

L'entreprise familiale : un état de l'art

José ALLOUCHE

Université de Versailles St Quentin en Yvelines

Bruno AMANN

Université de Pau et des Pays de l'Adour

Correspondance :

Bruno Amann
2, rue de l'Est
31400 Toulouse
Email : amann@mail.jovenet.fr

Résumé : Depuis le milieu des années 80, l'attention tant des professionnels que du monde universitaire s'est portée sur le phénomène « entreprise familiale ». Les recherches sur les entreprises familiales ont connu ces dernières années un regain sensible d'intérêt, en particulier dans la littérature anglo-saxonne. Récemment, la presse économique et financière s'est largement fait l'écho d'un renouveau d'intérêt pour l'entreprise familiale. Ce travail tente de dresser un état des recherches et publications dans le domaine.

Mots-clés : entreprise familiale – performances – structures de propriété

Abstract : Since the mid-eighties, attention both of professionals and academics has been drawn on the « Family Business » phenomenon». Research on the family companies has known a significant renewal of interest, mostly in the Anglo-Saxon world. Recently, the economic and financial press echoed this revival of interest for the family company. This work tries to draw up a state of research and publications in this field.

Key words : Family Business – family owned companies – ownership structure – performance

Hénoch, fils de Caïn et père de Mathusalem, vécut avant le déluge et quand il disparut, à 365 ans, il ne mourut pas mais fût élevé dans les cieux. En 1981, naît l'idée de créer une association¹ d'entreprises familiales au moins bicentennaires et de la placer sous le signe d'Hénoch. Aujourd'hui, ils sont vingt-six, neuf français, dix italiens, trois allemands, un espagnol, un hollandais et deux japonais. Les critères pour appartenir à l'Association des Hénokiens sont la longévité de la firme – 200 ans d'âge au moins – sa pérennité – majorité détenue par les descendants du fondateur et direction effective assurée par l'un d'entre eux – et sa bonne santé financière.

Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, renvoyée dans les douves de l'histoire, signe d'un déclin annoncé (souhaité ?) face à un capitalisme managérial triomphant et dominant, l'entreprise familiale, reste néanmoins une réalité prégnante non seulement de la société française mais également de la quasi-totalité des économies mondiales. Cette image – celle d'une forme désuète d'entreprise – a longtemps également marqué la recherche sur ces formes d'entreprises. On peut légitimement se poser la question des raisons de ce relatif désintérêt. Six explications paraissent pouvoir être avancées :

– Une première explication est celle de la coïncidence à partir du 19^{ème} siècle aux États-Unis d'une montée d'un capitalisme managérial – marquée par l'ouverture du capital – et de l'affirmation de l'industrie de ce pays comme la plus grande économie mondiale. La coïncidence est devenue conclusion : le capital managérial américain serait considérablement plus efficace que des formes alternatives [G. Jones, M. Rose 1993]. La question de la diffusion du capital et de ses conséquences dans la dégradation des performances économiques, annoncée par Adam Smith, relayée par Veblen et par Keynes et quasi-dogmatisée tout au cours d'une grande partie de ce siècle éloignait nécessairement des chercheurs tout objet d'analyse à propriété concentrée.

– Une seconde explication réside, peut-être ; dans les travaux des historiens de l'économie. Des études comme celles de D.S. Landes [1949, 1951] expliquant le relatif retard économique français au regard

¹ Sur les entreprises hénokiennes, voir le travail doctoral de S. Mignon [1999].

de l'Allemagne, de l'Angleterre et des États-Unis par la prédominance d'entreprises familiales traditionnelles contribuèrent à marginaliser de telles entreprises, au moins comme sujet de recherche. Dans cette même veine, il est possible d'évoquer les travaux plus récents (qui bien que différents aboutissent à des conclusions voisines). C'est le cas de A. Chandler [1990] qui explique le relatif déclin de l'économie anglaise, à la fin du 19^{ème} siècle, par la réticence des entrepreneurs à la perte du contrôle. A. Chandler toutefois ne critique pas d'une manière générale l'entreprise familiale, il critique son adéquation à un stade du développement économique. C'est à une conclusion similaire qu'aboutit W. Lazonick [1991].

– Une troisième explication est l'existence d'une tradition assez ancienne d'études d'origine strictement micro-économique organisée autour d'un thème générique qui est celui du « *home economics* » ou du « *family economics* » [G.S. Becker, 1981 ; W.K. Bryant, 1990 ; M.I. Liston, 1993]. Ces différents travaux incluent certes les fondements de développements ultérieurs de modèles de comportements économiques applicables ou appliqués au domaine de l'entreprise familiale [D.M. Blau 1987 ; D.S. Evans, L.S. Leighton 1989 ; J.W. Mayo, J.E. Flynn 1989 ; M.S. Wortman 1994]. Ils trouvent toutefois leurs limites [I.F. Beutler 1991], notamment par l'absence de prise en compte de données comportementales [T.C. Bergstrom 1994].

– La quatrième explication tient à la personnalité des premiers chercheurs qui se sont intéressés au domaine. Il s'agissait généralement de consultants, fréquemment des conseillers financiers ou des thérapeutes familiaux [I. Lansberg et *al.* 1988]. Il en est résulté un certain nombre de publications – au moins au départ – très prescriptives, peu propices à la structuration d'un champ de recherches.

– La cinquième explication est liée aux mutations de l'entreprise familiale elle-même. Le schéma générique – chandlerien – d'une entreprise du 19^{ème} siècle aux mains exclusivement d'une famille (tout au plus élargie au gendre lorsque la nature faisait que le père-propriétaire n'avait pas d'héritier mâle) ne correspond plus aujourd'hui à la réalité. Entre cette forme d'entreprise (qui subsiste néanmoins) et des multinationales de taille mondiale à propriété familiale mais diffuse (l'entreprise

américaine Cargill est une entreprise familiale détenue à 100 % par les 70 familles qui descendent du fondateur), l'étude de « l'entreprise familiale » devient singulièrement protéiforme. Ce qui avait assez peu d'intérêt en tant qu'objet d'étude au 19^{ème} siècle et dans les deux premiers tiers du 20^{ème} siècle s'affirme comme une voie aujourd'hui extrêmement riche et prometteuse.

– La dernière explication peut être qualifiée d'idéologique. Elle reprend, entremêle et amplifie les précédentes. Longtemps considérée avec circonspection, l'entreprise diabolisée (prégnance du mythe des 200 familles) était la mal aimée, la mal vécue, le lieu de profit abhorré, le lieu d'aliénation et de dépérissement individuel. Il a fallu l'approfondissement de la crise des années 70-80 pour que surviennent la mythification, puis la reconquête, enfin la banalisation de l'espace entrepreneurial. L'entreprise n'est plus perçue comme l'expression ultime, sinon exclusive, d'un conflit structurel qui oppose, au-delà d'elle-même et en son sein, des classes sociales. Elle devient plutôt un lieu nouveau de pacification sociale, fondée sur la mobilisation interne des groupes qui la composent pour réduire la nature, la portée et l'intensité des conflits du travail au profit de l'entreprise elle-même et au bénéfice de la collectivité nationale tout entière (quasi-sublimation d'un capitalisme populaire).

C'est à partir des années quatre-vingts que les recherches sur l'entreprise familiale se multiplient. Elles sont essentiellement d'origine anglo-saxonne, même si on peut relever quelques travaux pionniers en France [G. Hirigoyen 1982, 1984a et 1984b].

Trois grands traits – intimement liés – caractérisent ces travaux :

– Après avoir longtemps été abandonnée, la thématique de recherche sur l'entreprise familiale a connu un développement important depuis à peine plus de quinze ans. En 1986, une recherche sur le *Social Science Citation Index* révélait que 53 articles sur la question avaient été publiés depuis 1977 dont une quinzaine seulement étaient fondés sur des recherches empiriques [A. Riordan 1988]. En 1994, une consultation de la base de données bibliographiques ABI-PROQUEST² sur le mot-clef « *family-owned-businesses* » entre 1986 et 1994 indique 582

références, dont 33 par an en moyenne entre 1986 et 1991 et 129 par an en moyenne entre 1992 et 1994 [J. Allouche, B. Amann 1995]³.

Tableau 1 – Répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les domaines

Domaine	1936-1970	1971-1989	Depuis 1990
Droit	0,00 %	0,70 %	1,12 %
GRH	5,00 %	3,52 %	5,03 %
Management général	10,00 %	10,56 %	9,50 %
Marketing	0,00 %	1,41 %	1,12 %
Organisation	60,00 %	30,28 %	32,96 %
Théorie et comportements financiers	5,00 %	11,97 %	13,97 %
Stratégie	20,00 %	41,55 %	36,31 %

– Outre cette profusion contemporaine, ce qui frappe aujourd'hui l'observateur des recherches sur l'entreprise familiale, c'est leur caractère pluridisciplinaire. Véritable contagion des idées, l'entreprise familiale est aujourd'hui objet d'intérêt pour des économistes, des gestionnaires, des juristes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des ethnologues... Une analyse rapide de 341 références⁴ publiées depuis 1936 dans des revues académiques internationales met en évidence, d'une part, la pluralité des domaines d'analyse et leur évolution temporelle (prédominance de l'organisation et de la stratégie, importance croissante de la théorie financière), d'autre part la pluralité des thèmes

² ABI-PROQUEST rassemble les articles de plus de 1 000 publications scientifiques anglo-saxonnes, les principaux *working papers* et les principales thèses.

³ Ces quelques chiffres ne prétendent pas bien sûr à une totale rigueur scientifique mais visent à illustrer cette tendance. L'illustration doit être nuancée ou du moins mise en parallèle avec le développement contemporain de telles bases de données. Un autre signe est le nombre de sites internet universitaires consacrés à l'entreprise familiale. On en dénombre environs 70 dans le monde.

⁴ Ces références constituent la base de données bibliographique élaborée par les auteurs de l'article, base constituée des travaux et articles académiques parus depuis 1936. Si cette base possède les caractéristiques d'une bonne représentativité, elle ne prétend pas répondre à ce stade à un souci absolu d'exhaustivité.

et leur évolution temporelle (17 thèmes présents parmi lesquels prédominent les études conceptuelles, la gestion du changement, la relation famille-entreprise, alors que se raréfient les études consacrées aux problèmes successoraux).

Cette épidémiologie des analyses de l'entreprise familiale est due au caractère particulier de cette forme d'entreprise qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises.

Tableau 2 – Répartition des recherches sur l'entreprise familiale : les thèmes

Thèmes	1936-1970	1971-1989	Depuis 1990	Total
Concepts et définitions	4,76 %	7,69 %	14,84 %	11,27 %
Conflits internes	0,00 %	1,40 %	3,30 %	2,31 %
Culture et valeurs	0,00 %	3,50 %	3,30 %	3,18 %
Financement	4,76 %	6,99 %	6,04 %	6,36 %
Gestion du changement	4,76 %	13,99 %	10,44 %	11,56 %
Gouvernance d'entreprise	4,76 %	4,20 %	4,40 %	4,34 %
Histoire de l'entreprise	14,29 %	9,09 %	7,14 %	8,38 %
Interaction entreprise société	0,00 %	2,80 %	3,30 %	2,89 %
Internationalisation	0,00 %	0,00 %	0,55 %	0,29 %
Pérennité, survie	4,76 %	4,90 %	4,95 %	4,91 %
Programmes d'enseignement	0,00 %	0,70 %	1,10 %	0,87 %
Relations famille entreprise	14,29 %	11,89 %	10,44 %	11,27 %
Rôle des femmes	0,00 %	2,10 %	1,10 %	1,45 %
Rôle économique	19,05 %	5,59 %	7,14 %	7,23 %
Structures de propriété	9,52 %	6,29 %	10,44 %	8,67 %
Succession	9,52 %	11,19 %	6,04 %	8,38 %
Vision globale	9,52 %	7,69 %	5,49 %	6,65 %

– Résultant des deux premiers traits, la profusion et la pluridisciplinarité, le domaine de recherches est enfin à l'heure actuelle marqué par l'absence de théorie unificatrice, voire la multiplication de théories contradictoires. Deux explications sont dès lors possibles.

La première est qu'il s'agit d'une lacune des chercheurs qui ne se sont pas préoccupés de donner un fondement théorique à leurs recherches.

La deuxième – et c'est celle qui a la préférence des auteurs – c'est qu'il convient de porter sur le domaine le même regard que celui que porte I. Ansoff sur la stratégie [I. Ansoff 1987, J. Allouche, G. Schmidt 1996]. On se trouverait ici dans une phase pré-paradigmatique, c'est-à-dire dans une phase où les premières explorations d'une réalité conduisent à un ensemble de théories contradictoires, l'étape ultérieure étant alors de progresser vers une méta-théorie réconciliant les modèles particuliers. Reste que le travail du commentateur, de celui qui tente de dresser un état de l'art, est loin d'en être simplifié. En fait, et au risque d'être réducteur, il semble que l'on puisse cartographier le domaine en trois grands axes. Le premier c'est celui de la définition et de l'importance des entreprises familiales (1) pré-phase nécessaire de toute analyse. Le second, c'est celui des spécificités et des particularités des entreprises familiales (2) préface obligée de toute recherche distinctive. Le troisième, c'est celui des justifications et explications (3) prolégomènes obligés de toute recherche scientifique.

1. Définition et importance des entreprises familiales

La question de la définition (1.1.) et de l'importance (1.2.) des entreprises familiales dans les différents tissus économiques est peu ou prou présente dans la majorité des études.

1.1. Les définitions de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques, ni à travers des tailles spécifiques. De l'enchevêtrement de valeurs famille/entreprise, il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies.

– Quelles sont les bornes de la famille ? Doit-on dans une définition se limiter à une conception restrictive de la famille (parents et descendants) ou bien doit-on adopter une conception extensive (alliés...) ?

– Le concept d'entreprise familiale doit-il se limiter à un contrôle mono-familial ou peut-il s'étendre à un contrôle bi-familial voire pluri-familial. Dès lors quelle est la limite ?

– À partir de quand peut-on parler d'entreprise familiale ? Doit-on considérer qu'il y a une entreprise familiale dès la première génération des fondateurs ou bien doit-on ne la considérer comme familiale qu'après le passage de témoin à la deuxième génération ?

– Que doit-on entendre par contrôle ? Doit-on comprendre contrôle du capital et dans quelles proportions ? Il semble que l'on puisse ici se référer à la définition que donne la loi du 24 juillet 1966 sur le contrôle. L'appréhension de la notion de contrôle par le législateur repose sur le critère de l'influence dominante. D'une manière générale, c'est l'existence d'un contrôle de fait qui est recherchée.

Du point de vue du critère de contrôle, peu importe que les actionnaires familiaux détiennent ou non la majorité du capital. Ce qui compte, en fait, c'est qu'aucun autre groupe d'actionnaires n'ait, face à des actionnaires familiaux, un poids supérieur.

Cela renvoie par ailleurs à la question des entreprises à contrôle familial ayant fait appel à un dirigeant extérieur à la famille. Peu importe en réalité que le chef d'entreprise soit ou non un membre des familles qui détiennent le pouvoir ; ce qui compte, c'est que sa nomination dépende exclusivement du choix des actionnaires prépondérants.

Ces grandes questions se retrouvent dans les différentes définitions admises dans la littérature. Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité. On peut distinguer entre des définitions mono-critère (1.1.1.) et des définitions pluri-critères (1.1.2.)

1.1.1. Les définitions mono-critère

Les définitions mono-critère sont les moins nombreuses. Elles retiennent, soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise .

Ainsi L.B. Barnes, S.A. Hershon [1976] considèrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille. I. Lansberg et *al.* [1988] se réfèrent également à la notion de contrôle mais en précisant un contrôle légal. La définition que donne P.B. Alcorn [1982] est particulière puisque cet auteur se réfère au critère de la propriété et ne glisse vers une approche pluri-critères que lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique.

La définition retenue par W.J. Dyer [1986] fait elle appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management est influencé par une famille. Cet auteur admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

Pour d'autres auteurs, c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de B. Barry [1975] qui considère une entreprise comme familiale si elle est, en pratique, contrôlée par une seule famille. La définition retenue par W.C. Handler [1989] est quasi-identique, cet auteur admettant toutefois que la famille puisse être étendue.

Le critère de l'interaction famille/entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de R. Beckhard, W.G. Dyer [1983b] qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise). Pareillement, pour J. Davis [1983], c'est cette interaction entre deux organisations – la famille et l'entreprise – qui caractérise l'entreprise familiale.

À côté de ces définitions mono-critère, la majorité des auteurs se réfèrent à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale.

1.1.2. Les définitions pluri-critères

C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

M.H. Stern [1986] se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles. De manière assez proche, l'entre-

prise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue et dirigée (c'est-à-dire contrôlée) par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles [B. Hollander, N. Elman 1988]. C. Aronoff, J. Ward [1990] adoptent une définition identique.

J.A. Davis, R. Tagiuri [1982] définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « *une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ».

Pour P.C. Rosenblatt et al. [1985] doit être considérée comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs : il s'agit d'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriété. La définition retenue par C.M. Daily, M. Dollinger [1992] précise le lien entre les membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise.

Ces définitions sont relativement proches les unes des autres, les divergences principales résidant dans le nombre de familles susceptibles d'être impliquées.

Un autre groupe de définition s'attache à plus préciser des seuils de détention ou des degrés d'implication de la famille.

D.F. Channon [1971] définit une entreprise comme familiale si un membre de la famille a présidé le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations de contrôle familial et si au moins 5 % des droits de vote demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial.

P. Leach et al. [1990] considèrent ainsi une entreprise comme familiale quand la famille a un impact considérable sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié : plus de 50 % des droits de vote sont détenus par une seule famille,

un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise, une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille

La définition de S. Cromie et *al.* [1995] est assez proche. Ils considèrent une entreprise comme familiale si un ou plusieurs critères sont vérifiés : plus de 50 % des droits sociaux sont détenus par une famille, une famille exerce un contrôle considérable sur l'entreprise, une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille.

M.A. Gallo, M.J. Estapé [1992] donnent une définition sensiblement différente. Une entreprise est en mains familiales lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10 % du capital et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou ces famille(s). Cette définition de M.A. Gallo et M.J. Estapé évoluera par ailleurs dans leurs publications ultérieures. La définition retenue en 1994 considère une firme comme familiale quand plus de 50 % du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise.

J.H. Astrachan, T.A. Kolenko [1994] franchissent un degré supplémentaire dans la précision : – la famille doit selon ces auteurs détenir au moins 50 % du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10 % dans le cas inverse – l'entreprise doit, en outre, avoir au moins dix années d'activité continue – plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités. Ces auteurs ajoutent, en outre, un critère qui est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

Ce critère de la transmission ou de l'intention de transmettre est également retenu par d'autres auteurs (conjointement par ailleurs avec les critères de propriété et d'implication dans le management). Ainsi N. Churchill, K.J. Hatten [1987] précisent qu'une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenu jusqu'alors par un de ses aînés. De manière assez proche, J.L. Ward [1987] considère

comme familiale une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle. W.C. Handler [1989] définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

Un dernier groupe de définitions s'appuie sur des critères supplémentaires. Ainsi, pour R. Christensen [1953], l'entreprise est dominée par la famille dans le sens où cette dernière lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. Pour R. Donnelley [1964], le critère familial déterminant c'est l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations avec, comme conséquence de ce lien, une influence de la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille. Cette influence de la famille sur l'entreprise est retenue par A. Lank [1992]. L'entreprise sera considérée comme familiale lorsqu'une ou plusieurs familles exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques et/ou la culture de l'entreprise.

À l'heure actuelle, la tendance est plutôt à une approche multicritères [P.C. Rosenblatt et *al.* 1985 ; W.C. Handler 1989] avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. On peut penser que les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères : le contrôle de la propriété (et on se référera au critère de l'influence dominante), le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future. P. Westhead, M. Cowling [1998], dans une très intéressante étude menée sur le Royaume-Uni, ont pu mettre en évidence combien la définition retenue pour l'entreprise avait une influence sur les résultats des études comparatives. Partant d'un échantillon de 427 entreprises non cotées, ces auteurs les distribuent entre entreprises familiales et entreprises non familiales suivant sept définitions de l'entreprise familiale couramment admises.

Tableau 3 – Les définitions de l'entreprise familiale

1/ Définitions mono-critère	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barnes L.B., Hershon S.A. [1976], Alcorn, P. B. [1982], Lansberg I. <i>et al.</i> [1988]	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère du contrôle	Barry B.[1975], Beckhard R. <i>et al.</i> [1983], Handler, W. C. [1989]	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle
2/ Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. <i>et al.</i> [1985] ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Estapé M.J.[1994] Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] ; Cromie S. <i>et al.</i> [1995]	L'entreprise est la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N., Hatten K.J. [1987] ; Ward J. L. [1987]	La transmission de l'entreprise de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. [1953]	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley R. [1964]	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983]	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur..)

Les résultats sont très significatifs. Ainsi pour une définition qui reconnaît une entreprise comme familiale si – plus de 50 % des droits de votes sont détenus par les membres d'une seule famille élargie liés par le mariage ou les liens du sang – et si les membres dirigeants (conseil d'administration et management) considèrent l'entreprise comme fami-

liale (utilisation de deux critères dans la définition), la distribution de l'échantillon est d'environ 80 % d'entreprise familiales et 20 % d'entreprises non-familiales. En revanche, pour une définition qui reconnaît une entreprise comme familiale si : – plus de 50 % des droits de votes sont détenus par les membres d'une seule famille élargie liés par le mariage ou les liens du sang – si les membres dirigeants (conseil d'administration et management) considèrent l'entreprise comme familiale, – si 51 % au moins du top-management est aux mains de la famille qui possède l'entreprise, – et si l'entreprise est détenue par la seconde génération ou plus (utilisation de quatre critères dans la définition), la distribution du même échantillon est de 15 % d'entreprises familiales et 85 % d'entreprises non-familiales.

1.2. L'importance des entreprises familiales

Cette voie apparaît comme la plus ancienne. Elle est attestée par de nombreuses études [W.F. Glueck, T.S. Meson 1980 ; J.L. Ward 1983 ; J.I. Martinez 1994 ; R. Owens 1994 ; H. Reidel 1994 ; M.A. Gallo 1994 ; A.B. Ibrahim, W.G. Ellis, 1994 ; J. Allouche, B. Amann 1995, 1998 a, b et c] qui s'orientent majoritairement dans une analyse quantitative du poids économique des entreprises familiales (1.2.1.). Participant de cette voie de recherche un deuxième courant tente de s'attacher au rôle sociétal des entreprises familiales (1.2.2.).

1.2.1. L'importance économique des entreprises familiales

Le constat, s'il est loin d'être exhaustif, est saisissant. Dans un état sur l'entreprise familiale dans le monde, le nombre des firmes familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique [A. Lank 1994]. D'une manière générale, les entreprises familiales constituent plus les deux-tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux [B.A. Kirschoff, J.J. Kirschoff 1987 ; R. Donckels, E. Fröhlich 1991 ; S. Cromie, B. Stephenson, D. Monteith 1995]. Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure [P. Westhead, M. Cowling 1998].

Les chercheurs estiment qu'au moins 90 % des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles [A.B. Ibrahim, W.G. Ellis 1994 ; J.H. Astrachan, T.K. Kolenko 1994], qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires [W.F. Glueck, T.S. Meson 1980 ; A.B. Ibrahim, W.G. Ellis 1994 ; J.L. Ward 1987]. Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine *Fortune* sont sous l'influence de blocs familiaux. Dreux [1990] considérait que l'on pouvait estimer à environs 1,7 million le nombre d'entreprises familiales. En Allemagne, 75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB. H. Reidel [1994] considère ainsi que 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales. En Australie, R. Owens [1994] estime que 75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et qu'elles emploient 50 % des travailleurs. Au Chili, J.L. Martinez [1994] conclut que les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75 % du monde total des entreprises (dont 65 % sont des moyennes et grandes entreprises).

Tableau 4 – *Le poids économique des entreprises familiales*

Auteurs	Pays	Poids
Reidel [1994]	Allemagne	75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB ; 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.
Owens [1994]	Australie	75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales ; elles emploient 50 % des travailleurs.
Martinez [1994]	Chili	75 % des entreprises sont des entreprises familiales dont 65 % des moyennes et grandes entreprises.
Gallo et Estapé [1992, 1996]	Espagne	Dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales.
Glueck et Meson [1980] ; Ward [1987] ; Ibrahim et Ellis [1994], Astrachan et Kolenko [1994]	États-Unis	90 % des entreprises sont possédées par des familles ; elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires
Allouche et Amann [1995]	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59 % sont familiales

En Espagne, au sein des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales. Au Royaume-Uni, 76 % des 8 000 premières entreprises sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises.

En Europe occidentale, entre 45 % et 65 % du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales. Le plus bas niveau de l'activité familiale se situe au Portugal et le plus haut en Italie où 99 % des entreprises sont des entreprises familiales [M.A. Gallo 1994]. En ce qui concerne la France, le poids des entreprises familiales reste assez peu étudié. On estime que 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles. J. Allouche, B. Amann [1995] ont tenté de mesurer l'évolution du poids des firmes familiales pour la période des 15 à 20 dernières années. L'analyse montre que la dynamique différenciée du capitalisme français du point de vue des modes d'appropriation du capital s'inscrit sans ambiguïté dans une logique de prééminence relative du capitalisme familial dans un système en apparence tripolaire : contrôle familial/contrôle étranger/contrôle technocratique (étatique-industriel-bancaire). Cette prééminence résulte d'une croissance relative de l'activité économique plus rapide au sein de l'espace des firmes familiales qu'au sein des deux autres pôles du système productif. Les grandes tendances évoquées et constatées dans d'autres pays [W.F. Glueck, T.S. Meson 1980 ; A.B. Ibrahim, W.G. Ellis 1994 ; A. Lank 1994 ; J.L. Martinez 1994 ; R. Owens 1994 ; H. Reidel 1994 ; J.L. Ward 1987] se trouvent ainsi largement confortées.

1.2.2. Le rôle sociétal des entreprises familiales

Participant d'une voie de recherche proche, un deuxième courant s'est attaché à l'analyse du rôle sociétal des entreprises familiales. Représentants impliqués dans ce courant, M. Novak [1983] et D.T. Jaffe [1990] précisent que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs, ni les entreprises, mais les

familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires. D'une manière générale, un certain nombre de recherches sont axées sur l'étude des modes de recouvrement entre familles et entreprises familiales et systèmes socio-économiques auxquels elles appartiennent. Ainsi met-on en évidence l'absence (ou la faiblesse) de l'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle [J.L. Ward 1987]. Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.

J.H. Astrachan [1988] a mis en évidence le caractère crucial de cette sensibilité au changement (de contrôle, de management) à travers la remise en cause d'une culture d'entreprise existante dans ses effets néfastes sur la performance de longue durée.

Tableau 5 – *Le rôle sociétal des entreprises familiales*

Auteurs	Critère d'analyse	Conclusions
Novak [1983], Jaffe [1990]	La famille comme base des analyses de l'économie	Ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires et non les travailleurs, les entrepreneurs ou les entreprises
Ward [1987]	L'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle	Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.
Astrachan [1988]	La sensibilité au changement de contrôle ou de management	Cette sensibilité entraîne la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et a des effets néfastes sur la performance de longue durée.
Astrachan [1988]	Les valeurs propres à l'entreprise familiale et leur influence sociale	Les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise
Upton [1995]	Financement de la transition	Conséquences (néfastes) de la transmission des entreprises familiales à deuxième génération
Prokesch [1986], Longenecker <i>et al.</i> [1989], Lyman, 1991]	Attrait des entreprises familiales	Elles sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions

Le financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains [N. Upton 1995]. En 1990, dans cet esprit, le magazine *Fortune* remarquait qu'une large majorité des entreprises familiales américaines restait encore sous le contrôle des entrepreneurs qui les avaient créées après la deuxième guerre mondiale et pendant le conflit coréen. Le problème dans les quinze années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération. Un grand nombre de fonds de pensions ont fait de la transition des entreprises familiales une de leur préoccupation majeure : N. Upton [1995] mentionne la création de fonds spécialisés dans ce domaine aux États-Unis.

Dans des domaines plus variés, la littérature sur les entreprises familiales montre que celles-ci sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions [J. Longenecker et *al.* 1989 ; A.R. Lyman 1991 ; S. Prokesch 1986]. J.H. Astrachan [1988] estime que les entreprises familiales sont plus conscientes de la responsabilité sociale des entreprises que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. J.A. Davis, R. Tagiuri [1982] justifient ceci par la double influence des valeurs interactives entreprise/famille.

Après cette pré-phase nécessaire de toute analyse (et loin d'être achevée) le second axe est celui des spécificités et de la particularité des entreprises familiales.

2. Spécificités et particularités des entreprises familiales

La quasi-totalité des études menées sur la base d'une comparaison entre entreprises familiales et entreprises non-familiales s'accorde à reconnaître des spécificités et des particularités propres aux entreprises familiales. Encore faut-il à titre préalable inviter dans une certaine mesure à la nuance. L'étude précitée de P. Westhead, M. Cowling [1998] a mis en relief le caractère parfois relatif de ces spécificités et particularités (sans toutefois le nier). Le caractère est simplement dépendant

de la nature de la définition retenue. Cette voie de recherche qui vise à mettre en évidence des différences comportementales est représentée dans les études sur l'entreprise familiale [R.J. Monsen 1969 ; D.T. Jaffe 1990 ; J. Welsh 1991 ; C. Daily, M. Dollinger 1992 ; F. Mérimo, V. Salas 1993 ; M.A. Gallo, M.J. Estapé 1994 a. et b. ; J. Allouche, B. Amann 1995]. La question qui se pose alors est double : d'une part, les entreprises familiales sont-elles plus performantes que les entreprises non familiales (2.1.) ? D'autre part, ces deux groupes d'entreprises ont-ils des modes de gestion différenciés (2.2.) ?

2.1. Les analyses en termes de performances

La question fondamentale dans ce domaine est sans ambiguïté : une entreprise familiale – du fait du contrôle familial – gagne-t-elle en performance par rapport à une entreprise contrôlée par des managers ? [C. Daily, M. Dollinger 1992]. L'hypothèse de départ est que les firmes agissant dans l'intérêt du propriétaire se caractériseraient par une plus grande efficacité que celles dans lesquelles l'objectif est la maximisation de la fonction d'utilité du management [C. W. Hill, S.A. Snell 1989]. L'hypothèse s'inscrit dans le droit fil de la théorie de l'agence et de manière plus lointaine dans la continuité d'Adam Smith. Ce courant centré autour des analyses de la performance est assez peu développé [I.K. Kleinsorge 1994]. Deux axes peuvent être évoqués. Celui tout d'abord des études qui n'envisagent la performance qu'à travers le prisme financier (2.1.1.) et celui des études qui évoquent une notion plus globale des performances (2.1.2.).

2.1.1. L'appréhension financière des performances

Ces études sont majoritaires. La notion de performances financières de l'entreprise est entendue au sens large et mesurée par des critères très différents suivant les études. D'une manière générale, la performance est illustrée par l'inclination des entreprises familiales pour des stratégies à long terme plutôt que par un besoin de résultats rapides, par une aversion à la dette [J. Allouche, B. Amann 1995] et par une tendance au réinvestissement des dividendes [M.A. Gallo 1994]. C'est l'ef-

fet de la séparation de la propriété et du contrôle sur la performance de la grande entreprise qu'aborde l'étude ancienne de R.J. Monsen et *al.* [1968]. Cette séparation entraîne à penser que les motivations des propriétaires sont différentes de celles des managers. L'effet de ces différences de motivation entraîne des différences de performances. L'étude, menée sur la période 1952-1963, compare la performance de deux sous-échantillons classés par type de contrôle. Dans le premier échantillon, on trouve des entreprises sous contrôle du propriétaire (individu, famille, holding familial, etc.), pour lesquelles un groupe détient 10 % ou plus des droits de vote avec présence au conseil d'administration ou à la direction, ou est connu comme exerçant un contrôle. Dans le second échantillon, qualifié de contrôle managérial, on trouve des entreprises au sein desquelles aucun groupe d'actionnaires ne détient plus de 5% des droits de vote existants, et où il n'y a pas de preuve récente d'un contrôle exercé par le propriétaire. Une différence significative a été trouvée entre les deux types d'entreprises avec le ratio de retour sur investissement. Ce ratio mesure les effets des efforts du management pour fournir un retour sur investissement du propriétaire. Il montre pour les entreprises sous contrôle du propriétaire une valeur supérieure de 75 % à celui des entreprises à contrôle managérial. Il apparaît que la présence d'un groupe de propriétaires entraîne une augmentation de l'attention du management aux intérêts des propriétaires. L'hypothèse, qui semble la plus convainquante aux auteurs, est l'existence parallèle de deux systèmes de motivations comme source de performance.

En 1969, R.J. Monsen conforte ces résultats en montrant que les entreprises familiales fournissent un meilleur retour sur investissement avec une structure du capital mieux contrôlée et une allocation des ressources plus efficace. D.T. Jaffe [1990] constate qu'une étude de 1986 d'*US News* et *Word Report* révèle que sur les 47 plus grandes entreprises familiales américaines, 31 ont une performance supérieure au *Dow-Jones*. L'étude de M.A. Gallo, A. Vilaseca [1996] menée sur l'Espagne porte sur la structure du capital, le comportement vis-à-vis du risque et des investissements, la politique de dividende et analyse ces éléments au regard de la performance. Le critère de la performance retenu ici est

celui de la rentabilité des capitaux propres. Les auteurs constatent que le niveau de performance des entreprises familiales est largement supérieur, sur la même période, à celui publié (toutes entreprises confondues) par la Banque d'Espagne. L'étude met en outre en évidence l'existence d'une relation inverse, au sein de l'entreprise familiale, entre une part de marché en croissance et le niveau des marges. En France⁵, G. Charreaux [1991], sur la base d'une littérature consacrée à la théorie de la firme propose à titre de synthèse trois conceptions : (1) la thèse de la convergence des intérêts : plus le pourcentage de capital détenu par les dirigeants est important, plus l'écart avec l'objectif de maximisation de la valeur est faible ; (2) la thèse de la neutralité : toutes les structures de propriété sont équivalentes ; (3) la thèse de l'enracinement : les dirigeants échappent au contrôle des actionnaires et gèrent de manière contraire à l'objectif de maximisation de la valeur. Dans ce cadre conceptuel, G. Charreaux a mené sur le cas français une tentative de validation empirique qui conduit à rejeter l'hypothèse d'un lien entre performance et structure de propriété et à accrédi-ter la thèse de la neutralité, sauf à s'en tenir, non pas à la performance financière (maximisation de la richesse des actionnaires fondée sur les fonds propres), mais à la performance économique (maximisation de la valeur globale de l'entreprise fondée sur le Q de Tobin) pour laquelle on observe une différence significative entre les sociétés familiales et les autres.

En définitive, le constat majeur à ce niveau, et les études sont relativement convergentes, c'est celui d'une supériorité marquée des entreprises à contrôle familial.

2.1.2. *L'appréhension globale des performances*

Les études dans ce domaine sont beaucoup moins nombreuses. C. Dailly et M. Dollinger [1992] mettent en évidence des différences de performances en faveur des entreprises familiales : la croissance des

⁵ Il existe bien évidemment d'autres études françaises mais non consacrées à la notion de performances. Elles seront abordées dans l'étude des comportements différenciés infra.

ventes, la progression de la marge nette et la progression de la marge d'exploitation.

L'étude de I.K. Kleinsorge [1994] invite à des conclusions plus nuancées. Cette étude a pour objet l'analyse des différences financières et d'efficience dans les établissements de soins en distinguant le mode de contrôle, familial ou non familial.

Si en termes de qualité, les établissements sous contrôle familial fournissent un niveau de soin supérieur à la moyenne, il apparaît cependant que ces établissements sont souvent moins efficaces. Ils seraient également plus endettés que les établissements non familiaux. Deux remarques peuvent nuancer ces conclusions à contre-courant de la littérature. D'une part, les établissements de soins retenus (dans les deux sous-échantillons) sont dans leur majorité des organisations à but non lucratif. D'autre part, l'échantillon testé a été réduit à dix paires d'établissements.

Sur le cas français, J. Allouche, B. Amann [1995] ont tenté de répondre à la question : est-il possible de dégager des différences significatives de performances économiques, financières et sociales entre firmes familiales et firmes non familiales ? Pour ce faire, deux échantillons appariés ont été construits : – d'une part les entreprises sous contrôle familial, – d'autre part, les entreprises sous contrôle non familial. En ce qui concerne les conclusions sur la performance financière de l'entreprise (ici entendue au sens large), l'étude fait apparaître que la rentabilité moyenne des entreprises familiales est largement supérieure à celle des entreprises non familiales pour l'ensemble des années observées. Trois domaines sont concernés : la rentabilité, la structure financière et l'exploitation.

- Pour la rentabilité, d'une manière générale, l'étude fait apparaître que la rentabilité moyenne des entreprises familiales est largement supérieure à celle des entreprises non familiales pour l'ensemble des années observées. Deux éléments prédominent, l'un lié à la « satisfaction » de l'actionnaire, l'autre lié à la rentabilité au sens large de l'entreprise.

- Pour la structure financière, le constat majeur réside dans la réserve affichée des entreprises familiales à l'égard de l'endettement.

- Pour l'exploitation. La rentabilité d'exploitation des firmes familiales est structurellement supérieure à celles des autres firmes avec accroissement de l'écart en période de récession économique.

Le recours aux subventions publiques y est plus intense. La capacité d'autofinancement des firmes familiales illustre la marge de sécurité dont elles se dotent. Enfin, l'observation du crédit fournisseurs traduit l'aptitude de ces firmes à peser plus efficacement sur leur environnement marchand.

L'étude met en outre en évidence des différences de comportement et de performance en matière de ressources humaines. Cinq domaines sont concernés par cette supériorité de performances : l'âge et l'ancienneté des salariés, la flexibilité de l'emploi, les rémunérations, les rétributions hors salaires directs et la formation/valorisation des compétences⁶.

Si, d'une manière générale, l'étude des performances n'est pas le courant le plus nourri dans les recherches sur les entreprises familiales, l'analyse des modes différenciés de gestion des fonctions est un axe important de ces recherches.

2.2. *Les modes différenciés de gestion des fonctions*

Les domaines privilégiés, ici, sont la stratégie (2.2.1), la finance (2.2.2.), et la gestion des ressources humaines (GRH) (2.2.3.).

2.2.1. *Stratégie*

Ce domaine de la stratégie ou du management stratégique est certainement celui qui a donné lieu au plus grand nombre d'études, plus dans le domaine empirique que dans le domaine conceptuel. M.S. Wortman [1994] dans un travail qui est certainement le plus complet sur la question dresse un panorama des études de langue anglaise. Cet état, pose des fondements théoriques à la formulation stratégique au sein des entreprises familiales en développant un paradigme conceptuel et de recherche.

⁶ Ces comportements seront développés dans l'étude des comportements différenciés infra.

S'agissant des études conceptuelles, c'est essentiellement la question de la succession et des stratégies qui doivent être mises en place qui donne lieu au plus grand nombre de travaux. Les plus anciens datent du début des années 80. R. Peiser, L. Wooten [1983] étudient la question des évolutions de cycles de vie de la petite entreprise à la grande entreprise dans le cas des entreprises familiales. Dans un domaine relativement proche, R. Beckhard, W. Dyer [1983a, 1983b] étudient les stratégies de changement dans les entreprises familiales. Partant de la remarque qu'un grand nombre d'entreprises familiales se développent correctement pendant une durée moyenne de 24 ans et que cette durée correspond également à la « durée de gestion » de leur fondateur, ces auteurs examinent les principales difficultés et dilemmes qui surviennent lors d'un changement de stratégie lié à la succession de ce fondateur.

C'est au même thème que s'intéressent de L.B. Barnes, S.A. Hershon [1985]. Ils se penchent sur la question du transfert de pouvoir dans l'entreprise familiale en analysant plus particulièrement la question des relations entre entrepreneurs et managers professionnels. Dans cette même lignée d'études sur les problèmes de succession, W.C. Handler, K.E. Kram [1988] développent un modèle qui met en évidence les multiples facteurs susceptibles de contribuer à la résistance à la succession comme S. Lansberg [1988] qui se place également dans l'optique de la planification de la succession.

S'agissant des études empiriques, les questions abordées sont sensiblement plus variées. J.A. Davis, R. Tagiuri [1982] explorent les buts des propriétaires de l'entreprise familiale.

Selon ces auteurs, l'entreprise familiale a des buts spécifiques (des attributs bivalents) qui résultent du recouvrement famille-entreprise-management. Ces attributs conduisent à la prise en compte des rôles simultanés, des identités partagées, de l'histoire commune, de l'implication émotionnelle.

La question du contrôle donne lieu à un certain nombre d'études. Ainsi P. Holland, W. Boulton [1984] l'abordent à travers les implications stratégiques des relations famille-entreprise.

Ces auteurs qui se situent dans la lignée de la littérature sur les cycles de vie évoquent quatre stades dans le développement des entreprises familiales : préfamilial, familial, adaptation familiale et post-familiale.

R. Goffee, R. Scase [1985] dans une étude originale se penchent sur les modes de contrôle utilisés par les propriétaires d'entreprises familiales.

Ces derniers ont plutôt tendance à renforcer leur contrôle personnel. Ces structures que les auteurs qualifient de « quasi-organiques » permettent en outre une appréhension plus rapide de la performance financière des managers.

J.L. Ward [1988] aborde la question de la survie des entreprises familiales à travers l'utilisation de la planification stratégique. L'auteur montre notamment que les entreprises familiales adoptent des stratégies de défense, dans le but essentiel de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise. Dans un domaine relativement proche de celui de la survie de l'entreprise, S. Mignon [1998] s'attache à analyser le concept de pérennité sous son aspect organisationnel. L'étude repose sur un échantillon diversifié d'entreprises familiales pérennes et met en évidence des comportements de pérennité, et surtout le contenu des « constantes » et des « changements » nécessaires à la réalisation de cette pérennité.

C. Daily, S. Thomson [1994] abordent une question intéressante et très peu évoquée dans les travaux sur l'entreprise familiale : celui du lien entre la structure de propriété, le comportement stratégique et la croissance de l'entreprise. Un travail un peu plus ancien [C. Daily, M. Dollinger 1992] avait déjà posé les bases de ces comportements stratégiques des entreprises familiales. Pour l'essentiel ces entreprises poursuivent des stratégies de croissance beaucoup plus actives que les entreprises non familiales. Les résultats de l'étude de 1994 invitent à plus de nuances. Il n'y a pas de relation établie entre la structure de propriété (familiale, non familiale, première génération ou seconde, managers professionnels...) et le comportement stratégique. Il n'y en a pas non plus (ou très peu) entre la structure de propriété, le comportement stratégique et la croissance de l'entreprise. R. Donckels, E. Fröhlich [1991] se posent la question : existe-il des différences entre les entreprises familiales et non familiales dans huit pays européens au niveau des valeurs, attitudes, objectifs et comportements stratégiques ? La conclusion qu'ils tirent de cette comparaison est qu'il apparaît que les entreprises familiales sont « dirigées vers elles-mêmes » ou orientées vers l'environnement familial. Leur équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, organisateurs, que des « pionniers » ou entrepreneurs. Ainsi, le comportement stratégique est plutôt conservateur. Les entreprises familiales sont plutôt des facteurs stables de l'économie.

Dans ce domaine des études empiriques, on retrouve comme dans les études conceptuelles, de nombreux travaux consacrés à la succes-

sion dans les entreprises familiales. M.S. Wortman [1994] en dénombre douze sur la période 1978-1994. En France, J.P. Mouline [1999], dans une intéressante étude, met en évidence les processus de gestion mis en œuvre dans le cadre de la succession managériale dans l'entreprise familiale.

2.2.2. Finance⁷

Même si les recherches qui tentent de mettre en évidence des spécificités et des particularités propres aux entreprises familiales, restent principalement économiques (taille, importance, contribution au PNB...), les comportements financiers différenciés ont aujourd'hui une place plus importante. Les travaux consacrés à une étude approfondie des comportements financiers des entreprises familiales, incluant une étude empirique, sont assez peu nombreux. Eux seuls seront ici envisagés⁸.

L'étude M.A. Gallo, A. Vilaseca [1996] – déjà citée –, menée sur l'Espagne, met en évidence ces comportements financiers. Les principaux résultats confortent pour l'essentiel ceux des autres études. Les entreprises familiales auraient une logique financière propre. Les entreprises familiales ont un ratio Dettes/Capitaux propres peu élevé ; ce niveau d'endettement est expliqué par la volonté d'éviter le risque de faillite de l'entreprise. Les entreprises concernées sont généralement celles qui ont une position de *leader* en termes de part de marché. Il existe par ailleurs une relation significative entre la taille de l'entreprise et la diversité des pratiques financières. Les grandes entreprises familiales tendent à être liées à plus d'institutions financières et tendent à utiliser une grande variété de produits financiers pour leur financement. Celles qui ont une position de *leader* de marché ont une performance financière inférieure en termes de retour sur les ventes et retour sur capitaux propres que celles qui ont une position de suiveur. L'analyse avec la

⁷ Les principales études en finance ont été évoquées dans le tableau 6 concernant les performances. Elles ne seront pas ici reprises de manière synoptique.

⁸ En revanche de très nombreuses études abordent la question du lien entre les diverses structures de propriété et le comportement financier ou la performance. Elles dépassent le cadre de ce travail. Pour une bibliographie récente, voir R. La Porta et al. [1998] et S.J. Harvey [1999].

performance permet d'affirmer l'existence d'une relation inverse, au sein de l'entreprise familiale entre la part de marché et le niveau des marges.

G. Hirigoyen [1982, 1984a et 1984b] a mis en évidence une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales, avec pour objectif la pérennité de l'entreprise. Ce comportement est l'illustration d'une certaine confusion entre patrimoine familial et patrimoine professionnel. L'étude met également en évidence le fait que 86 % des entreprises familiales non cotées interrogées ne distribuaient pas de dividendes.

Hors la relation avec les institutions financières mise en évidence par M.A. Gallo, A. Vilaseca [1996], ces résultats sont confirmés sur le cas français par l'étude de J. Allouche, B. Amann [1995]. Au-delà du premier constat sur la performance des entreprises familiales, un deuxième constat réside dans la réserve affichée des entreprises familiales à l'égard de l'endettement.

L. Maherault [1996, 1998] montre que les entreprises familiales cotées paraissent s'inscrire dans une logique d'indépendance entre décisions d'investissement et de financement ; elles se conforment par là aux logiques des marchés financiers. En revanche, les entreprises familiales non cotées semblent respecter une hiérarchie des financements, ne renforçant leurs capitaux propres que si le partage du risque de financement l'impose.

Les résultats de ces différentes études sont globalement convergents : stratégie financière prudente orientée vers la pérennisation de l'entreprise, réserve vis-à-vis de l'endettement, réticence à la distribution de dividendes qui vise à préserver l'autofinancement. L'une des explications la plus convaincante à ces comportements spécifiques pourrait être l'horizon plus étendu des dirigeants des entreprises familiales [S.J. Harvey 1999].

2.2.3. *Gestion des ressources humaines*

Il y a quelques années, R. Desman, T. Brush [1991] notaient que sur les 202 références de leur état de la littérature sur les entreprises fami-

liales, seules 4,2 % des publications abordaient la question des ressources humaines. Dans une étude au titre révélateur : « *A Neglected Factor Explaining Family Business Success : Human Resource Practices* », J.H. Astrachan, T.A. Kolenko [1994] posaient la question du relatif manque de travaux dans ce domaine. L'étude d'ampleur (puisque menée sur 614 entreprises familiales), met en évidence le rôle important (causal selon les auteurs) des pratiques de ressources humaines dans la survie des entreprises familiales. Des pratiques différenciées, en vigueur dans les entreprises familiales, émergent : des procédures formelles, régulières de contacts avec les employés, la mise en place de politiques de rémunération, des descriptifs écrits de postes et de procédures. Nonobstant l'affirmation des auteurs qui considèrent leur travail comme la première étude sur la question, quelques travaux, rares il est vrai, étaient consacrés à la question.

R.C. Dailey, T.H. Reuschling [1980] ont tenté de déterminer dans quelle mesure les pratiques en matière de personnel étaient différenciées selon la structure de propriété. L'étude met en évidence des pratiques spécifiques d'embauche, dans l'évaluation et la promotion, dans la gestion de fin de carrière et de départ à la retraite et dans la formation et le développement.

À côté de ces études à vocation généraliste, il existe quelques travaux dont l'objet est beaucoup plus spécifique.

Ainsi, S. Lansberg [1983] aborde les contradictions structurelles entre la famille et l'entreprise et les différents problèmes de ressources humaines susceptibles d'en découler : les problèmes de sélection d'un membre de la famille, les rémunérations, les problèmes d'évaluation des performances du travail d'un membre de la famille...

La question, voisine, des influences du conflit entre la famille et l'entreprise sur la satisfaction au travail, la satisfaction en général et les intentions de cessation d'activité des propriétaires est envisagée par J.S. Boles [1996]. Le modèle proposé explique la satisfaction au travail par le conflit entreprise-famille. Pour les entreprises familiales, la performance n'est pas significativement liée à la satisfaction au travail. Pour les entreprises non familiales, la satisfaction au travail est influencée par la performance.

Pour les entreprises familiales, on observe un lien significatif entre la satisfaction au travail et la satisfaction en général. Les conflits influencent la satisfaction générale au travers de la satisfaction au travail. Pour les entreprises non familiales, la satisfaction générale est liée à la satisfaction au travail.

L'étude de J. Allouche, B. Amann [1995], sur le cas français, a tenté de dégager des différences significatives entre firmes familiales et firmes non familiales. Sur deux échantillons appariés, 21 ratios illustrent des différences de comportement et de performance.

- Les structures d'emploi : trois ratios relatifs à l'âge et l'ancienneté des salariés illustrent la capacité et la volonté des firmes familiales de fidéliser les effectifs. Ces résultats sont confortés par l'étude des politiques de flexibilité de l'emploi. Fidélisation et identification forment ainsi la base de « l'esprit maison ».

- Les politiques de rémunération : les dirigeants (propriétaires) de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des firmes non familiales, le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé dans les firmes à contrôle familial (identification du salarié aux objectifs de l'entreprise), l'éventail des rémunérations est plus resserré et les rétributions hors-salaire sont globalement plus fortes dans les firmes à contrôle familial.

- Les politiques comparées de valorisation des compétences : les entreprises à contrôle familial sont plus actives que les autres entreprises dans le domaine de la formation des salariés. Elles consacrent par ailleurs à la valorisation des compétences une part plus importante de la masse salariale.

Après ce second axe des recherches sur l'entreprise familiale, à savoir celui des spécificités et de la particularité des entreprises familiales, un troisième axe, mérite que l'on s'y attarde : c'est celui des justifications et explications (3.) de ces particularités de ces formes d'organisation.

3. Justifications et explications

M.S. Wortman [1994] constate, malgré la variété des concepts développés dans le champ des entreprises familiales, l'inexistence de paradigme unifié dans le domaine. Il semble que deux axes émergent. Le premier est fondé sur la différence de structures de propriété entre entreprises familiales et entreprises non familiales (3.1.), le deuxième est issu d'explications liées aux « valeurs » (3.2.)

3.1. Les explications liées à la structure du capital

L'influence de la forme de propriété sur les caractéristiques organisationnelles et les modes de gestion est rémanente dans toutes les analyses des structures organisationnelles, et cela dès la naissance de l'économie politique. Deux axes théoriques majeurs, susceptibles d'expliquer des différences entre entreprises familiales et entreprises non familiales vont se succéder : la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence.

3.1.1. La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété est formulée à partir des années soixante aux États-Unis. Son objet principal est de démontrer que la séparation propriété/gestion loin d'annoncer le déclin de la propriété, illustre la preuve de son adaptabilité. Il s'agit d'un renouveau de l'analyse, classique et néoclassique de l'entreprise : l'organisation n'est plus l'objet central homogène de l'analyse. Tout individu au sein de l'organisation poursuit ses propres objectifs, dans le cadre des contraintes imposées par le système environnant. Les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité dont le profit n'est qu'une composante, et cela quels que soient les droits de propriété dont ils disposent. Compte tenu d'une information imparfaite, les coûts de transaction, nécessairement non-nuls constituent un élément essentiel du comportement des agents dans l'entreprise, en particulier celui des propriétaires et celui des dirigeants.

Appliquée au thème de l'entreprise familiale, la conséquence est que dans l'entreprise non familiale, les dirigeants ne recherchent pas la maximisation de la richesse des actionnaires, et les propriétaires n'ont pas toujours les moyens d'inciter les dirigeants à agir dans un sens plus conforme à leurs intérêts [C. Daily, M. Dollinger 1992]. D'une part, les propriétaires tolèrent les pratiques discrétionnaires des managers tant que celles-ci auront un coût inférieur à celui qu'ils devraient engager pour les corriger. D'autre part, les dirigeants, profitent de cette marge de manœuvre pour maximiser leur utilité. L'idée de base selon laquelle les droits de propriété influencent les comportements est unanimement admise par les promoteurs de la théorie. Ceci marque très largement la

fonction et la définition des droits de propriété. Il en résulte une atténuation des droits de propriété à cause de l'existence de coûts de contrôle qui limitent l'exclusivité de leur usage, même en présence des garde-fous que sont le salaire des dirigeants, le marché des capitaux et le marché du travail [J. Allouche, B. Amann 1995, 1998c]. Les comportements des dirigeants en sont très largement affectés. Différents auteurs trouvent là l'explication aux comportements différenciés des entreprises familiales [E.H. Schein 1968 ; W.G. Dyer 1986 ; C. Daily, D.R. Dalton 1992]. Ces implications comportementales permettent à S.J. Harvey [1999] de suggérer qu'une des raisons de la domination des entreprises familiales en tant que forme d'organisation réside dans le fait que les managers familiaux ont un horizon beaucoup plus étendu que celui des managers non familiaux, un horizon parfois bien au-delà de la génération. Ces perspectives à long terme des dirigeants de l'entreprise familiale sont en fait un prolongement naturel de l'appartenance au système familial. Cette extension de l'horizon agit comme une incitation [S.J. Harvey 1999].

3.1.2. *La théorie de l'agence*

Le problème de la séparation de pouvoir entre propriétaires et dirigeants est central dans la théorie de l'agence par le biais de la notion de relation d'agence et de l'analyse des coûts qu'elle entraîne. C'est dans le cadre proposé à partir de la seconde moitié de la décennie soixante-dix que s'organise en profondeur une réflexion sur les implications organisationnelles et comportementales des droits de propriétés, tels que spécifiés dans les contrats qui lient propriétaires et dirigeants. Les travaux successifs de S. Ross [1973], de M. Jensen, W. Meckling [1976], d'E. Fama [1980], et d'E. Fama, M. Jensen [1983] vont contribuer à l'émergence d'une théorie des formes organisationnelles privées.

Dans l'hypothèse d'une propriété concentrée dans les mains d'une même famille, la divergence propriétaires/dirigeants est atténuée, parfois très largement. Il en résulte des organisations dans lesquelles la prise de décision est centralisée [W.J. Dyer 1986, C. Daily, M. Dollinger 1993]. Un ou quelques individus la « confisquent » [T.L. Whisler 1988]. Inver-

sement, dans l'hypothèse d'une dilution du capital, la divergence s'élargit et les conflits d'intérêts s'amplifient. Les tentatives de validation empirique de la théorie de l'agence du point de vue de la séparation propriétaires/dirigeants sont largement envisagées sous l'angle des relations entre structure de la propriété et performances financières de l'entreprise. Les agents (en l'occurrence les managers « non familiaux ») vont imposer des coûts d'agence à l'entreprise familiale. Il s'agit de coûts qui résultent de la divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeants et des phénomènes classiques de risque moral et de sélection adverse dès lors qu'il y a séparation entre la propriété et le contrôle [C. Daily, M. Dollinger 1993]⁹.

3.2. Les explications liées aux valeurs

À côté des explications qui se fondent sur les structures de propriété, un certain nombre d'analyses tournent autour de la notion de « valeurs » entendue ici au sens large. Les premières sont fondées sur des analyses comportementales (3.2.1.). Les secondes effectuent un parallèle avec le phénomène de l'entrepreneuriat (3.2.3.). Les troisièmes, plus récentes, utilisent la notion de confiance comme explication (3.2.3.)

3.2.1. Les analyses comportementales

Au sein des analyses systémiques et comportementales, les plus intéressantes sont celles fondées sur l'interpénétration famille-entreprise. M.S. Wortman [1994] fait une synthèse des théories et recherches dans le domaine de l'interpénétration famille-entreprise. Après une analyse de la littérature, il offre une typologie dans le domaine qui peut servir de base. Les principaux thèmes de cette typologie sont les composants théoriques, historiques, légaux, environnementaux, organisationnels et le futur de l'entreprise familiale. À quelques exceptions près [E. Keppner 1991 ; M.F. Whiteside, F.H. Brown 1991], les travaux analysés par M.S. Wortman sont axés sur l'entreprise familiale comme simple alter-

⁹ Pour une lecture plus détaillée de la théorie de l'agence et une bibliographie extensive, voir G. Charreaux [1999].

native à la structure qu'une entreprise peut adopter. Lorsque des aspects spécifiques de l'entreprise familiale sont envisagés, il s'agit généralement de domaines liés à la succession [M.S. Wortman 1994] ou de modèles fondés sur le caractère dual des systèmes en cause – famille et entreprise – [P. Davis, D. Stern 1980 ; M.F. Whiteside, F.H. Brown 1991]. J.A. Davis, R. Tagiuri [1982] ont étudié le recouvrement entre la famille et l'entreprise (attributs bivalents).

Les attributs émanant de chacun des deux modes d'organisation ont également des avantages et des inconvénients. J.A. Davis, R. Tagiuri fondent l'explication sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles : identité partagée, histoire commune, implication émotionnelle, langage « privé » des parents, sensibilisation mutuelle et la signification symbolique de l'entreprise familiale. Ainsi, à titre d'exemple des avantages de l'interpénétration et la simultanéité des rôles (parents, propriétaires et dirigeants), J.A. Davis, R. Tagiuri mettent en évidence la loyauté et la centralisation de la prise de décision (source d'efficacité). Les inconvénients de cette simultanéité des rôles (développement de l'unité et du consensus) pouvant être en directe opposition avec les objectifs de la compétitivité.

3.2.2. Entrepreneuriat et entreprises familiales

Ce courant de recherches est relativement récent, peu développé mais prometteur [F. Hoy 1992 ; F. Hoy, T. Verser 1994 ; R.H. Brockhaus 1994 ; R.A. Litz 1995].

L'idée générale est que les recherches sur l'entrepreneuriat sont plus anciennes que celles réalisées en matière d'entreprises familiales. Il s'agit donc bien souvent d'une tentation d'établir un parallèle entre les deux champs. Ce parallèle est parfois saisissant au regard des difficultés communes de consensus sur les définitions [F. Hoy 1992 ; F. Hoy, T. Verser 1994], de difficultés d'accès aux données [R.H. Brockhaus 1994], d'une certaine « apathie » des chercheurs à l'origine et d'interpénétration de valeurs.

Les principaux efforts tournent autour de la recherche (pas toujours aboutie) de définitions tentant de différencier les deux types d'organisations [R.A. Litz 1995].

3.2.3. *Confiance et entreprises familiales*

Un courant émergent [F. Fukuyama 1995 ; R. Chami 1997 ; R. Chami, C. Fullencamp 1997 ; J. Allouche, B. Amann 1998a,] introduit dans l'analyse la confiance comme explication possible. La littérature économique contemporaine prend très largement en compte le concept de confiance¹⁰ dans la constitution de l'ordre marchand [A. Orléan 1994]. Le concept de confiance (avec son corollaire, la défiance) paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales sur les autres types d'entreprises.

Ainsi, F. Fukuyama [1995] fait appel à la notion de sociabilité spontanée : portion du capital humain relative à la capacité des individus de s'associer les uns avec les autres. Cette capacité dépend des normes et valeurs partagées par les communautés mais également de la disposition des individus à subordonner leurs intérêts à ceux de groupes plus larges [F. Fukuyama 1995]. De ces valeurs partagées naît la confiance. La sociabilité emprunte trois voies : la famille¹¹, les associations volontaires étrangères à la famille et l'Etat. En fait, il existerait deux grands types de communautés : des communautés fondées sur la famille et des communautés fondées sur d'autres bases, comme la société civile. Selon cet auteur, une caractéristique culturelle (la sociabilité spontanée) est à même d'expliquer l'existence de grandes entreprises dans une économie

¹⁰ Parmi de multiples définitions, il est possible de retenir la suivante : « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables » [F. Bidault, C. Jarillo 1995].

¹¹ Il faut noter que F. Fukuyama considère les sociétés nationales familiales comme des obstacles au développement économique rapide. Pour lui, la présence prééminente d'entreprises familiales dans une économie nationale s'interprète comme une marque de défiance à l'égard de la Société.

et par prolongement, la prospérité. Cette hypothèse paraît vérifiée par l'étude empirique de R. La Porta et *al.* [1996].

R. Chami [1997] et R. Chami, C. Fullencamp [1997] insistent sur le caractère très particulier de l'entreprise familiale, sur la base d'un modèle faisant appel tant aux théories économiques de la famille qu'aux théories néoclassiques du marché, différente à la fois des entreprises « classiques » et de la famille elle-même. L'atténuation des caractères issus de la famille s'effectue grâce à la discipline imposée par le marché.

J. Allouche, B. Amann [1998c] proposent un modèle explicatif fondé sur trois dimensions de la confiance dans l'entreprise familiale : la « *personal trust* » (c'est le niveau de la logique institutionnelle familiale), la « confiance intra » (c'est l'expression du sens commun où encore la confiance élargie par le paternalisme dans le cadre des relations capital-travail) et la « confiance inter » (c'est le niveau de la logique coopérative qui s'exprime au travers de la confiance entre l'organisation et l'environnement).

Par-delà ces différents travaux centrés sur le concept de confiance comme explication des performances des entreprises familiales, d'autres s'y réfèrent uniquement à la marge [S.J. Harvey 1999].

Conclusion

Comme dans tout domaine récemment devenu l'objet de l'attention d'une communauté (académique ou autre), on assiste à une véritable épidémiologie des connaissances. Elle est saine mais contribue un peu, dans cette phase de jeunesse – voire de genèse – à troubler la mesure d'un état de l'art (au sens plus noble du terme qu'un simple document). En outre, le domaine y est propice. Plus qu'ailleurs, l'apport des différentes disciplines de la gestion, mais également l'apport des disciplines voisines (droit, économie, sociologie, histoire des entreprises) est précieux et risqué. Les différentes études évoquées dans ce travail – et essentiellement les plus récentes – permettent de tirer plusieurs conclusions.

– Le monde académique a enfin pris conscience de l'intérêt du sujet. Il en résulte des études plus rigoureuses, articulées autour d'une démarche scientifique. Sans pouvoir encore parler d'un domaine d'étude à maturité – loin s'en faut –, il semble que l'on pointe vers l'adolescence.

– Le monde économique – à quelques exceptions près il est vrai – a découvert avec surprise que l'entreprise familiale n'était pas qu'une survivance d'un passé archaïque. Ce qui s'est pensé comme la première forme (historique) d'entreprise reste aujourd'hui (ou à nouveau) dans ce 20ème siècle finissant, la première forme (économique) d'entreprise. Illusion (?) d'un cycle qui avec un 19ème siècle finissant au travers des grandes entreprises familiales avait assuré la transition vers l'entreprise moderne.

Bibliographie

Alcorn P.B. [1982] *Success and Survival in the Family-Owned Business*, McGraw-Hill Book Company.

Allouche J., Amann B. [1995], «Le retour triomphant du capitalisme familial», in *De Jacques Coeur à Renault : Gestionnaires et Organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Allouche J., Amann B. [1998a], « Le Second Marché au cœur de l'aventure entrepreneuriale française », *Cahiers du Larego*, avril.

- Allouche J., Amann B. [1998b], «L'entreprise familiale, un état de la recherche », *Cahiers du Larego*, septembre.
- Allouche J., Amann B. [1998c], «La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », *Économie et Société*, série Gestion, n° spécial, septembre.
- Allouche J., Schmidt G. [1996], « 40 ans d'évolution de la pensée stratégique d'Igor Ansoff », in *Enseignements et Recherches en gestion, évolutions et perspective*, p. 333-360, Presses Universitaires de Toulouse
- Amann B. [1999], « La théorie des droits de propriété », in B. Amann, G. Charreaux, P. Joffre, G. Koenig, B.de Montmorillon, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Economica.
- Aronoff C.E., Ward J.L. (Eds), [1990] *Family Business Sourcebook*. Omnigraphics.
- Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994], « A Neglected Factor Explaining Family Business Success : Human Resources Practices », *Family Business Review*, vol. 7, n° 3, Fall.
- Astrachan J.H. [1988]. « Family Firm and Community Culture », *Family Business Review*, vol. 1, p. 165-189.
- Barnes L.B., Hershon S.A. [1985], « Transferring Power in a Family Business », *Harvard Business Review*, vol. 54. p. 105-114
- Barry B.[1975], «The Development of Organisation Structure in the Family Firm », *Journal of General Management*, vol. 3, n° 1, p. 42-60.
- Becker G.S. [1981], *A Treatise on the Family*. Harvard University Press.
- Beckhard R., Dyer W. [1983a], « Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies », *Sloan Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 59-65.
- Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983b], « Managing Continuity in the Family-Owned Business ». *Organizational Dynamics*, Summer.
- Bergstrom T.C. [1994], « A Survey of Theories of the Family », Working Paper, University of Michigan.
- Beutler I.F. [1991], « Family Economic Well-Being and Economic Reason : Examining Roots of Understanding in Home Management and

- Family Economics », in S.Y. Nickols [Ed.], *Family Economic Well-Being*, American Home Economics Association, p. 36-43.
- Bidault F., Jarillo C. [1995], « La confiance dans les transactions économiques », in F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion, *Confiance, entreprise et société*, Eska.
- Blau D.M. [1987]. « A Time-Series Analysis of Self-Employment in the United States », *Journal of Political Economy*, vol. 95, p. 445-467.
- Boles J.S. [1996], « Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners : The Case of Family-Operated Businesses », *Family Business Review*, vol. 9, n° 1, p. 61-74.
- Brockhaus R.H. [1994], « Entrepreneurship. and Family Business research : Comparisons Critique and Lessons », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 19, n° 1, p. 25-37.
- Bryant W.K. [1990], *The Economic Organization of The Household*, Cambridge University Press.
- Chami R. [1997], « What's Different About Family Business ? » Working Paper, University of Notre Dame, September.
- Chami R., Fullencamp C. [1997], « The Market Value of Family Values », Working Paper, University of Notre Dame, January.
- Chandler A.D. [1990], *Scale and Scope*, MIT Press.
- Channon D.F. [1971], *The Strategy and the Structure of British Enterprise*, MacMillan
- Charreaux G. [1991], « Structures de propriété, relation d'agence, et performance financière », *Revue Économique*, vol. 42, mai, p. 521-542.
- Charreaux G. [1999], « La théorie de l'agence : lectures et relectures », in B. Amann, G. Charreaux, P. Joffre, G. Koenig, B.de Montmorillon, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Économica.
- Christensen R. [1953], *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard University, School of Business Administration, *A Thesis for the Degree of Doctor of Commercial Science*.
- Churchill N., Hatten K.J. [1987], « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses », *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, p. 51-64.

- Cromie S., Stephenson B., Monteith D. [1995], « The Management of Family Firms : An Empirical Investigation », *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 4, p. 11-34.
- Dailey R.C., Reuschling T.H. [1980], « Human Ressources Management in Family Owned Companies », *Journal of General Management*, vol. 5., n° 3, p. 49-56.
- Daily C.M., Dalton D.R. [1992], « Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally Managed Small Corporations », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 2 p. 5.
- Daily C., Dollinger M. [1992], « An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms », *Family Business Review*, vol. 5, n° 2, p. 117-136.
- Daily C., Dollinger M. [1993], « Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-family Managed Businesses », *Journal of Small Business Management*, p. 79-90.
- Daily C., Thomson S.S. [1994], « Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth : An Empirical Examination », *Family Business Review*, vol. 7, n° 3, p. 237-249.
- Davis P. [1983], « Realizing the Potential of the Family Business », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, p. 47-56.
- Davis J.A., Tagiuri, R. [1982], *Bivalent Attributes Of The Family Firm*, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.
- Davis J., Pratt J. (Eds.) [1985], *Measurement and Evaluation of Family-Owned and Home-Based Businesses*, Prepared under a grant from the Small Business.
- Davis P., Stern D. [1980], « Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business : An Integrated Systems Perspective », *Human Relations*, vol. 34, p. 207-224.
- Desman R., Brush T. [1991], « Family Business : State of the Notion » *Paper presented at the annual meeting of the Family Firm Institute*, Beaver Creek, CO.
- Donckels R., Fröhlich E. [1991], « Are Family Businesses Really Different ?, European Experiences from STRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 149-160.

- Donnelley R. [1964], « The Family Business », *Harvard Business Review*, vol. 42, n° 4, p. 93-105.
- Dyer W.G., Jr. [1986], *Cultural Changes in Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass Publishers.
- Evans D.S., Leighton L.S. [1989]. « Some Empirical Aspects of Entrepreneurship », *American Economic Review*, vol. 79, p. 519-535.
- Fukuyama F. [1995], *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, édition Française, *La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Plon 1997.
- Gallo M., Vilaseca A. [1996], « Finance in Family Business », *Family Business Review*, vol. 9, n° 4, p. 387-205.
- Gallo M.A., Estapé, M.J. [1992], « Family Business Among the Top 1000 Spanish Companies », *IESE research paper* n° 231.
- Gallo M.A., Estapé, M.J. [1994], « The Family Business in the Spanish Food and Beverage Industry », *IESE research paper* n° 265.
- Glueck W.F., Meson T.S. [1980], « A Literature Analysis of Concepts », *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Detroit, MI.
- Goffee R., Scase R. [1985], « Proprietorial Control in Family Firms : Some Fonctions of "Quasi-organic" Management System », *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 1, p. 53-68.
- Green S., Pryde P. [1989], *Black Entrepreneurship. in America*, New Brunswick, N.J. : Transaction.
- Handler W.C., Kram K.E. [1988], « Succession in Family Firms : the Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. 1, n° 47, p. 361-381.
- Handler, W.C. [1989], « Methodological Issues And Considerations In Studying Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, p. 257-276.
- Harvey S.J. [1999], « Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm », *International Journal of the Economics of Business*, February, vol. 6, n° 1, p. 41-55.

- Hill C.W., Snell S.A. [1989], «Effects Of Ownership. Structure And Control On Corporate Productivity », *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 25-46.
- Hirigoyen G. [1982], « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banque*, n° 417, p. 588-593.
- Hirigoyen G. [1984a], «Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières », *Thèse pour le Doctorat d'Etat, Université de Bordeaux I*.
- Hirigoyen G. [1984b], « Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ? », *Banque*, n° 436, p. 207-210.
- Holland P., Boulton W. [1984], « Balancing the "Family" and the "Business" in Family Business », *Business Horizons*, vol. 27, n° 2, mars-avril, p. 16-21.
- Hollander B., Elman N. [1988], « Family-Owned Business : An Emerging Field of Inquiry », *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, p. 145-164.
- Hoy F. Verser T. [1994], « Emerging Business, Emerging Field : Entrepreneurship. and the Family Firm », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 19, n° 1, p. 9-23.
- Hoy F. [1992], « Strategic Management and the Family Firm », Presented at UCLA, *Invited International Conference on Family Business*, Los Angeles, California.
- Ibrahim A.B., Ellis W.H. [1994], *Family Business Management : Concepts and Practice*, Kendall/Hunt.
- Jaffe D.T. [1990], *Working With Ones You Love : Conflict Resolution and Problem Solving Strategies For A Successful Business*, Conari.
- Jones G., Rose Mary B. [1993], « Family Capitalism », *Business History*, vol. 35, n° 4, p. 1-16.
- Keppner E. [1983], « The Family and the Firm : A Coevolutionary Perspective », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, p. 57-70.
- Kirschhoff B.A., Kirschhoff J.J. [1987], «Family Contributions To Productivity And Profitability In Small Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 4, p. 25-31.

Kleinsorge I.K. [1994], « Financial and Efficiency Differences in Family-Owned and Non-Family-Owned Nursing Homes : an Oregon Study », *Family Business Review*, vol 7, n° 1, p. 73-85

La Porta R., Lopez-de-Silanes, Shleifer A., Vishny R. [1998], « Corporate Ownership. around the World », *Harvard University Working Paper*.

Landes D.S. [1949], « French Entrepreneurship. and Industrial Growth in the Nineteenth Century », *Journal of Economic History*, vol. 9, p. 45-61.

Landes D.S. [1951], « French Business and Businessmen in Social and Cultural Analysis », in E. Mead (Ed), *Modern France*, Princeton, p. 334-353.

Lank, A. [1992], « Launching a Family Business Program : a European Case Study and its Lessons », *Presented at the Annual Conference of the Family Firm Institute*, Boston, MA.

Lansberg I, Perrow S., Rogolsky S. [1988], « Family Business as an Emerging Field », *Family Business Review*, vol 1, p. 1-8

Lansberg S. [1983], « Managing Human Resources in Family Firms : The Problem of Institutional Overlap », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, p. 39-46.

Lansberg S. [1988], « The Succession Conspiracy : Mapping Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms », *Working Paper A 70, Yale School of Organization and Management*.

Lazonick W. [1991], *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge MA.

Leach P. et al. [1990], « *Managing the Family Business in the U.K.* », *A Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School*, London : Stoy Hayward.

Liston M.I. [1993], *History of family economics research : 1862-1962*, University Publications, Iowa State University.

Longenecker J., Moore C., Schoen J. [1989], « Consumer Perceptions of Family-Owned Service Industries : A Study of the "Family" Cue in The Funeral Home Industry ». *Presented at the annual meeting of the International Council on Small Business*.

- Lyman A.R. [1991], « Customer Service : Does Family Ownership Make a Difference ? », *Family Business Review*, vol. 4, n° 3, p. 303-323.
- Maherault L. [1996], *Comportements financiers et entreprises familiales : approche théorique et empirique*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II.
- Maherault L. [1998], « Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées », *Revue du financier*, n° 114, p. 59-75.
- Martinez J.I. [1994], « Family business in Chile », *Family Business Network Newsletter*, n° 9, p. 5.
- Mayo J.W., Flynn J.E. [1989], « First Entry and Exit : Causality Tests and Economic-Base Linkages », *Journal of Regional Science*, vol. 22, p. 645-662.
- Merino F., Salas V. [1993], *Estrategia y resultados de la Empresa Familiar*, Universidad Autonoma de Barcelona.
- Mignon S. [1998], *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse pour le Doctorat en ès Sciences de Gestion, Université de Nice.
- Monsen R.J. [1969], « Ownership and Management : The Effect of Separation on Performance », *Business Horizons*, vol. 12, p. 46-52.
- Monsen R.J., Chiu J., Cooley D. [1968], « The Effect of the Separation of Ownership and Control on the Performance of the Large Firm », *Quarterly Journal Economics*, vol. 82, n° 3, p. 435-451.
- Mouline J.P. [1999], *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : Une approche par les récits de vie*, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Nancy 2.
- Novak M. [1983], « Business, Faith, and the Family », *Loyola Business Forum*, vol. 4, n° 1, p. 6-8.
- Orléan A. [1994], « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, n° 4, p. 17-36
- Owens R. [1994], « Australian Family Business, Ethics, Energy and Long Term ».

- Peiser R., Wooten L. [1983], «Life-Cycle Changes in Small Family Businesses », *Business Horizons*, vol. 26, n° 3, p. 58-65.
- Prokesch S. [1986], « Renewing Traditional Values. when the Relatives Fall Out. Wrestling With Vulnerability », *New York Times*, June 10.
- Reidel H. [1994], «Family Business in Germany ». *Family Business Network Newsletter*, n° 9, p. 6.
- Riordan D. [1988], *The Nature of Effectiveness of Management Control in Small Family Business*, Virginia Polytechnic Institute and State University, A Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy in Business with Major in Accounting, Virginia.
- Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson, [1985], *The Family in Business*, Jossey-Bass Publishers.
- Schein E.H. [1968], « Organizational Socialisation and the Profession of Management », *Industrial Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 1-16.
- Stern M.H. [1986], *Inside the Family-held Business*, Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Upton N. [1995], «Financing Transitions in Family Firms : Behavioral Aspects », Research Paper, Baylor University Institute for Family Business.
- Ward J.L. [1988], « The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 1, p. 105-117.
- Ward J.L. [1987], *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass.
- Welsch J. [1991], « Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain : A Transnational Comparison », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 191-203.
- Westhead P., Cowling M. [1998], « Family Firm Researchs : the Need for a Methodological Rethink », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, p. 31-56
- Whisler T.L. [1988], «The Role of the Board in the Treshold Firm », *Family Business Review*, vol. 61, n° 5, p. 143-154.
- Whiteside M.F., Brown F.H. [1991], «Drawbacks of a Dual-System Approach to Family Firms : Can We Expand Our Thinking ? », *Family Business Review*, vol. 4, p. 383-395.

Wortman M.S. Jr. [1994], « Theoretical Foundations For Family-Owned Business : A Conceptual and Research-Based Paradigm », *Family Business Review*, vol. 7, p. 3-27.