération qui a laissé les commandes. Cela apparaît dans une étude, réalisée sur une centaine d'étudiants aux États-Unis, qui a indiqué que la deuxième génération d'une entreprise familiale peut se sentir responsable des fautes commises par les parents, et qu'il est fort possible que la fidélité à l'entreprise familiale s'accompagne d'un accommodement avec les comportements non éthiques des générations précédentes (Litz et Turner, 2013).

Cette infériorité des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales en termes de performance sociétale a été confirmé empiriquement par une étude de grande taille, sur un échantillon se composant de 721 entreprises japonaises cotées (Aoi et al., 2015).

En effet, ce courant ne représente pas une part importante parmi les 85 articles analysés. Néanmoins, il a constitué une occasion pour les chercheurs optimistes, défendant la thèse de supériorité sociétale des entreprises familiale, de revoir leurs propos. Les arguments proposés et les résultats empiriques trouvés par les chercheurs de ce courant ont en fait ouvert le chemin pour le développement d'une autre thèse sur le sujet.

2.3 La thèse de l'ambivalence sociétale des entreprises familiales.

Ce courant de recherche propose implicitement une conciliation des deux premiers. Un troisième chemin, qui conçoit les entreprises familiales comme une catégorie organisationnelle qui détient des aspects conduisant à des comportements ambivalents face aux préoccupations du développement durable. Selon ses partisans, les entreprises familiales sont simultanément “*good and bad*” (Cruz et al., 2014), et peuvent être en même temps socialement responsables et irresponsables (Cruz et al., 2014; Block et Wagner, 2013). Cela revient en partie au fait que le concept de la RSE englobe plusieurs dimensions et touche plusieurs parties prenantes, dont les intérêts peuvent être contradictoire.

En effet, l'influence du caractère familial peut varier selon les différentes dimensions de la RE (Block et Wagner, 2013) et selon le type des parties prenantes (Cruz et al., 2014). Block et Wagner (2013) signalent que la propriété de la famille est négativement associée à la performance RE dans sa dimension communautaire, alors qu'elle est positivement associée à la diversité, aux employés, à l'environnement naturel et de façon marquante aux aspects de la

RE liés aux produits. Dans la même perspective, Cruz et al. (2014) indiquent que pour protéger leur image et leur réputation, les entreprises familiales sont susceptibles de mieux répondre aux demandes des parties prenantes externes, plus précisément l'environnement naturel, la communauté, et leurs clients. Au même temps, ces auteurs signalent aussi que les membres familiaux sont préoccupés par le contrôle et l'influence au sein de l'entreprise et sont plus attachés émotionnellement à l'entreprise, ce qui peut dissuader les actions sociales liées aux parties prenantes internes, notamment les employés et la gouvernance.

En outre, Du (2014) a examiné le lien caché entre les dons philanthropiques d'entreprise et la mauvaise conduite environnementale d'entreprise, et a suggéré que les entreprises contrôlées par des familles agissent de façon philanthropique pour détourner l'attention publique de leurs comportements non respectueux de l'environnement naturel. L'auteur a souligné qu'au travers les activités philanthropiques, ces entreprises familiales montrent la bienveillance pour atténuer les images négatives dans les yeux du public et acheter la clémence de la part des officiels et des régulateurs. Par ailleurs, Du (2014) confirme l'importance des connexions politiques évoquées par Zhang et al. (2012), et souligne que la relation positive entre les activités philanthropiques et la pollution environnementale est moins prononcée pour les entreprises familiales qui ont des relations avec la politique.

Les caractéristiques des entreprises familiales sont une épée à double tranchant. Comme le souligne Morck et Yeung (2004), dans certains cas la capacité de l'entreprise familiale à développer du capital social la rend éthique, alors que dans d'autres cas, cela favorise sa capacité de corruption de la sphère politique. Dans une contribution conceptuelle très récente, Coville (2015) avance aussi que les caractéristiques organisationnelles des entreprises familiales, comme le leadership charismatique, la cohésion dans l'entreprise, la capacité à développer des relations de confiance avec les parties prenantes, la nécessité absolue de sauvegarder l'entreprise, peuvent les conduire à la fois à des pratiques éthiques et des pratiques de corruption.

Malgré son attraction, cette thèse se basant sur l'idée des attributs bivalents des entreprises familiales de Tagiuri et Davis (1996), n'a pas pu aussi résister pour long temps, surtout avec l'apparition des travaux empiriques ne constatant aucune différence significative dans les

politiques sociétales entre les entreprises familiales et non familiales (Amann et al., 2012; Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2014; Iyer et Lulseged, 2013).

2.4 La thèse de l'hétérogénéité sociétale des entreprises familiales.

La thèse de l'hétérogénéité est le résultat d'une reconnaissance croissante chez les chercheurs que les réponses des entreprises familiales aux pressions sociales et environnementales ne sont pas homogène (par exemple: Marques et al., 2014 ; Block et Wagner, 2014; Wiklund, 2006; Déniz-Déniz et Suárez, 2005). Ce courant, qui commence à dominer le domaine de recherche sur la RSEF, trouve sa légitimité, d'une part, dans les derniers avancements de la littérature du champ de l'entreprise familiale, qui invitent les chercheurs à étudier cette catégorie organisationnelle sous le postulat de l'hétérogénéité (par exemple: Bégin et al, 2010, Nordqvist et al., 2014), et d'autre part, dans le processus complexe de l'attitude de l'entreprise familiale face aux différentes dimensions du comportement responsable, ou se mêlent la culture familiale et la culture d'entreprise, le processus identitaire et l'intérêt économique (Coville, 2014).

La principale origine de cette hétérogénéité des entreprises familiales en matière sociétale est le degré d'implication de la famille dans la propriété et le management. Litz et Stewart (2000) observent que les entreprises avec des niveaux plus élevés d'implication de la famille signalent des niveaux plus élevés de participation communautaire et de dons philanthropiques que les entreprises avec une faible implication familiale, qui s'identifient comme des entreprises non familiales. Dou et al. (2014) soulignent aussi que les deux dimensions de l'implication de la famille, y compris la propriété de la famille et la durée du contrôle familial, ont un impact positif significatif sur les dons de charité des entreprises, et ajoutent que la réticence de la prochaine génération à prendre la relève de l'entreprise affaiblit cet impact. Bingham et al. (2011) se réfèrent à l'orientation identitaire collectiviste et indiquent de même qu'une forte implication de la famille ou du fondateur rend l'entreprise familiale plus performante socialement.

De leurs côtés, Marques et al. (2014) dans un papier, marquant cette orientation, intitulé *«l'hétérogénéité des entreprises familiales dans l'engagement de la RSE: le rôle des*

valeurs⁴», ont établi le lien entre le degré de l'implication familial et la RE par l'intermédiaire des valeurs de l'identification, l'altruisme, le collectivisme, l'engagement, la perpétuation et l'obligation. Selon eux, les valeurs de l'identification et l'engagement peuvent jouer un rôle de médiateurs entre un degré élevé de l'implication familiale et le comportement responsable de l'entreprise. Ainsi, en plus du degré de l'implication familiale, ces auteurs affirment que les valeurs familiales de l'identification et de l'engagement sont des aspects qui peuvent expliquer l'hétérogénéité des entreprises familiales en termes de performance RSE (Marques et al., 2014).

Des développements plus profonds sur l'effet de l'implication familiale rapportent que les dimensions de la propriété et la gestion du fondateur et/ou de la famille ont des effets différents sur les pratiques sociétales. Alors que la propriété du fondateur et de la famille limite les problèmes liés à la RSE, la gestion du fondateur ou de la familiale conduit à la direction opposée et aggrave les problèmes liés à la RSE, et cela revient, selon Block et Wagner (2014), au fait que les propriétaires familiaux dans leur rôle de gestionnaire se soucient plus de la rentabilité et la croissance de leurs entreprises. Dans le même cadre, Laguir et Elbaz (2014) confirment que les entreprises familiales cotées gérées par des PDG externes compétents montrent une meilleure performance sociale que ceux qui sont gérés par des PDG membres des familles propriétaires. Toutefois, cette influence négative des PDG familiaux sur la performance sociale dépend du secteur dans lequel l'entreprise opère (Aoi et al., 2015). Cet effet contradictoire de l'implication familial affecte aussi les activités philanthropiques. Campopiano et al. (2014) avancent que l'implication familiale dans la propriété influence positivement la philanthropie de l'entreprise alors que l'implication familiale dans la gestion produit un effet négatif.

En effet, à côté de l'implication familiale dans l'entreprise, les chercheurs soulèvent d'autres dimensions contextuelles, liées à la famille, à l'entreprise et à l'environnement, qui peuvent conduire à l'hétérogénéité des entreprises familiales face aux pressions sociétales (Le Breton-Miller, Miller, 2016). Notamment, le *background* familial lié aux valeurs, au rôle parental et à l'éducation (Le Breton-Miller, Miller, 2016), les caractéristiques personnelles du propriétaire dirigeant: son âge, son niveau d'études et le fait qu'il vive ou non dans la même communauté

⁴ The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values
<http://recues.imist.ma/?journal=REGS>

ou se situe l'entreprise (Niehm, Swinney, et Miller, 2008), la génération des propriétaires familiaux (Lungeanu et Ward, 2012; Uhlaner et al., 2004; Lungeanu et Ward, 2012), la durée d'implantation de l'entreprise dans la communauté, la taille de l'entreprise, l'inclusion du nom de la famille dans le nom de l'entreprise, la taille de la collectivité (Uhlaner et al., 2004), l'âge de l'entreprise (Déniz & Suárez, 2005), le pourcentage de propriété de la famille (Le Breton-Miller, Miller, 2015 ; Déniz & Suárez, 2005), la connexion politique des propriétaires familiaux (Zhang et al., 2012), la structure de gouvernance tel que révélée par la structure de propriété et de contrôle, la direction générale et la composition du conseil d'administration (Le Breton-Miller, Miller, 2016; Lungeanu et Ward, 2012) et l'orientation de gouvernance du pays dans lequel elles opèrent (Labelle et al., 2015). Toutes ces variables en fait changent d'une entreprise familiale à l'autre et peuvent modérer en conséquence les réponses de chacune à part aux enjeux sociétaux.

3. Quelques lacunes et opportunités futures de recherche.

Cette revue de littérature intervient à un moment où l'intérêt pour la RSE dans le contexte des entreprises familiales s'accélère rapidement. Notre objectif était de fournir un examen actualisé et complet des articles scientifiques sur le sujet afin d'explicitier les caractéristiques des entreprises familiales favorable ou défavorable au comportement responsable.

Tableau 3: les caractéristiques favorables et défavorables à la responsabilité sociétale des entreprises familiales (EF).

Caractéristiques des EF favorables à la RE	Caractéristiques des EF défavorables à la RE
l'identification des membres de la famille avec l'entreprise, les relations sociales fortes, l'attachement émotionnel à l'entreprise	le désir de la famille de contrôler et d'influencer l'entreprise
Capital social	Corruption
Orientation à long terme	Paternalisme, conflits, conservatisme
Des fortes racines dans la communauté locale	Une prise de décision centralisée
Orientation vers les parties prenantes	Népotisme et favoritisme

Notre analyse indique que la recherche sur le comportement responsable des entreprises familiales est tout à fait dans son stade précoce et que, sans surprise, les résultats sont encore incompatibles. Malgré le nombre croissant de travaux, la RSEF constitue encore un jeune

domaine de recherche en quête de connaissances concluantes, qui réconcilient et relient les conclusions disjonctives produites jusqu'ici.

En outre, la plupart des travaux ont été réalisés, dans un cadre hypothético-déductif, par des chercheurs spécialistes du champ de l'entreprise familiale, qui se soucient plus de la légitimité du champ. À notre sens, cela a affecté grandement l'orientation de ce domaine de recherche vers les études comparatives entre les entreprises familiales et non familiales. Délivrant pour la plupart du temps des énoncés supposant des comportements moins responsables de ces dernières. Toutefois, les connaissances fournies par les chercheurs s'intéressant à ce sujet sont en perpétuelle évolution.

En effet, à partir de 2014, avec la publication d'un numéro spécial sur la thématique de la RSEF par la revue *Family Business review*, ce domaine de recherche a pris un nouveau tournant. En fait, c'est tout le discours scientifique sur l'entreprise familiale qui a changé, et les chercheurs s'intéressant au comportement responsable des entreprises familiales n'ont fait que s'inscrire dans cette nouvelle tendance du champ de l'entreprise familiale. Une tendance où la thèse de la spécificité a laissé la place plutôt à la thèse de l'hétérogénéité des entreprises familiales. Et cela revient aux recherches empiriques qui ont montré les limites de la considération des entreprises familiales comme un ensemble homogène. Les travaux de la dernière décennie rapportent que les entreprises familiales sont uniques, disposant certes de plusieurs caractères distinctifs ou idiosyncrasiques, mais elles sont au même temps hétérogène. En conséquence, la poursuite de la défense de la thèse de la spécificité occulte l'hétérogénéité du comportement et de la performance des entreprises familiales observée empiriquement.

Ainsi, le portrait des vingt-sept dernières années sur la REF que nous venons d'esquisser, en particulier le numéro spécial souligné ci-dessus, montre une tendance générale vers l'acceptation de l'hétérogénéité des comportements des entreprises familiales face aux préoccupations des partis prenantes. Si certaines entreprises familiales sont des entreprises citoyennes exemplaires, d'autres ne le sont pas. De ce fait, certains chercheurs indiquent, qu'il y a un besoin pour des études qui vont au-delà des comparaisons, qui se concentrent sur la nature hétérogène des entreprises familiales (Chua et al 2012; Melin et Nordqvist 2007). Comme il sera plus légitime de s'interroger sur ce qui rend les entreprises familiales

responsables et ce qui les rendent irresponsables plutôt que de se limiter à des comparaisons entre les entreprises familiales et non familiales comme deux ensembles séparés et homogènes. Le Breton-Miller et Miller (2016), par exemple, invitent les chercheurs à explorer les mécanismes qui sous-tendent les attitudes des entreprises familiales envers la RE et les facteurs particuliers qui déterminent leur inclinaison à se livrer à la RE.

En fait, l'hétérogénéité des entreprises familiales a poussé les chercheurs à proposer des typologies, et à reprendre ainsi une ligne de recherche ancienne, déjà ouverte par Ward en 1987, lorsqu'il a proposé sur la base des deux dimensions: la famille et l'entreprise, trois types d'entreprises familiales: *family first*, *business first*, and *family enterprise first*. Au regard des mêmes dimensions, Sharma (2004) a suggéré quatre «types» des entreprises familiales: Cœurs chauds-affaires prospères⁵, Cœurs brisés-affaires prospères⁶, Cœurs chauds-affaires moribondes⁷, Cœur brisé - affaires moribondes⁸. Plus récemment, des travaux plus poussés, basés sur les différents niveaux d'implication de la famille dans la propriété et le management, ont permis à Westhead et Howorth (2007) d'identifier sept types et à Nordqvist et al. (2014) d'identifier neuf types d'entreprises familiales. Les questions auxquelles cette ligne de recherche fait allusion à l'aune de ces typologies sont: quel(s) type(s) d'entreprises familiales est (sont) plus susceptible de s'engager dans un comportement responsable? et quelle approche de RSE chaque type d'entreprises familiales est susceptibles d'adopter ?.

Par ailleurs, les articles empiriques analysés se réfèrent généralement au construit de la richesse socio-émotionnelle pour expliquer les différences sociétales des entreprises familiales. Toutefois, nous ne savons toujours pas beaucoup sur l'effet des autres caractéristiques, notamment l'orientation à long terme et le familiness. Quant à la première, il y a presque un consensus chez les chercheurs, d'une part, que les entreprises familiales sont plus orientées à long terme que les entreprises non familiales (par exemple: Brigham et al., 2014, Lumpkin et al., 2011), et d'autre part, que la sensibilité des entreprises face aux

⁵ *Warm hearts-deep pockets*: des entreprises familiales avec un capital émotionnel et financier élevé.

⁶ *Pained hearts-deep pockets*: des entreprises familiales avec un capital financier élevé et un capital émotionnel faible.

⁷ *Warm hearts-empty pockets*: des entreprises familiales avec un capital financier faible et un capital émotionnel élevé.

⁸ *Pained hearts-empty pockets*: des entreprises familiales avec un capital émotionnel et financier faible.

exigences environnementales et sociales de la société exige une vision à long terme et un engagement continu (par exemple: Slawinski et Bansal, 2015). Portant, à l'exception d'un travail de Delmas et Gergaud (2014), les études empiriques traitant cet attribut des entreprises familiales restent très limitées.

En outre, le concept de familiness, élaboré sur la base de la perspective théorique des ressources et compétences, constitue aussi un autre trou dans la littérature consacrée au comportement responsable des entreprises familiales. Surtout avec la reconnaissance de l'importance du capital social et des réseaux sociaux comme un vecteur d'appropriation de démarches la RE (Calme et Bonneveux, 2015; Bonneveux et al., 2011; Bonneveux et Saulquin, 2009, Berger-Douce, 2006, Auberger et Quairel, 2005). Dans le sens où ils constituent une source de motivation pour la RE, d'apprentissage de la RE, d'acquisition et développement des connaissances, de soutien et d'accompagnement, de partage des ressources notamment technologiques et informationnelles. De plus, divers auteurs suggèrent que le familiness permet aux entreprises familiales d'avoir une plus grande orientation à long terme et une augmentation de la continuité dans leurs relations avec les parties prenantes (Carney, 2005; Morck et Yeung, 2003). Malgré l'importance du familiness comme ressource qui différencie les entreprises familiales des entreprises non familiales, les études analysant l'effet de ce construit sur l'engagement responsable des entreprises familiales restent très limitées, pour ne pas dire inexistantes.

En plus du manque constaté par rapport aux cadres théoriques mobilisés, la plupart des études de RE dans le contexte des entreprises familiales ont privilégié un niveau d'analyse "macro", ou organisationnel. Par contre, le rôle du propriétaire dirigeant reçoit peu d'attention dans les travaux analysés. D'ailleurs, le rapport annuel du *Family Firm Institute* de 2009 souligne de façon générale « *l'absence dommageable, dans les recherches sur l'entreprise familiale, de prise en considération des membres de la famille, pris de manière individuelle* ». Par rapport à la REF, cela peu être du à la concentration des chercheurs sur les entreprises familiales de grande taille, ou le membre de la famille comme individus n'a pas relativement un rôle significatif. En fait, ce n'est que récemment qu'un corps émergeant de la littérature commence à aborder le rôle des individus (par exemple: Hirigoyen, 2014).

Également en ce qui concerne le contexte, les études empiriques existantes sur la RSEF se sont focalisées plutôt sur les pays développés. Alors que les régimes juridiques, le développement économique, et les cultures nationales peuvent influencer le comportement de l'entreprise familiale (Wright et al., 2014). De ce fait, l'évolution de la RSEF dans d'autres contextes institutionnels, en particulier dans certains pays émergents et sous-développés, est beaucoup moins comprise et mérite l'attention des chercheurs pour pouvoir comprendre la place du contexte dans le comportement responsable des entreprises familiales.

Conclusion

L'intérêt pour la RSE a considérablement augmenté ces dernières années, même dans les pays en voie de développement, en raison d'une société plus exigeante, demandant une nouvelle attitude et un changement de comportement des entreprises. Cependant, les écrits sur ce sujet sont encore largement dominés par le modèle des entreprises managériales de grande taille. Pourtant, les chercheurs admettent aujourd'hui que les entreprises familiales sont significativement différentes des entreprises non familiales (par exemple: Gomez Mejia et al., 2011), et s'accordent sur le fait que leur caractère distinctif réside principalement dans le fait que la participation des familles dans l'entreprise peut avoir plusieurs implications sur les modes de gestion, et par conséquent le niveau de performance (Allouche et Amann, 2000). Ce papier contribue à la littérature en fournissant une revue des travaux existants sur les dimensions de la RSE dans le contexte des entreprises familiale, en mettant en évidence les points les plus critiques à approfondir dans de futures recherches et une revue très large des recherches traitant de la relation entre les entreprises familiales et la RSE.

Les entreprises familiales méritent une attention particulière car leur approche de la RSE semble différer de celle des entreprises non familiales; de plus, les entreprises familiales peuvent différer entre elles, par exemple en fonction de la structure de propriété et de la taille. Avec la présente étude, nous espérons construire un tremplin pour plus de travaux dans ce domaine de recherche qui a de larges promesses théoriques et pratiques, notamment dans des contextes comme le Maroc.

Références spécifiques

Adams, J. S., Taschian, A., & Shore, T. H. (1996). «Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study». *Family Business Review*, 9: 157-170.

- Amann, B., Jaussaudb, J. y Martineza, I. (2012). «Corporate social responsibility in Japan: Family and nonfamily business differences and determinants». *Asian Business & Management*, 11 (3) 329–345.
- Alonso A. D., Austin I. (2016). «Entrepreneurial CSR in the context of a regional family firm: a stakeholder analysis». *Annals in Social Responsibility*, 2 (1) 48 – 62.
- Antheaume N., Robic P., Barbelivien D. (2013). «French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? ». *Business History* 55 (6) 942–962.
- Aoi M., Asaba S. Kubota K., Takehara H. (2015). «Family firms, firm characteristics, and corporate social performance». *Journal of Family Business Management*, 5 (2) 192 – 217.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). «Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6) 837-854.
- Berger-Douce S. et Deschamps B. (2012). «La en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale? ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25 (1) 75-91.
- Berger-Douce S., (2010). «L'engagement environnemental des PME familiales». *Gestion* 2000, 5(10) 49-63.
- Bergamaschi, M., & Randerson, K. (2016). «The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility». *Futures*, 75: 54-65.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). «Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?». *Administrative Science Quarterly*, 55: 82-113.
- Berent-Braun, M.M. and Uhlaner, L.M, (2012). «Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1) 20 – 38.
- Block, J., & Wagner, M. (2014). «Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms». *Journal of Family Business Strategy*, 5 (4) 339–346.
- Block J.H., Wagner M. (2014). «The Effect of Family Ownership on Different Dimensions of Corporate Social Responsibility: Evidence from Large US Firms». *Business Strategy and the Environment*, 23 (7) 475–492.
- Block, J., (2010). «Family management, family ownership and downsizing: evidence from S&P 500 firms». *Family Business Review*, 23 (2) 1–22.
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). «Emerging trends in global ethics: A comparative study of U.S. and International Family Business Values». *Journal of Business Ethics*, 99: 29-38.

- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). «A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99: 565-585.
- Bon V., (2016). «Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales: une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle». RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Etienne, France.
- Bon V. (2007). «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise». *Management & Avenir*, 2007/1 (11) 203-214.
- Boyd, B. (2010). «Sustainable management in long-lived family businesses—A resource based analysis of Northern German builder's providers». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11 (3) 308–321.
- Bughin C, Colot O., Croquet M., Dupont C., Finet A. (2010). «Transmission des PME familiales et performance sociale». *Management & Avenir*, 2010/9 (39) 96-109.
- Berent-Braun M. M., Uhlaner L. M. (2012). «Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1) 20 – 38.
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). «Family social capital, trust within the TMT, and establishment of corporate goals related to non-family stakeholders». *Family Business Review*. 28: 145-162.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2014). «Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms». *Journal of Business Ethics*, 129 (3) 1–24.
- Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). «Firm philanthropy in small and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management». *Family Business Review*, 27: 244-258.
- Campopiano, G., De Massis, A., Cassia, L., 2012. «The relationship between motivations and actions in corporate social responsibility: an exploratory study». *International Journal of Business and Society*, 13 (3) 391–425.
- Campopiano, G., Minola, T., Sainaghi, R. (2016). «Students Climbing the Entrepreneurial Ladder: Family Social Capital and Environment-related Motives in Hospitality and Tourism». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (6) 1115-1136.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). «Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1153-1173.
- Ciocirlan, C. (2008). «Analyzing the social responsibility of small, family-owned businesses: A research agenda». *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4) 86-100.
- Coville T. (2014). «L'entreprise familiale est-elle éthique ?». *Revue de l'Entrepreneuriat* 3 (13) 73-97.
- Coville T. (2015). «L'entreprise familiale est-elle corrompue? ». *Éthique et économie/Ethics and Economics*, 12 (1) 30-43.

- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). «The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study». *Family Business Review*, 19: 275-288.
- Cruz, C. et Larraza-Kintana M., Garcés-Galdeano L., Berrone P. (2014). «Are family firms really more socially responsible?». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (6) 1295–1316.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2015). «The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures». *International Business Review*, 24: 890-901.
- Deephhouse, D.L. & Jaskiewicz, P. (2013). «Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories». *Journal of Management Studies*, 50 (3) 337–360.
- Delmas, M., & Gergaud, O. (2014). «Sustainable certification for future generations: The case of family business». *Family Business Review*, 27: 228-243.
- Déniz-Déniz, M. C., & Suárez, M. K. C. (2005). «Corporate social responsibility and family business in Spain». *Journal of Business Ethics*, 56: 27-36.
- Ding S., Wu Z. (2013). «Family Ownership and Corporate Misconduct in U.S. Small Firms *Journal of Business Ethics*, 123(2) 183–195.
- Dou, J., Zhang, Z., & Su, E. (2014). «Does family involvement make firms donate more? Empirical evidence from Chinese private firms». *Family Business Review*, 27: 259-274.
- Du X. (2014). «Is Corporate Philanthropy Used as Environmental Misconduct Dressing? Evidence from Chinese Family-Owned Firms». *Journal of Business Ethics*, 129(2): 341-361.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). «Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behavior: Exploring differences between family and non-family enterprises». *Journal of Business Ethics*, 97: 473-489.
- Duh M., Belak J. (2009). «The Influence of a Family on Ethical Behaviour of a Family Enterprise». *Acta Polytechnica Hungarica*, 6 (3) 35-56.
- Dyer Jr., W. G. (2003). «The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4) 401–416.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). «Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 785-802.
- Elbaz J., Laguir I. (2014). «Family Businesses and Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study Of Moroccan Family Firms». *The Journal of Applied Business Research*, 303: 671-688.
- Fang H., Van de Graaff Randolph R., Chrisman J. J. & Barnett T. (2013). «Firm religiosity, bounded stakeholder salience, and stakeholder relationships in family firms». *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10 (3) 253-270.
- Feliu, N. & Botero, I. (2015). «Philanthropy in Family Enterprises: A Review of Literature». *Family Business Review*, 29 (1) 121–141.

- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). «The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings». *European Management Journal*, 30: 564-576.
- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H., & Danes, S. (2010). «Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the National Family Business Survey». *Journal of Small Business Management*, 48: 524-551.
- Fogel, K. (2006). «Oligarchic family control, social economic outcomes, and the quality of government». *Journal of International Business Studies*, 37(5) 603–622.
- Gallo, M. A. (2004). «The family business and its social responsibilities». *Family Business Review*, 17: 135-149.
- Gallo, M. A. (1998). «Ethics in personal behavior in family firms». *Family Business Review*, 11: 325-336.
- Guzzo, R., & Abbott, S. (1990). «Family firms as utopian organizations». *Family Business Review*, 3: 23-33.
- Hauswald, H., & Hack, A. (2013). «Impact of family control/ influence on stakeholders perceptions of benevolence». *Family Business Review*, 26: 356-373.
- Hirigoyen G., Poulain-Rehm T. (2014). «The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach». *International Journal of Financial Studies*, 2: 240–265.
- Huang Y., Ding H., Kao M., (2009). «Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption». *Journal of Management & Organization*, 15 (3) 309-326.
- Huang Y., Wong Y. J., Yang M.I., (2014). «Proactive environmental management and performance by a controlling family». *Management Research Review*, 37(3) 210-240.
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). «Harmony, justice, confusion and conflict in the family firm: Implications for ethical climate and the Fredo effect». *Journal of Business Ethics*, 106: 503-517.
- Labelle R., Hafsi T., Francoeur C., Amar W. B. (2015). «Family Firms' Corporate Social Performance: A Calculated Quest for Socioemotional Wealth». *Journal of Business Ethics*. 148 (3) 511–525.
- Laguir, I., Laguir, L., & Elbaz, J. (2015). «Are family small and medium-sized enterprises more socially responsible than nonfamily small and medium-sized enterprises?». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23: 386–398.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). «Family firms and practices of sustainability: A contingency view». *Journal of Family Business Strategy*, 7: 26–33.
- Litz, R. A., & Turner, N. (2013). «Sins of the father's firm: Exploring responses to inherited ethical dilemmas in family business». *Journal of Business Ethics*, 113: 297-315.
- Litz A. R., Stewar A. C. (2000). «Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1) 131-148.

- Iyer V., Lulseged A. (2013). «Does family status impact US firms' sustainability reporting? ». *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4 (2) 163 – 189.
- Long, R., & Mathews, K. M. (2011). «Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange». *Business Ethics Quarterly*, 21: 287-308.
- López-Cózar C., Priede T., Hilliard I. (2014). «Family and Non-Family Business Differences in Corporate Social Responsibility Approaches». *Asean journal of management & innovation*, 1(2) 74-85.
- Lungeanu, R., & Ward, J. L. (2012). «A governance-based typology of family foundations: The effect of generation stage and governance structure on family philanthropic activities». *Family Business Review*, 25: 409-424.
- Lyman, A.R., (1991). «Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?». *Family Business Review*, 4 (3) 303-323.
- Yusof, M., Nor, L. M., & Hoopes, J. E. (2014). «Virtuous CSR: An Islamic family business in Malaysia». *Journal of Family Business Management*, 4: 133-148.
- McGuire, J., Dow, S., & Ibrahim, B. (2012). «All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm». *Journal of Business Research*, 65: 1643-1650.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Zachary, M. A., & Payne, G. T. (2012). «Assessing espoused goals in private family firms using content analysis». *Family Business Review*, 25: 298-317.
- Marques, P., Preses, P., & Simon, A. (2014). «The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values». *Family Business Review*, 27: 206-227.
- Morck, R., Yeung, B. (2004). «Family control and the rent-seeking society». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4) 391-409.
- Miller D., Lee J., Chang S., Le Breton-Miller I. (2009). «Comblent le "vide institutionnel": Le comportement social et les performances des entreprises familiales comparés à ceux des autres entreprises des marchés émergents dans le secteur des hautes technologies». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 14(1) 67-83.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. G., & Spence, L. A. (2011). «Toward a theory of stakeholder salience in family firms». *Business Ethics Quarterly*, 21: 235-255.
- Neubaum, D. O., Dibrell, C. C., Craig, J. B. (2012). «Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses». *Journal of Family Business Strategy*, 3: 28-37.
- Niehm, L. S., Swinney, J., Miller, N. J. (2008). «Community social responsibility and its consequences for family business performance». *Journal of Small Business Management*, 46: 331-350.
- O'Boyle, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). «Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study». *Family Business Review*, 23: 310-326.

- Oh W.Y., Chang Y. K., Martynov A. (2011). «The Effect of Ownership Structure on Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from Korea». *Journal of Business Ethics*, 104 (2) 283-297.
- Payne, G. T., Brigham, K., Broberg, J. C., Moss, T. W., & Short, J. C. (2011). «Organizational virtue orientation and family firms». *Business Ethics Quarterly*, 21: 257-285.
- Perrini, F., & Minoja, M. (2008). «Strategizing corporate social responsibility: Evidence from an Italian medium-sized, family-owned company». *Business Ethics: A European Review*, 17: 47-63.
- Post, J. E. (1993). «The greening of the Boston Park Plaza hotel». *Family Business Review*, 6: 131-148.
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). «Drivers of proactive environmental strategy in family firms». *Business Ethics Quarterly*, 21: 309-334.
- Sorenson L. R. (2013). «How moral and social values become embedded in family firms». *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10 (2) 116-137.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). «The family point of view, family social capital, and firm performance an exploratory test». *Family Business Review*, 22: 239-253.
- Soufeljil M. Lakhil L., Belloumi M. (2016). «Impacts des caractéristiques de la PME familiale tunisienne sur l'adoption de la : rôle médiateur de la connaissance de la ». *Recherches en Sciences de Gestion* 2016/4 (115) 99 -123.
- Uhlaner L. M. , Berent-Braun M. M. , Jeurissen R.J. M., De Wit G. (2012). «Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs». *Journal of Business Ethics*, 109 (4) 411-429.
- Uhlaner, L. M., van Goor-Balk, H. A., & Masurel, E. (2004). «Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11: 186-194.
- Vallejo Martos M. C., Grande Torraleja F. (2007). «Is Family Business More Socially Responsible? The Case of GRUPO CIM». *Business and Society Review*, 112 (1) 121–136.
- Van Gils A., Dibrell C., Neubaum D. O., Craig J. B. (2014). «Social Issues in the Family Enterprise». *Family Business Review*, 27 (3) 193-205.
- Wiklund J. (2006). «Commentary: Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6) 803–808.
- Wu, C. F. (2006). «The study of the relations among ethical considerations, family management and organizational performance in corporate governance». *Journal of Business Ethics*, 68: 165-179.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). «A stakeholder perspective on family firm performance». *Family Business Review*, 21: 203-216.

Zhang J., Yang B, Wang F., Wang P. (2012). «Corporate Philanthropic Giving: Active Responsibility Or Passive Ingratiation? Evidence From Chinese Family-Controlled Listed Companies». The Journal of Applied Business Research, 28(3) 427-439.

Zientara, P. (2015). «Socioemotional wealth and corporate social responsibility: A critical analysis». Journal of Business Ethics 144(1) 185–19.

Articles généraux:

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? Family Business Review, 8(2): 121–130.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look, Family Business Review, 16(3), 211–219.

Bégin L., Chabaud D., Richomme-huet K. (2010). Vers une approche contingente des entreprises familiales, Revue française de gestion, 200 (1) : 79-86.

Berger-Douce, S. (2006). "La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? ", Revue Sciences de Gestion, n°54, pp.19-36.

Bonneveux, E., Calme I., Soparnot R. (2011). La diffusion d'une démarche innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants, Gestion 2000, Volume 28 (2): 69-90.

Brigham K.H., Lumpkin G. T., Tyge Payne G., Miles A. Z., (2014). Researching Long-Term Orientation: A Validation Study and Recommendations for Future Research, Family Business Review, 2014, 27(1): 72– 88.

Calme I., Bonneveux E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 16 (2): 18-36

Davis, J., Schoorman, F. D. and Donaldson, L. 1997 Toward a stewardship theory of management, Academy of Management Review, 22: 20–47.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, Academy of Management Annals, 5: 653-707.

Irava W.J. ET Moores K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes, Journal of Family Business Strategy, 1 (3): 131- 144.

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., (2011), Long-term orientation and intertemporal choice in family firms, Entrepreneurship Theory and Practice, 35, 1149-1169.

- Miller, D., Le Breton-Miller I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities, *Family Business Review*, 19: 73–87.
- Morck, R., Wolfenzon, D., Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment and growth, *Journal of Economic Literature*, XLIII, September 2005, 655-720.
- Nordqvist, M., Sharma, P., and Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach, *Journal of Small Business Management*, 52(2): 192–209.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of family involvement: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 949-969.
- Sharma, P. (2008), ‘Commentary. Familiness: capital stocks and flows between family and business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 971–7.
- Sharma, P. 2004 An overview of the field of family business studies: current status and directions for future research, *Family Business Review*, 17: 1–36.
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability, *Organization Science*, 26(2), pp. 531–549.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Westhead, P., and Howorth C. (2007). Types of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis, *Entrepreneurship and Regional Development* 19(5): 405–431.
- Wright, M., Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Steier, L.P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38: 1247-1260.