



L'entreprise familiale est-elle corrompue ?

BY/PAR THIERRY COVILLE

NOVANCIA Business School, Chercheur associé à l'IRIS

ABSTRACT

Is family business corrupt? Since the Enron and WorldCom cases, there has been a growing interest in corruption in the corporate world. A large number of studies having demonstrated that Family Businesses (FB) are the most important forms of organization in the business world, it seemed logical to look at the relationship between FB and corruption. FB being supposed to be concerned by human relationships and to focus on the long term, they should not be concerned by these questions. Nevertheless, the literature underlines that FB could be organizations able to corrupt the political system. Besides, FB could have organizational characteristics that would make it prone to be related to corruption cases.

Keywords : family businesses, corruption

RESUME

L'entreprise familiale est-elle corrompue ? Depuis les affaires Enron et WorldCom, on a assisté à un regain d'intérêt pour les questions de corruption dans l'environnement des affaires. De nombreuses études ayant démontré que les entreprises familiales (EF) représentent le mode d'organisation le plus répandu chez les entreprises, il a semblé pertinent d'étudier les liens pouvant exister entre EF et corruption. A priori, l'EF, du fait de l'importance qu'elle accorde aux relations humaines et au long terme, ne devrait pas être concernée. Pourtant, un certain nombre de travaux mettent en évidence que l'EF pourrait être une organisation capable de corrompre le système politique. Par ailleurs, l'EF aurait également des caractéristiques organisationnelles qui la rendraient susceptible d'être liée à des cas de corruption.

Mots clés : entreprises familiales, corruption

Classification JEL : A13, L2

INTRODUCTION

Depuis les années 2000, on a assisté à un regain d'attention des mondes médiatique et académique pour les questions de corruption au sein des entreprises. Cela faisait suite à un certain nombre de scandales tels que celui d'Enron, de World Com au début des années 2000 aux Etats-Unis¹. En outre, la crise financière des Subprime a renforcé cet intérêt puisqu'elle a été notamment la résultante d'un nombre très important de cas de fraudes impliquant des sociétés financières privées (Levine, 2010). Or, de nombreux travaux ont mis en évidence à quel point les Entreprises Familiales (EF) restent un mode d'organisation des sociétés dominant dans les économies riches, émergentes et moins développées. Ceci signifie que l'étude de cette question de la corruption doit également concerner les entreprises familiales (EF). Ceci peut apparaître contradictoire avec l'image habituellement véhiculée de l'EF comme une organisation « éthique » : sa capacité à développer des relations de confiance, l'importance de sa réputation (notamment en matière d'intégrité morale) pour son développement, son sens des relations humaines et du long terme expliqueraient ce comportement « moral » (Aronoff & Ward, 1995). Pourtant, on peut noter à ce propos qu'un certain nombre de cas de corruption très médiatisés ces dernières années concernaient des EF (comme par exemple Satyam, Servier, et Parmalat²).

Cet article a pour objectif, à travers une revue de la littérature, d'étudier l'étude des cas où l'EF peut devenir corrompue. On peut noter qu'il n'existe aucun travail de synthèse sur ce sujet. Les principales questions liées à ce travail sont : Peut-on conceptualiser les différentes situations dans lesquelles les EF peuvent être impliquées dans des opérations de corruption ? Est-il possible que l'EF dispose de faiblesses intrinsèques qui la conduisent à de tels écueils ?

1. METHODOLOGIE ET DEFINITIONS

Ce travail est basé sur une revue de littérature réalisée en utilisant différents mots clés (« corruption », « family firm », « bribe », « fraud ») à travers une recherche sur plusieurs bases de données bibliographiques (Google Scholar, Ebscohost, Muse, et Jstor). Les revues sélectionnées sont à la fois des revues portant sur les EF mais aussi des revues généralistes de gestion. Sauf rares exceptions, les revues choisies font partie des revues sélectionnées par l'Agence d'Evaluation de la Recherche Scientifique dans le champ des sciences humaines.

¹ Les cas bien connus d'Enron et de WorldCom résultent de la publication de fausses informations sur la situation financière de ces entreprises. Voir Thomas (2002) et Anonyme (2002).

² L'entreprise Parmalat était une PME familiale italienne du secteur agro-alimentaire en pleine expansion. Au début des années 2000, il fut découvert que ses comptes étaient des faux depuis des années (Ramonet, 2004). En 2009, il fut révélé que les comptes du groupe indien Satyam, un des leaders du secteur high tec, avaient également été falsifiés pendant des années. Voir Timmons et Kahn (2009). L'entreprise Servier est une entreprise familiale française dans le domaine pharmaceutique. Cette entreprise a mis au point et commercialisé jusqu'en 2009 un médicament, le Mediator, en dépit de sa dangerosité (qui pourrait avoir causé à long terme de 1300 à 1800 morts). Cette entreprise a notamment pratiqué un lobbying efficace auprès des pouvoirs publics, ce qui a permis de prolonger la durée de commercialisation du Mediator (Pouchard, 2012).

La question de la définition de l'EF a donné lieu à de nombreux travaux. Dans cet article, on adoptera la définition de Lansberg (1988) qui estime qu'une EF est une entreprise où les membres d'une famille peuvent être impliqués en tant qu'employés, et/ou en tant qu'actionnaires et/ou en tant que membres d'une famille où certains membres sont employés et ou actionnaires, l'EF résultant de « l'interaction de trois cercles » c'est-à-dire la famille, les managers et les actionnaires. S'est posée par ailleurs la question de la définition de la corruption. C'est un problème complexe puisque cette définition peut varier selon les individus, la culture, ou le contexte (Luo, 2005). La définition la plus souvent retenue de la corruption est celle du détournement de l'action des pouvoirs publics à des fins privées (Treisman, 2000). Il s'agit souvent de la vente par des fonctionnaires de services publics à des fins d'enrichissement personnel. Les exemples les plus souvent cités sont ceux de fonctionnaires accordant des licences, des permis ou des passeports contre des pots de vin (Shleifer & Vishny, 1993). Dans certains cas, la corruption peut consister en des versements frauduleux qui vont être exigés par les fonctionnaires pour simplement faire leur travail (Kaufman & Wei, 2000). Dans d'autres, ces paiements illégaux vont être exigés des fonctionnaires pour qu'ils ne fassent pas leur travail, par exemple, en ne contrôlant pas des importations (Bardhan, 2005). Il faut cependant noter que certains auteurs définissent la corruption d'une manière plus vaste en évoquant la possibilité dans une société d'une « subversion » des institutions par les plus riches (Glaeser, Scheinkman, & Shleifer, 2002). Il s'agit du cas où les classes les plus aisées vont arriver à faire en sorte que les institutions judiciaires, politiques et administratives travaillent pour favoriser leurs intérêts. Toutefois, la corruption peut également impliquer des organisations privées en dehors de leurs relations avec l'Etat, encore que l'on puisse noter que les pouvoirs publics sont aussi impliqués car, souvent, ils n'ont pas mis en place les procédures de contrôle nécessaires (Bardhan, 2005). On peut alors évoquer les cas « d'actes illégaux qui ont pour objectif initial de bénéficier aux entreprises en augmentant potentiellement leurs revenus ou diminuant leurs coûts » (Mishina, Dykes, & Block, 2010). Néanmoins, il est important également d'inclure les actes de corruption d'individus au sein de l'entreprise à des fins d'enrichissement personnel. Une définition incluant cette possibilité serait de la définir comme la « mauvaise » utilisation d'un poste ou d'une autorité dans une organisation pour des bénéfices personnels ou pour l'organisation, le terme « mauvais » faisant référence à des comportements qui s'écartent des normes sociales acceptées (Anand, Ashford, & Joshi, 2005).

A l'opposé de l'image d'une EF vertueuse par excellence, un certain nombre de travaux ont développé la vision d'une EF corrompue et corruptrice. On peut distinguer deux dimensions dans ces analyses. Il existe tout d'abord l'idée d'une « EF tentaculaire » qui prospère à travers son influence sur le système politique et économique du pays dans lequel elle opère. On peut qualifier cette dimension de systémique. Par ailleurs, on peut se demander s'il n'existe pas un certain nombre de caractéristiques du mode de fonctionnement des EF qui les conduiraient à être impliquées dans des affaires de corruption. Il s'agit donc plutôt ici d'analyser s'il n'existe pas une dimension organisationnelle à la relation entre EF et corruption. Ces deux dimensions, systémique et organisationnelle, vont être successivement analysées.

2. L'EF CORROMPUE : UNE APPROCHE SYSTEMIQUE

On peut distinguer un premier bloc de la littérature qui présente l'EF comme impliquée systématiquement dans les cas de corruption. L'EF est ici présentée comme une organisation puissante qui fait jouer ses appuis politiques pour peser sur l'environnement juridique, économique afin d'en recevoir des bénéfices. On se rapproche ici de la définition de cas de corruption qui impliquent une subversion des institutions (Glaeser, Scheinkman, & Shleifer, 2002). Morck, Wolfenzon, et Yeung (2005) ont établi une corrélation entre le contrôle par des familles des plus grandes entreprises d'un pays et des retards importants en matière notamment de croissance économique, de développement des infrastructures, et d'inégalités des revenus. Ils expliquent ces résultats par la capacité de ces familles de corrompre le système politique pour favoriser les intérêts de leurs entreprises aux dépens de ceux de la société. Les groupes contrôlés par ces familles ne vont se développer qu'à travers la corruption : leur capacité d'influence sur le système politique va leur permettre d'accaparer les ressources économiques du pays (Morck & Yeung, 2004). Les EF, selon cette vision, ne reculent devant rien pour obtenir des avantages financiers. Elles pratiquent le lobbying, influencent les juges, établissent des liens amicaux ou même familiaux avec les fonctionnaires, contrôlent les médias (ce qui permet de limiter la transparence de leurs activités). Ces EF ont manifestement des qualités spécifiques qui les font exceller dans ces exercices : elles travaillent sur des relations de long terme, font preuve de discrétion et ont quelquefois des liens familiaux avec le personnel politique (Morck & Yeung, 2004).

Morck, Wolfenzon et Yeung (2005), en se basant sur les travaux de La Porta, Lopez-de-Salinas et Shleifer (1999), établissent qu'un très large nombre des grands groupes et des grosses PME de nombreuses économies développées et émergentes sont des EF alors que ce n'est pas le cas dans les économies anglo-saxonnes. Ces systèmes économiques sont dominés par quelques grandes EF à travers des systèmes de contrôle pyramidaux. Cette répartition du capital a des incidences économiques négatives puisqu'elle empêche l'allocation efficace des ressources économiques, ce qui limite l'innovation et pèse sur le développement économique. Plus particulièrement, l'action des EF a conduit au sous-développement des institutions nécessaires au développement. Les droits de propriété ne sont pas protégés dans un tel système économique. Les EF ont notamment fait pression pour que la protection des actionnaires minoritaires soit mal assurée afin de maintenir leur structure de contrôle pyramidal sur les EF, ce qui a limité le développement des marchés de capitaux. Parallèlement, les EF ont fait en sorte qu'il reste très difficile pour les entrepreneurs potentiels de créer leur entreprise (Morck, Wolfenzon, & Yeung, 2005). Certains travaux ont en effet démontré que « les entreprises dominantes³ » ont tout fait pour limiter le développement des marchés financiers au cours du 20ème siècle (Rajan & Zingales, 2001). A l'opposé, au Royaume-Uni, les EF, qui dépendaient du marché boursier pour assurer leur croissance, ont plutôt favorisé le développement des marchés d'actions au cours du siècle dernier, en acceptant le principe de respect des droits de tous les actionnaires (Franks, Mayer

³ Rajan et Zingales (2001) avancent que les firmes dominantes sont les entreprises en place (*incumbents*) dans divers secteurs qui ont réussi dans un certain nombre de pays à limiter le développement des marchés financiers pour protéger leurs intérêts. Ils n'évoquent pas toutefois directement des EF.

& Rossi, 2005). En outre, l'emprise de ces EF sur le système bancaire a conduit à une allocation inefficace du capital et donc à une faible croissance (Morck, Yavuz, & Yeung, 2009). Les EF ont même freiné le développement d'institutions comme un système politique démocratique, un système judiciaire et une presse indépendante (Morck, Wolfenzon, & Yeung, 2005). Le capitalisme familial est ainsi présenté comme intrinsèquement lié au capitalisme oligarchique mis en évidence à travers la crise asiatique de 1997 (James, 2008).

Un certain nombre de recherches semblent confirmer ces résultats (Tableau 1). L'existence d'un lien fort entre le président Suharto et certaines entreprises contrôlées par sa famille ou des proches a été mise en évidence en Indonésie (Fisman, 2001)⁴. En Chine, une étude de plus de 110 000 entreprises privées⁵ créées durant la période 1999-2004 établit que celles qui ont des liens avec le système politique ont plus de chances de ne pas disparaître (Du & Girma, 2010). Cependant, les relations avec le système politique mises en évidence dans cet article ne décrivent pas forcément des cas de corruption. Par ailleurs, ces liens avec le système politique sont établis pour mettre en place des stratégies de « survie » et non pas pour contrôler les institutions (Du & Girma, 2010). A partir d'une étude portant sur les 10 plus grandes entreprises dans 41 pays, il est établi que le contrôle par des EF des principales entreprises privées d'un pays pourrait être associé avec des administrations moins efficaces, un interventionnisme étatique plus marqué, des activités rentières basées sur des relations avec le politique plus lucratives, et des marchés financiers moins efficaces (Fogel, 2006). En Chine, à partir d'une étude portant sur la composition du Conseil d'Administration de 116 entreprises familiales cotées en 2004, il est mis en évidence que dans les régions où les gouvernements locaux sont en déficit et les mécanismes de marché peu développés, les entreprises sont plus enclines à établir des relations avec la sphère politique (Chen, Li, & Su, 2005). Leur objectif est double : 1) obtenir des subventions et des remises de charges ; 2) éviter l'expropriation. Par ailleurs, les entreprises qui sont les plus impliquées dans ces relations avec le système politique, sont aussi celles où le contrôle de l'actionnaire familial sur l'actionariat et le CA est le plus développé. Cette concentration donne plus de liberté de manœuvres à l'EF pour accorder des avantages financiers aux politiques et fonctionnaires⁶ concernés, tout en garantissant à ces derniers que ces transactions resteront secrètes. On retrouve ici l'un des avantages comparatifs de l'EF, sa cohésion, qui lui permet de développer es liens d'influence avec le politique. Néanmoins, on note que ces liens entre l'EF et le système politique résultent plus d'une stratégie de survie compte tenu du caractère prédateur du gouvernement local. On est loin ici de l'EF tentaculaire qui contrôlerait toutes les institutions, telle qu'elle est décrite par Morck, Wolfenzon et Yeung (2005). A partir

⁴ Une partie des entreprises, ayant développé des liens de proximité avec le président Suharto quand il dirigeait l'Indonésie, ne sont pas des EF, mais plutôt des entreprises dirigées par des proches. Les entreprises dirigées par les enfants de Suharto et citées dans l'article de Fisman (1998) sont des EF au sens où les définit Lansberg (1988) puisque généralement les enfants de Suharto avaient chacun des participations de contrôle dans ces entreprises. Néanmoins, si l'on prenait une définition des EF plus restrictive, impliquant une participation des membres de la famille dans le management, ces entreprises contrôlées par la famille Suharto ne seraient pas considérées comme des EF. Voir Kwok (2000).

⁵ On peut considérer qu'il s'agit essentiellement d'EF. D'après le Family Firm Institute, on estime que près de 85 % des entreprises du secteur privé chinois sont des EF.

⁶ L'EF en Chine établit des liens tant avec la sphère politique que le gouvernement tant les liens entre les deux institutions sont forts du fait de la présence d'un parti unique. Voir Chen, Li, & Su (2005).

d'une enquête menée auprès de près de 1900 entreprises en Asie de 1998 à 2000, il est démontré que 54 % des entreprises interrogées doivent payer des pots de vin aux fonctionnaires et qu'il semble que les EF soient plus souvent impliquées que des ENF (Wu, 2009). L'auteur met en avant le fait que l'EF a des caractéristiques qui en font un partenaire privilégié pour la corruption : l'EF travaille sur le long terme, l'actionnariat et la direction sont plus resserrés (Wu, 2009). De même, à partir de l'étude d'un échantillon de près de 500 EF chinoises cotées, durant la période 2000-2007, il est démontré que les liens avec la sphère politique facilitent l'accès aux financements externes, notamment pour les entreprises souffrant de sous-investissement (Xu, Xu, & Yuan, 2013). Il faut noter toutefois ici que ces relations EF-sphère politique ne sont pas forcément illicites : les EF qui sont estimées avoir de bonnes relations avec le système politique sont celles dont le président ou le directeur général sont (ou ont été) des haut-fonctionnaires. Ce lien entre EF et sphère politique a aussi été mis en évidence en Thaïlande. Sur la base d'un échantillon de près de 380 entreprises (dont 79 EF ayant des liens proches avec le système politique⁷), il est établi que ces entreprises ont des meilleurs résultats que les entreprises qui n'ont pas ces liens privilégiés avec le système politique (Imai, 2006). Le tableau ci-après fait état des travaux empiriques mettant en avant le lien entre EF et système politique dans différents pays ou régions du monde.

L'ensemble de ces travaux renforce l'idée que l'EF, notamment en Asie, a l'habitude d'établir des relations privilégiées avec la sphère politique. Ces relations peuvent passer par de la corruption. D'ailleurs, l'idée selon laquelle l'EF aurait des spécificités qui en font un interlocuteur privilégié pour les affaires de corruption revient plusieurs fois dans les articles cités plus haut. Cependant, on peut noter que ces relations, en Chine notamment, sont essentiellement basées sur des stratégies qui visent le maintien de l'activité de l'entreprise et on est loin de l'EF influant le développement des institutions décrite par Morck et Yeung (2004) et Morck, Wolfenzon et Yeung (2005). Par ailleurs, la présentation des grandes EF comme des groupes ayant une influence politique telle qu'elle permet d'affaiblir les institutions pour obtenir des rentes semble un peu caricaturale. Dans certains cas, l'Etat a soutenu l'émergence de ces groupes⁸ comme en Corée du Sud ou en Malaisie, alors que dans d'autres, les relations entre le pouvoir et les principaux groupes ont été plutôt tendues comme en Inde après l'indépendance avec le gouvernement socialiste (Khannah & Yafeh, 2007). Dans les cas où l'Etat ne protège pas les entreprises des risques induits par une politique de prédation (risques d'expropriation ou d'extorsion par des fonctionnaires), il est rationnel pour les entreprises de maintenir un système privé de protection qui peut consister en l'établissement d'une relation de corruption avec la sphère politique (Sonin, 2003). On ne peut donc pas toujours considérer que l'existence de groupes familiaux dominant le système économique les conduit forcément à « corrompre » le système politique et donc à peser sur le développement économique. Les changements constants dans la liste des dix premiers groupes en Inde et à Taïwan durant les trois dernières décennies démontrent bien que ces groupes n'ont pas pu freiner toute compétition (Khannah & Yafeh, 2007). Au total, la vision

⁷ Ce sont des EF dont les actionnaires principaux sont des familles qui ont des membres qui font de la politique ou des EF qui sont dirigées par des personnes qui font de la politique ou dont leur famille en fait.

⁸ L'article de Khannah et Yafeh (2007) ne porte pas spécifiquement sur des EF, mais dans la plupart des cas les principaux groupes auxquels ils font référence sont des EF.

de l'EF oligarchique défendue par Morck et al. (2005), semble liée à une vision idéologique basée sur l'idée d'une supériorité a priori du capitalisme anglo-saxon par rapport à un capitalisme familial présent dans les autres pays ainsi que sur l'explication de la crise asiatique de 1997⁹ comme essentiellement causée par le capitalisme de connivence (James, 2008). Cette opposition entre un capitalisme anglo-saxon caractérisé par une multitude de petits actionnaires et un capitalisme familial dans les autres pays est d'ailleurs excessive car elle ne correspond pas vraiment à la réalité. Si l'on définit l'EF par le fait que son propriétaire veut la céder à un membre de sa famille et que le fondateur ou son descendant dirige l'entreprise, on peut considérer que les EF représentent 89 % des entreprises aux Etats-Unis (Astrachan, 2003).

Tableau 1. Liste des travaux établissant une relation entre EF et système politique

Source	Type de liens EF-système politique	Pays (ou région) et période
Chen, Li, & Su (2005)	Lien entre les connexions politiques des EF (nombre de membres du CA proches du pouvoir politique) et la capacité à obtenir des subventions ou éviter l'expropriation	Chine (1993-2004)
Fogel (2006)	Corrélation entre le contrôle des principales entreprises privées par des EF et l'importance des rentes liées à des connections avec le système politique	41 pays (1996)
Imai (2006)	Meilleurs résultats des EF ayant des liens proches avec le système politique (familles actionnaires comptant des hommes politiques ou dirigeants, ou dont la famille fait de la politique) que d'autres entreprises	Thaïlande (2001-2005)
Wu (2009)	Une majorité des entreprises doit verser des pots de vin aux fonctionnaires et les EF plus souvent impliquées que les ENF	Asie (1998-2000)
Du & Girma (2010)	Lien entre les affiliations politiques des entreprises privées (liens avec les pouvoirs local, intermédiaire, et central) et leur capacité de survie	Chine (1995-2005)
Xu, Xu, & Yuan (2013)	Lien entre les connexions politiques des EF (mesuré par le fait que le PDG est ou était un haut-fonctionnaire) et la capacité de l'entreprise à obtenir des financements externes	Chine (2000-2007)

Morck et Yeung (2004) évoquent des caractéristiques du fonctionnement des EF (objectif de long terme, discrétion, etc.) qui faciliteraient l'établissement de relations clientélistes avec le système politique. On peut donc se demander si les EF ont des caractéristiques organisationnelles qui les prédisposeraient à la corruption ...

⁹ Tous les travaux, à une exception (Fogel, 2006), vérifiant les liens de clientélisme entre pouvoir politique et EF concernant l'Asie (Tableau 1).

3. L'EF CORROMPUE : UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE

Un certain nombre de travaux vont associer l'EF et les questions de corruption en mettant plutôt en avant des éléments liés à l'organisation des EF. On peut noter tout d'abord que l'accent mis généralement sur les valeurs dans les EF (Aronoff & Ward, 1995) ne les protège pas *a priori* des questions de corruption. En effet, les valeurs communes informelles mises en avant dans une entreprise peuvent ne pas respecter les lois en vigueur (Warren, 2003). Mais surtout, la première caractéristique d'une EF qui peut la conduire à des situations de corruption est un mode de fonctionnement basé sur une opposition entre une confiance absolue à l'intérieur de l'EF et une méfiance par rapport au monde extérieur. Certains travaux, basés sur l'Italie du Sud dans les années 1950, évoquaient même un « amoralisme familial » quand coexistaient confiance et solidarité dans le groupe familial et une absence totale d'éthique dans la société (Banfield, 1958). Un tel environnement où la confiance n'existe que dans la famille ou avec les amis proches, avait déjà été caractérisé comme étant propice au développement de la corruption (Fukuyama, 2001). Or, on sait que l'EF est notamment basée sur la confiance. Dans les premiers temps de leur existence, les EF sont toujours caractérisées par un niveau élevé de confiance entre les membres de la famille y travaillant (Sundaramurthy, 2008). Certains travaux estiment même que dans les EF, en général, l'altruisme et le dévouement des dirigeants-fondateurs d'une EF conduisent à l'instauration d'un climat de confiance dans l'entreprise dans son ensemble (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Or, on sait que des entreprises qui, comme les EF, peuvent réaliser des transactions basées sur un niveau de confiance élevé, vont bénéficier d'un recul de leurs coûts de transaction ainsi que d'opportunités qui n'existeraient pas s'il y avait moins de confiance (Barney & Hansen, 1994). Cependant, ce niveau de confiance élevé dans l'EF n'est pas incompatible avec une pratique de la corruption en relation avec le monde extérieur. Un travail reprenant le concept « d'amoralisme familial » de Banfield (1958) démontre que dans l'Italie moderne, coexiste une forte solidarité familiale (ou avec les amis proches) et une méfiance vis-à-vis des classes dirigeantes : le sentiment que ces classes se comportent de manière illégale ou immorale justifie, chez les gouvernés, de tricher pour s'enrichir (Cavalli, 2001). Or, on peut estimer que ce schéma peut, dans certains cas, s'appliquer à l'EF.

Une autre caractéristique du mode d'organisation des EF peut être une gouvernance autocratique où les décisions du (ou des) dirigeant(s) ne sont jamais remises en cause. Kets de Vries (1993) avait déjà rappelé le cas de Krupp où le règlement intérieur de l'entreprise rédigé en 1872 (*Generalregulativ*) demandait un respect absolu de la hiérarchie en échange de nombreux avantages sociaux. Cette obéissance inconditionnelle aux ordres a conduit cette entreprise à accepter d'employer près de 100 000 prisonniers de guerre ou de camps de concentration pendant la deuxième guerre mondiale. Ce fonctionnement autocratique peut donc conduire à des dérapages quand il devient impossible de critiquer les décisions du dirigeant-fondateur. En fait, le caractère autocratique du leadership dans un certain nombre d'EF peut conduire à des situations où personne n'est capable d'intervenir quand ce dirigeant mène des activités frauduleuses. Dans certaines EF, il sera alors difficile de remettre en cause des pratiques délictueuses qui confondent les patrimoines personnels et de l'entreprise

ou qui visent à tromper la clientèle sur la qualité des produits¹⁰. On sait à quel point la personnalité des dirigeants des EF peut influencer sur le mode d'organisation de leurs entreprises. Il est donc possible que les employés qui établissent une relation personnalisée avec le chef basée sur une idéalisation de ce dernier, fassent preuve d'une obéissance aveugle. En outre, une telle attitude peut renforcer la dimension charismatique du leader (Howell, Shamir, 2005). Une telle dynamique peut évidemment conduire une entreprise à être complètement centrée sur elle-même. Dans ce cas, des employés dans une EF peuvent commettre des actes de corruption pour ne pas « décevoir » le directeur. De plus, on sait que des employés honnêtes peuvent être amenés à mener des actes délictueux du fait de la pression hiérarchique ainsi que de celle des pairs (Fleming & Zyglouopoulos, 2008). On peut donc penser que dans les EF, où ces modes de leadership charismatiques existent, la pression collective est forte, et est mise en œuvre une culture du secret, des actes de corruption peuvent être plus facilement accomplis. Ces actes de corruption, qui sont finalement, en partie, le résultat d'une absence de contre-pouvoirs dans l'EF, risquent aussi de se produire quand il existe une « confiance aveugle » entre les membres de l'entreprise : on est alors face à une « pensée de groupe » qui peut conduire à des dysfonctionnements (Sundaramurthy, 2008).

Un nouveau domaine de recherche sur les questions de corruption dans l'entreprise s'est intéressé au cas où les employés, sans qu'ils en reçoivent explicitement l'ordre ou que cela soit précisé dans leur description de poste, peuvent commettre des actes délictueux au nom de l'entreprise (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). De nombreuses enquêtes ont déjà montré que les employés vont « oublier » leurs références morales si leurs actions, même délictueuses, peuvent améliorer la situation financière de l'entreprise (Ackerman, 2002). Dans les entreprises où le niveau de corruption et l'implication hiérarchique dans ces activités sont très développés, il existe des croyances telles qu'accomplir ces actes délictueux est dans l'intérêt de l'entreprise et que, même, l'entreprise approuvera ces activités et protégera les personnes impliquées (Luo, 2005). Il est vérifié empiriquement que les employés qui s'identifient fortement avec leur organisation et qui se sentent obligés de rendre des services à l'organisation du fait de cette identification, vont être ceux qui seront les plus à même de commettre des actes délictueux au nom de l'entreprise (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). D'autres tests ont démontré que les employés très attachés à leur entreprise mais avec un sens moral personnel peu développé vont également être à même de mener ces actions délictueuses au nom de l'entreprise (Matherne & Litchfield, 2012). Compte tenu des caractéristiques de l'EF, il est possible que ce schéma puisse concerner certaines d'entre elles.

Par ailleurs, l'importance des processus de rationalisation (et donc de légitimation) a été mis en évidence depuis longtemps dans les problèmes de délinquance (Sykes & Matza, 1957). On constate que de nombreux travaux indiquent à quel point la référence à un ordre supérieur peut être utilisé comme justification par un employé pour qu'il commette un acte délictueux (Asforth & Anand, 2003 ; Blake, Ashforth, & Joshi, 2004 ; Fleming &

¹⁰ On peut citer les cas des Laboratoires Servier où le recrutement d'employés « loyaux » et un mode de leadership autocratique ont conduit à une absence de contre-pouvoirs, ce qui a créé un environnement favorable au développement de pratiques délictueuses. Voir par exemple Guinochet et Nguyen (2012).

Zyglidopoulos, 2007). De plus, des travaux démontrent que quand il y a identification des employés avec le leader, ces employés peuvent accepter régulièrement de commettre des actes délictueux, notamment s'ils peuvent les justifier comme bénéficiant à l'ensemble de l'organisation (Aguilera & Vadera, 2008). Il est donc possible que dans une EF marquée par un leadership charismatique, la référence à un ordre supérieur (comme assurer à tout prix la survie de l'entreprise) puisse conduire à commettre des actes délictueux. Ceci peut notamment concerner les EF qui mettent en avant la nécessité de sauvegarder l'entreprise pour les futures générations. De même, il est possible que dans les entreprises où domine un mode d'autorité traditionnel, où la norme implique un respect naturel de la hiérarchie, les employés vont commettre ponctuellement des actes délictueux qu'ils peuvent justifier comme étant un acte rituel, « que tous les autres commettent » (Aguilera & Vadera, 2008, p.436). Ces modes de leadership traditionnels existant dans les EF, il est alors possible de légitimer la corruption de cette manière.

On sait que l'EF est également associée à sa capacité à générer du capital social, ce qui peut leur permettre de réduire les coûts de transaction et d'obtenir des informations stratégiques mais aussi de développer des relations intéressées avec le personnel politique (Carney, 2005). Dans certains pays émergents, les EF appartenant aux minorités ethniques arrivent à tisser des liens fructueux en dehors de leur communauté et notamment avec les principaux dirigeants politiques (Carney, 2007). L'EF, dans ces conditions peut même apparaître comme l'organisation idéale pour développer des opérations de corruption avec la sphère politique. Les qualités mises en avant par Morck et Yeung (2004) comme la discrétion, la cohérence, le travail sur le long terme font partie des qualités qui expliquent cette capacité des EF à développer des réseaux. Par ailleurs, certaines familles peuvent décider que certains de ces membres feront des carrières dans la sphère politique pour développer à l'avenir ce type de réseaux (Bertrand & Schoar, 2006). En outre, on peut supposer que les capacités de l'EF à tisser à cultiver des liens forts avec son environnement local (Niehm, Swinney, & Miller, 2008 ; Fitzgerald, Haynes, Schrank, & Danes, 2010) peuvent aussi en faire un acteur clé de la vie politique locale et donc faciliter des activités de corruption. Dans ce cas, le dirigeant de l'EF devient un « notable » local. Par la suite, sa volonté de maintenir ce statut de notable et des relations étroites nouées par ce dirigeant avec la sphère politique, peuvent conduire ce dernier à « instrumentaliser » ces relations pour bénéficier d'avantages indus. Ces opérations ne sont pas forcément des cas spectaculaires de corruption mais peuvent consister en « échanges de bons procédés ».

Par ailleurs, un employé dans une EF peut avoir un comportement déviant face aux valeurs de l'EF. Par exemple, l'exigence de cohésion sociale dans une EF peut être très mal vécue par certains (Kellermanns, Eddleston, & Zellweger, 2010). Des héritiers par exemple, vont très mal supporter la pression du reste de la famille pour qu'ils travaillent dans l'EF. En réaction, ils vont essayer de défendre leurs intérêts personnels aux dépens de ceux des autres parties prenantes, ce qui peut les conduire à mener des actes de corruption¹¹. Ce ressentiment peut venir des employés qui n'appartiennent pas à la famille. Dans certaines EF, on sait qu'il peut en effet exister une volonté de revanche dans certaines filiales dirigées par des dirigeants qui ne font pas partie de la famille. Ces dirigeants, frustrés par l'absence de possibilité d'avancement dans le groupe familial, peuvent alors décider de créer une

¹¹ On peut imaginer qu'un tel employé décide de procéder à des surfacturations pour s'enrichir.

« baronnie locale ». Le risque est alors que la volonté d'autonomie de cette filiale alliée au ressentiment contre la maison-mère poussent les dirigeants de cette filiale à manipuler les comptes. Un autre cas possible est quand un membre de la famille est jugé incompetent et ne doit son emploi qu'à son statut familial. Le risque est alors que cet employé ne sachant plus vraiment ce qui est attendu de lui, adopte par frustration, un comportement non éthique (Kidwell, Kellermanns, & Eddleston, 2012). Ce phénomène est qualifié d'effet Fredo en référence au personnage de Fredo dans le film « Le Parrain » de Francis Ford Coppola¹². Dans le second cas, il s'agit plutôt de familles où la culture collective n'est pas assez forte et où certains membres n'ont pas un rôle bien défini. Ces derniers vont peu à peu se sentir rejetés de l'EF car les employés considèrent qu'ils ne doivent leur place qu'à leurs liens familiaux. Leur manière de gérer ce mal-être va être de ne pas respecter les normes organisationnelles en vigueur dans l'entreprise, ce qui peut favoriser des cas de corruption¹³. Là encore, il existe des exemples où dans certaines EF, des enfants qui ne doivent leur poste qu'à leurs liens familiaux, abusent de leurs positions du fait de l'absence de contre-pouvoirs, et commettent des actes délictueux. Ces situations peuvent être le résultat de « liens faibles » entre les parents et certains enfants. Ces derniers estiment alors qu'ils ne vont pas faire vraiment partie de l'EF et l'altruisme des parents lié à un sentiment de culpabilité, ne fait qu'aggraver leur sentiment que l'EF leur « doit » des compensations du fait de leur « mal être » (Eddleston & Kidwell, 2012). Les enfants vont alors vouloir se venger en menant des actes délictueux contre l'EF. En outre, l'altruisme des parents envers ces enfants peu reconnaissants peut conduire à un sentiment d'injustice chez les employés et encourager ces derniers à mener des actes déviants (Eddleston & Kidwell, 2012). Certains auteurs mettent d'ailleurs en évidence combien la culture d'une entreprise familiale peut conduire à des situations de polarisation dans l'entreprise en tendant à séparer les « bons » employés qui adhèrent à cette culture, et les « autres » qui ne sont pas jugés dignes de confiance (Haugh & Mckee, 2003). Il est également intéressant de noter que ces actes de corruption, induits par une volonté de vengeance, font référence à l'ambivalence des EF - où les relations familiales oscillent entre affection et ressentiment - mise en avant par Kets de Vries (1994) et Tagiuri-Davis (1996).

Il existe quelques travaux qui valident cette vision de l'EF comme une organisation corrompue et corruptrice. A partir d'un échantillon de plus de 1500 grandes entreprises américaines, Anderson, Reeb, et Zhao (2010) trouvent qu'il existerait un nombre plus élevé de délits d'initiés dans les EF que dans les ENF sur les marchés boursiers. De plus, il pourrait être difficile pour les descendants d'échapper à une culture d'entreprise non vertueuse. Une étude réalisée sur une centaine d'étudiants aux Etats-Unis établit à quel point la deuxième génération dans une EF peut se sentir responsable des fautes commises par les parents et qu'il est fort possible que la fidélité à l'EF s'accompagne d'un accommodement avec les comportements non éthiques des générations précédentes (Litz & Turner, 2013). Kidwell, Kellermanns, Eddleston (2012) à partir d'une étude sur près de 150 entreprises

¹² Fredo, qui est un des 3 fils de Vito Corleone, le « Parrain », est considéré comme le moins capable des 3 frères. Du fait de son sentiment d'être tenu à l'écart, Fredo va mener des actions qui vont contre l'intérêt de sa famille et sera à cause de cela exécuté par son plus jeune frère.

¹³ Dans ce cas, la corruption peut être favorisée si les valeurs de l'EF sont explicitement basées sur l'éthique. Ici, c'est la volonté de ne pas respecter l'ordre familial traditionnel qui peut conduire à ces comportements.

familiales, trouvent une relation positive entre une absence de relations de confiance et le sentiment que les employés ne sont pas traités de manière équitable et le risque d'effet Fredo.

Ceci signifie qu'il existe un certain nombre de caractéristiques organisationnelles qui peuvent conduire l'EF à commettre des actes de corruption : management autocratique, leadership charismatique, nécessité absolue de sauvegarder l'EF, capacité à créer des réseaux, difficultés d'intégration de certains membres de la famille (refus de la culture familiale pour certains, incompétence pour d'autres).

CONCLUSION

Force est de constater que le champ de recherche sur les EF qui est une discipline encore jeune doit éviter de vouloir présenter l'EF comme une organisation parée de toutes les vertus pour pouvoir s'affirmer en tant que nouvelle discipline académique (Stewart & Miner, 2011). Néanmoins, cela ne présuppose pas que l'EF est nécessairement plus corrompue que l'ENF. D'ailleurs, certaines de ces caractéristiques organisationnelles qui peuvent conduire l'EF à des pratiques de corruption, sont aussi des facteurs qui font la force de certaines EF comme un leadership charismatique, la cohésion dans l'entreprise, la capacité à développer des relations de confiance avec les parties prenantes, etc. En fait, il faudrait effectuer plus de recherches, notamment empiriques, pour comprendre pourquoi et dans quels contextes, ces forces peuvent se transformer en faiblesses et conduisent à des cas de corruption.

Au total, il existe dans la littérature un certain nombre de travaux théoriques et vérifications empiriques qui laissent penser que l'EF n'est peut-être pas l'organisation éthique par essence qui est parfois présentée par certains chercheurs. Il ne s'agit pas de tomber dans l'excès inverse mais l'analyse des dimensions systémiques et organisationnelles de la corruption dans les EF laisse penser qu'il existe des logiques propres à l'EF qui peuvent conduire cette dernière à s'écarter d'une conduite éthique. Un intérêt plus prononcé pour ces risques permettrait peut-être de dégager des bonnes pratiques qui pourraient, de manière préventive, éviter que l'EF soit impliquée, de près ou de loin, dans des cas de corruption.

REFERENCES

- Aguilera, R. V., & Vadera, A. K. (2008). 'The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption'. *Journal of Business Ethics*, 77(4): 431-449.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). 'Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations'. *The Academy of Management Executive*, 18(2): 39-53.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., & Zhao, W. (2012). 'Family- Controlled Firms and Informed Trading: Evidence from Short Sales'. *The Journal of Finance*, 67(1): 351-385.
- Anonyme (2002). 'What Went Wrong at WorldCom?' *Knowledge@Wharton*, 3 juillet,
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). 'Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?'. *Family Business Review*, 8(2): 121-130.

- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). 'The normalization of corruption in organizations'. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- Banfield, E. C. (1967). *The moral basis of a backward society*. Glencoe, IL: The Free Press
- Bardhan, P. (2006). 'The economist's approach to the problem of corruption'. *World Development*, 34(2): 341-348.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). 'Trustworthiness as a source of competitive advantage'. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). 'The role of family in family firms'. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2): 73-96.
- Carney, M.(2005). 'Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.
- Carney, M. (2007). Minority family business in emerging markets: Organization forms and competitive advantage. *Family Business Review*, 20(4): 289-300.
- Cavalli, A. (2001). 'Reflections on Political Culture and the " Italian National Character"'. *Daedalus*, 130(3): 119-137.
- Chen, C., Li, Z., & Su, X. (2005). Rent seeking incentives, political connections and organizational structure: Empirical evidence from listed family firms in China. City University of Hong Kong Working Paper.
- Kaufmann, D., & Wie, S.J. (2000). Does 'Grease Money' Speed Up the Wheels of Commerce?, IMF Working Papers n° 00/64, International Monetary Fund.
- Du, J., & Girma, S. (2010). 'Red capitalists: Political connections and firm performance in China'. *Kyklos*, 63(4): 530-545.
- Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). 'Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2): 369-386.
- Fisman, R. (2001). 'Estimating the value of political connections'. *American Economic Review*, 91(4): 1095-1102.
- Fleming, P., & Zyglidopoulos, S. C. (2008). 'The escalation of deception in organizations'. *Journal of Business Ethics*, 81(4): 837-850.
- Fogel, K. (2006). 'Oligarchic family control, social economic outcomes, and the quality of government'. *Journal of International Business Studies*, 37(5): 603-622.
- Franks, J., Mayer, C., & Rossi, S. (2009). 'Ownership: Evolution and regulation'. *Review of Financial Studies*, 22(10): 4009-4056.
- Fukuyama, F. (2001). 'Social capital, civil society and development'. *Third World Quarterly*, 22(1): 7-20.
- Glaeser, E., Scheinkman J., & Shleifer A. (2003). 'The injustice of inequality'. *Journal of Monetary Economics*, 50(1): 199-222.
- Guinochet, F., & Nguyen, T-D. (2012). 'Grandeurs et décadence du docteur Servier'. *Challenges*, 9 février, www.challenges.fr
- Haugh, H. M., & McKee, L. (2003). 'It's just like a family'--shared values in the family firm'. *Community, Work & Family*, 6(2): 141-158.

- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). 'The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences'. *Academy of Management Review*, 30(1): 96-112.
- Imai, M. (2006). 'Mixing Family Business with Politics in Thailand'. *Asian Economic Journal*, 20(3): 241-256.
- James, H. (2008). 'Family Values or Crony Capitalism?'. *Capitalism and Society*, 3(1). *Journal of Finance*, 54(2): 471-517.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). 'Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1175-1182.
- Kets de Vries, M. F. (1994). 'The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news'. *Organizational Dynamics*, 21(3): 59-71.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). 'Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?'. *Journal of Economic Literature*, 45(2): 331-372.
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). 'Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "Fredo effect"'. *Journal of Business Ethics*, 106(4): 503-517.
- Kwok, Y. (2000). 'Suharto Incorporated'. *Asiaweek*, 20 Novembre, <http://edition.cnn.com/ASIANOW/asiaweek/98/0529/cs8.html>
- La Porta, R., Lopez-de-Salinas, F., & Shleifer, A. (1999). 'Corporate ownership around the world'. *The Journal of Finance*, 54(2): 471-517.
- Levine, R. (2010). 'An autopsy of the US financial system: accident, suicide, or negligent homicide'. *Journal of Financial Economic Policy*, 2(3): 196-213.
- 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(2): 297-315.
- Luo, Y. (2005). 'An organizational perspective of corruption'. *Management and Organization Review*, 1(1): 119-154.
- Matherne III C. F., & Litchfield, S. R. (2012). 'Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity'. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 9(5): 35-46.
- Mishina, Y., Dykes, B. J., Block, E. S., & Pollock, T. G. (2010). 'Why "good" firms do bad things: The effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality'. *Academy of Management Journal*, 53(4): 701-722.
- Morck, R., & Yeung, B. (2004). 'Family control and the rent-seeking society'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 391-409.
- Morck, R., Deniz Yavuz M., & Yeung, B. (2011). 'Banking system control, capital allocation, and economy performance'. *Journal of Financial Economics*, 100(2): 264-283.
- Morck, R., Wolfenzon, D., & Yeung, B. (2005). 'Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth'. *Journal of Economic Literature*, 63(3): 655-720.

- Pouchard, A. (2014). 'L'affaire Mediator : le point si vous avez raté un épisode'. Le Monde, 12 décembre, <http://www.lemonde.fr>
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (2001). 'The great reversals: the politics of financial development in the twentieth century'. NBER Working Paper Series, 8187, 72p.
- Ramonet, I. (2004). 'Le scandale Parmalat'. Le Monde Diplomatique, février, <http://www.monde-diplomatique.fr>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). 'Agency relationships in family firms: Theory and evidence'. *Organization Science*, 12(2): 99-116.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1993). 'Corruption'. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3): 599-617.
- Sonin, K. (2003). 'Why the rich may favor poor protection of property rights'. *Journal of Comparative Economics*, 31(4): 715-731.
- Stewart, A., & Miner, A. S. (2011). 'The prospects for family business in research universities'. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1): 3-14.
- Sundaramurthy, C. (2008). 'Sustaining trust within family businesses'. *Family Business Review*, 21(1): 89-102.
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). 'Techniques of neutralization: A theory of delinquency'. *American Sociological Review*, 22(6): 664-670.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). 'Bivalent attributes of the family firm'. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Thomas, C.W. (2002). 'The Rise and Fall of Enron'. *Journal of Accountancy*, <http://www.journalofaccountancy.com>
- Timmons, H. & Kahn, J. (2009). 'Past Graft is tainting New India'. *The New York Times*, 20 janvier, <http://www.nytimes.com>
- Treisman, D. (2000). 'The causes of corruption: a cross-national study'. *Journal of Public Economics*, 76(3): 399-457.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., Mitchell, M. S. (2010). 'Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior'. *Journal of Applied Psychology*, 95(4): 769-780.
- Warren, D. E. (2003). 'Constructive and Destructive Deviance in Organizations', *Academy of Management Review*, 28(4): 622-632.
- Wu, X. (2009). 'Determinants of bribery in Asian firms: evidence from the world business environment survey'. *Journal of Business Ethics*, 87(1): 75-88.
- Xu, N., Xu, X., Yuan, Q. (2013). 'Political connections, financing friction, and corporate investment: evidence from Chinese listed family firms'. *European Financial Management*, 19(4): 675-702.