

La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?

Sophie MIGNON

Université de Paris Sud

Correspondance :

Sophie Mignon
Université de Paris Sud
Bâtiment 334
91405 Orsay Cedex
Tél : 01.69.15.78.30
Email : tsmignon@club-internet.fr

Résumé : Le but de cet article est d'éclairer la problématique de la pérennité des entreprises sous l'angle de la nature de leur structure de propriété. La spécificité d'un échantillon diversifié d'entreprises familiales pérennes est à cette fin présentée. Il est mis en évidence que l'indépendance que confère à ces firmes leur mode de contrôle familial leur permet de poursuivre en toute liberté des objectifs de pérennité. Les caractéristiques de ces firmes contribuent à former un modèle propre aux entreprises familiales pérennes.

Mots clés : pérennité – pouvoir – contrôle – projet – organisation – activité.

Abstract : This article aims at shedding light on the problematic of long-lasting firms seen from the point of view of their property structure. The specificity of a diversified sample of family businesses is thereby presented in this paper. We will underscore the fact that owing to the independence granted to these firms by their family-controlled mode, they are in position to pursue their durability objectives with complete freedom. These firms' main characteristics contribute to create a model which is highly specific to long-lasting family businesses.

Key words : durability – power – control – project – organization – activity.

Seule la moitié des entreprises nouvellement créées sont toujours présentes après cinq ans d'existence (moyenne sur l'ensemble des pays européens)¹. En outre, les entreprises créées à une génération donnée ont seulement 15 % de chances d'appartenir au même groupe d'actionnaires (la famille du fondateur par exemple) trois générations plus tard [A. Lank 1992, p. 157].

La rareté des entreprises ayant su défier ces statistiques éveille une curiosité certaine et mérite l'intérêt du chercheur. Or, si l'entreprise familiale a fait l'objet d'un intérêt croissant [F. Crouzet 1996 ; R. Donckels, E. Frölich 1991 ; D. Harris, J. Martinez 1994 ; M. Hau 1995 ; F. Kittel 1996 ; J. Allouche, B. Amann 1998], l'étude de leur longévité demeure largement inexplorée.

Au-delà de leur singularité, l'intérêt d'une étude sur les entreprises familiales pérennes se situe à un autre niveau : il convient, en effet, de réfléchir si la recherche de la pérennité des entreprises ne constitue pas un « modèle alternatif » à la recherche de la valeur par le marché financier. Ainsi se pose la question « *de savoir si l'objectif ultime de la firme est de devenir multicensitaire ou d'enrichir ses actionnaires* » [M. Albouy 1999, p. 90].

L'objectif de cet article est double. Il s'agit de montrer que l'indépendance que leur confère la nature familiale de leurs capitaux permet à ces entreprises de poursuivre des objectifs de pérennité très éloignés de ceux dictés par le marché financier. En outre, ces entreprises, en raison à la fois de leur mode de contrôle et des vues à long terme affichées, ont un impact social et économique incontestable [ASMEP 1995, 1997] en préservant l'emploi des pays dans lesquels il leur est permis de perdurer.

¹ L'Insee a en effet récemment [1997] effectué une étude sur la création et le devenir des entreprises entre 1987 et 1995. De cette étude très détaillée, il ressort principalement que seule la moitié des entreprises créées en 1987 atteignent leur cinquième anniversaire. Le quatrième rapport mené par la commission européenne [projet PME, Eurostat, 1996], confirme ces données sur le plan européen [p. 57-65]. Environ 80% des entreprises nouvellement créées sont toujours en vie après la première année d'existence, alors qu'après trois ans, il n'en reste plus que 65%, et 50% après cinq ans. Enfin, l'étude de E. de Rooij [1996] souligne que l'espérance de vie d'une firme serait de 12,5 ans.

Nous souhaitons montrer que cette double caractéristique (capitaux familiaux et volonté de pérennité) confère à ces entreprises une originalité en termes de fonctionnement, de stratégies poursuivies et de répartition des ressources. Ces spécificités contribuent à former ce que l'on peut appeler un modèle propre aux entreprises familiales pérennes.

Pour mettre en évidence ce modèle, la démarche a été la suivante : un échantillon diversifié d'entreprises familiales pérennes a été étudié au moyen d'un questionnaire comprenant une majorité de questions ouvertes. La méthodologie utilisée (étude de contenu fondée sur une analyse lexicale des réponses-textes) a permis de mettre en évidence les caractéristiques de ces dernières. Cette approche exploratoire a éclairé la problématique et a contribué à apporter des éléments de réponse aux problèmes soulevés.

1. Une mise en perspective théorique

Après avoir abordé les contraintes auxquelles une entreprise souhaitant perdurer était confrontée, on montrera que la prise en compte de la nature du contrôle d'une firme peut donner un éclairage spécifique à l'étude de la pérennité d'une organisation.

1.1. La pérennité : une gestion paradoxale

L'étude des entreprises pérennes a fait l'objet de relativement peu d'études en profondeur, si l'on excepte celles récentes de J.C. Collins, J.I. Porras [1996] et A. de Geus [1997]. Néanmoins, un certain nombre de théories abordent directement ou indirectement le problème. En effet, il semble, qu'au-delà des différents courants, la pérennité symbolise la finalité même de la gestion : « *La mission du gestionnaire nous semble être celle de permettre l'émergence et la réalisation, sous une forme d'organisation viable (qui existe dans la durée) d'un projet défini d'entreprendre.* » [P. Brechet 1994, p. 10].

La synthèse de la littérature sur la pérennité fait apparaître tout d'abord apparaître la transversalité du concept. Comprendre la

pérennité d'une organisation implique le dépassement de deux paradoxes :

- La nécessité à la fois d'évoluer et de rester soi-même,
- La nécessité à la fois de se plier aux contraintes de l'environnement et de savoir le transformer.

Les analyses liées au thème confirment la grande variété des approches.

D'un côté, des courants déterministes tels que l'écologie des populations [M.T. Hannan, J. Freeman 1977, 1984, 1989] mettent l'accent sur les processus de sélection environnementale. Ils postulent que, loin de s'adapter aux changements de l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente, les structures de l'organisation sont essentiellement inertes du fait d'une série de contraintes lourdes internes et externes. Compte tenu de ces contraintes, l'environnement sélectionne les entreprises qui y sont le mieux adaptées. Les modèles sur le cycle de vie organisationnel synthétisés par R.E. Quinn, K.S. Cameron [1983] sont là pour rappeler que les organisations ne sont pas éternelles et sont inéluctablement conduites un jour à disparaître.

À l'opposé, d'autres courants avancent que non seulement l'entreprise « réagit » par un processus d'adaptation mais qu'elle « proagit » par un processus de construction de son organisation et de son environnement [G. Koenig 1996]. Les théoriciens « ressource based » et « compétences based » [B. Wernerfelt 1995 ; D.J. Collis, C.A. Montgomery 1995 ; P. Lorino, J.C. Tarondeau 1998] sont à l'origine d'avancées significatives en matière de stratégie pro-active. Dans cette optique, la valorisation des ressources internes à l'entreprise lui permet de générer et de maintenir une position privilégiée sur le long terme. Ce comportement volontaire à l'égard de son environnement implique, bien sûr, la capacité d'évoluer. Il est par conséquent nécessaire d'encourager le droit à l'erreur, l'expérimentation source d'apprentissage, mais aussi les désapprentissage nécessaires à la réalisation de ruptures conduisant aux réorientations stratégiques de l'entreprise [C. Argyris 1995 ; G. Hamel, C.K. Prahalad 1995 ; M. Tushman, C.A. O'Reilly 1996].

Ainsi, les firmes pérennes sont-elles inertes et peu soumises à la « main visible du manager » ou, au contraire, mouvantes, capables de prendre en main leur propre destin ?

Nous avons montré [S. Mignon 1998, 1999] que la réalité oscille entre ces deux extrêmes et que ces points de vue, loin d'être antinomiques, s'avèrent en fait très complémentaires. Il revient aux évolutionnistes [R.M. Nelson, S.G. Winter 1982 ; G. Dosi, L. Marengo 1993] d'avoir montré que les comportements des firmes étaient structurés par des processus délibérés et aléatoires. Les routines (schémas comportements stables et prévisibles) gouvernent le changement opéré par les firmes par le biais d'un processus de recherche².

Par conséquent, ces routines et l'inertie qu'elles engendrent jouent un rôle ambivalent : facteur d'apprentissage, d'une part et donc de changement, source de sclérose et de sélection par l'environnement, d'autre part. L'adaptation et la sélection ne sont donc pas mutuellement exclusifs mais constituent au contraire des processus fondamentalement complémentaires [D.A. Levinthal 1991]. Aussi le changement et la continuité sont bien deux forces qui s'opposent et dont la confrontation est source d'évolution [M. Tushman et *al.* 1986].

C'est à l'étude du contenu de ces deux facteurs qu'est consacrée cette étude empirique. Mais contrairement aux études déjà réalisées sur ce sujet, le terrain étudié ne sera pas composé de grandes entreprises cotées mais de petites et moyennes entreprises familiales non cotées. En effet, nous souhaitons mettre en évidence la spécificité des entreprises pérennes eu égard à un mode particulier de contrôle : celui exercé par un groupe familial.

La nature du contrôle de la firme vient donner un éclairage supplémentaire dans l'étude de la pérennité d'une organisation.

² Chez les évolutionnistes, ce concept de « recherche » est la transposition en économie du concept de « mutation » en biologie. Le point de vue selon lequel cette recherche serait déterminée partiellement par les routines de la firme est la transposition [en économie] de l'idée [en biologie] selon laquelle la mutation serait déterminée en partie par le patrimoine génétique d'un organisme.

1.2 L'impact du mode de contrôle sur la pérennité d'une organisation

Le courant des droits de propriété [A. Alchian, H. Demetz 1972] paraît approprié à l'étude de cette question puisqu'il met justement en évidence l'impact de la nature des droits de propriété sur l'efficacité des firmes. Leur analyse tend à prouver la «supériorité» des droits de propriétés privés sur les autres formes de propriété (commerciale, collective, mutuelle, publique) mais surtout, dans son acception originelle, la théorie des droits de propriété met l'accent sur les avantages d'une non-séparation entre la fonction de manager et de propriétaire. En effet, deux dimensions essentielles caractérisent l'analyse des droits de propriété : l'allocation du rendement résiduel et la détention du contrôle résiduel. Ce dernier résulte du paiement des différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles. Le droit de contrôle résiduel est le droit de «prendre toute décision concernant l'utilisation de l'actif qui n'est pas explicitement exclue par la loi ou spécifiée dans le cadre de rapports contractuels» [B. Coriat, O. Weinstein 1995, p. 87]. Dans sa conception la plus simple, le propriétaire d'une firme est identifié à celui qui a droit au rendement résiduel. Dans ces conditions, «le pouvoir incitatif des droits de propriété résiderait dans le couplage étroit du droit de contrôle résiduel et du droit au rendement résiduel» [P. Milgrom, J. Roberts 1992] car, dans ce cas, le dirigeant (détenteur du droit de contrôle résiduel) est bien incité à veiller à la meilleure utilisation possible des ressources, «ce qui permet de résoudre les problèmes d'information imparfaite et de risque moral propres à la production en équipe» [B. Coriat, O. Weinstein 1995, p. 87]. Par conséquent, le principe caractérisant les entreprises familiales pérennes³ est aussi celui fondant la firme classique selon A. Alchian et H. Demetz. Néanmoins, comme l'attestent les développements ultérieurs du courant des droits de propriété et de la théorie de l'agence [M.C. Jensen, W.H. Meckling 1976 ; E.F. Fama, M.C. Jensen 1983 ; G. Charreaux, P. Desbrières

³ Dont les dirigeants sont issus du même groupe d'actionnaires propriétaires de génération en génération.

1998], l'intérêt des chercheurs s'est déplacé vers l'étude des sociétés anonymes et plus particulièrement des sociétés anonymes cotées⁴.

Plus récemment encore l'engouement pour la gestion par la valeur [G. Hirigoyen 1997 ; M. Albouy 1999] illustre la priorité accordée à la valeur actionnariale dans le management des entreprises. Les méthodes des cabinets Mac Kinsey et LEK (EVA, MVA) [D. Jacquet 1997] ont en effet la particularité d'intégrer le coût du capital dans leurs méthodes de gestion et d'arrimer de ce fait les indicateurs de performance aux valeurs boursières. Fonder le pilotage sur la création de valeur pour l'actionnaire n'est cependant pas exempt de dérives. En effet, comme le souligne très justement C. Hoarau [1998], « *la maximisation de la richesse des actionnaires se traduit souvent par une valorisation excessive du capital financier obtenue au détriment du capital humain.* ». Ensuite, il en résulte également une prise de décision axée sur le court terme, occultant une vision à long terme des stratégies de l'entreprise. Enfin, il apparaît [P. Sentis 1999] que les désinvestissements (cessions de filiales ou d'unités productives) créent de la valeur pour l'actionnaire. Dans la même optique, les marchés financiers saluent bien souvent positivement les réductions d'effectifs alors que leurs impacts sur la performance des entreprises sont loin d'être univoques [C.-H. D'Arcimoles 1999 ; X. Meshi 1996].

N'est-ce pas la pression ou la crainte d'une sanction exercée par les marchés financiers qui conduit à ces dérives ? D'autres modes de contrôle ne seraient-il pas à même de promouvoir d'autres types d'objectifs que la seule satisfaction des actionnaires, telle que la pérennité des entreprises ? ⁵

⁴ Et ceci malgré le poids économique indéniable des entreprises familiales. Les études de J. Allouche, B. Amman [1995] ; A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, [1994] ; H. Reidel, [1994] et M.A. Gallo [1994] sont là pour rappeler l'importance de ces entreprises aux États-Unis et dans les pays européens

⁵ Il est à noter que les actionnaires n'ont rien à gagner à négliger la pérennité : « *le décès prématuré d'une entreprise fait presque certainement autant de mal aux actionnaires qu'à quiconque. La valeur actuelle créée par une politique de rentabilité à tous crins poursuivie pendant cinquante ans est, selon toute probabilité, plus faible que celle d'une gestion fondée sur des bénéfices modestes pendant deux cents ans* » [A. de Geus, 1997].

Nombre d'auteurs ont étudié le lien entre la nature de la propriété et la performance des entreprises [G. Charreaux 1991 ; C. Daily, M. Thompson 1994 ; M.A. Gallo, A. Vilaseca 1995 ; L. Mahéroult 1998 ; F. Le Vigoureux 1997]. La synthèse réalisée par J. Allouche, B. Amman [1998] a mis en relief l'influence sur la performance, mais aussi sur la spécificité des processus de la firme et de ses stratégies.

Dans cette optique, il est intéressant d'étudier un groupe d'entreprises pérennes dont la caractéristique commune constitue justement leur structure de propriété à caractère familial. La présente étude empirique a pour but d'apporter un éclairage sur ces firmes dont la nature familiale des capitaux leur permet de poursuivre des objectifs de pérennité très éloignés de ceux dictés par le marché financier.

L'encadré suivant vise à préciser la méthode de recueil et de traitement des données. Les caractéristiques de l'échantillon retenu sont présentées en annexe.

Méthodologie

Le mode de recueil des informations s'est effectué par un questionnaire comprenant une majorité de questions ouvertes. Celles-ci se sont imposées naturellement parce qu'elles paraissaient les plus appropriées pour explorer et approfondir un sujet complexe et mal connu. Ce questionnaire a été envoyé aux dirigeants d'un échantillon diversifié suivant la taille, le marché, le secteur d'activité de cent entreprises familiales pérennes. En effet, nous n'avons pas recherché une représentativité au sens statistique mais souhaité traduire la diversité des cas possibles face au problème étudié [Y. Evrard et *al.* 1993]. Le nombre de questionnaires analysables s'est élevé à trente.

La méthodologie de traitement de ces questions ouvertes est au cœur de cette étude empirique. Il s'agit en effet d'une analyse de contenu à partir des éléments lexicaux des réponses-textes. Cette approche des textes par l'analyse lexicale consiste à faire fi de la syntaxe et de la phrase pour donner la priorité aux mots. On peut alors réaliser une analyse de contenu en approximant chaque thème par l'ensemble des mots les plus fréquents (relatifs à chaque thème) contenus dans le lexique. Le logiciel utilisé est la dernière version du Sphinx, spécialement adaptée au traitement lexical des textes (Sphinx Lexica).

Cette analyse a fait l'objet de la procédure suivante :

- Analyse syntaxique et lemmatisation

L'approximation du contenu d'un texte par son lexique doit être réalisée soigneusement afin de ne pas se méprendre sur le sens des mots. À cette fin, nous avons lemmatisé le texte. C'est sur ce lexique lemmatisé

que nous avons effectué l'étape suivante de l'analyse qui consiste, pour chaque variable, à créer des dictionnaires de mots.

- Création de dictionnaires

La plus importante partie de ce travail d'analyse lexicale a consisté à créer des dictionnaires de mots et d'expressions, c'est-à-dire à regrouper au sein d'un dictionnaire les mots du lexique dont la signification était commune. Question par question, le travail s'est donc décomposé en deux étapes :

Le choix du nombre de dictionnaires et de leur appellation a été opéré de manière à ce que ces derniers couvrent tous les thèmes avancés. Ce choix s'est d'abord fait intuitivement en « faisant dérouler » le lexique des mots et expressions les plus fréquemment cités (assez révélateurs des thèmes abordés). Pour appréhender la répétition d'un mot, nous nous sommes fondés, non pas sur le nombre d'occurrences, mais sur le nombre d'observations.

Une fois les dictionnaires choisis, nous avons, pour chaque question, sélectionné les mots que nous souhaitions intégrer dans chaque dictionnaire. Ce travail a été effectué par la lecture des mots du lexique et leur sélection après vérification pour chaque mot de son sens dans le contexte (phrases et réponses en général) dans toutes les observations. Cette procédure a été facilitée par le « marquage » de mots qui permet de retrouver immédiatement l'« environnement » dans lequel il a été cité.

Enfin, les questions ouvertes ont été fermées « sur les dictionnaires thématiques ». Plus exactement, elles ont été transformées en questions fermées multiples, chaque dictionnaire représentant un item de la variable.

2. Les résultats de l'analyse

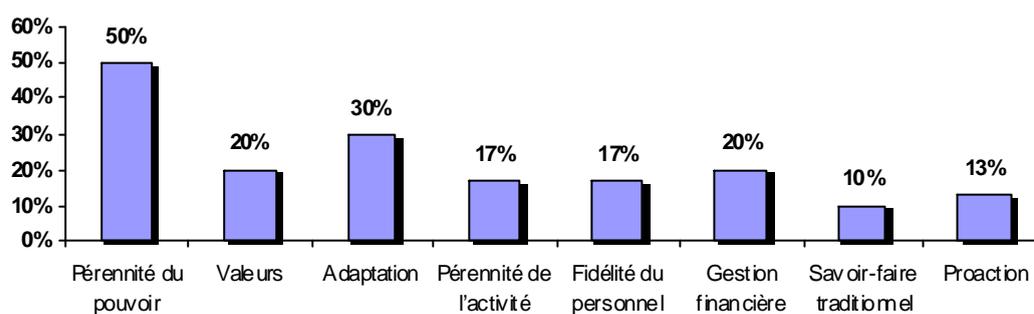
La présentation des résultats de l'analyse se fera en deux temps. L'analyse de contenu (fondée sur l'analyse lexicale) des questions ouvertes a permis de répertorier trente thèmes à travers toutes les réponses. Ces thèmes ont formé les dictionnaires (comprenant chacun des mots ou expressions relatifs à chaque thématique) sur lesquels les questions ont été refermées. Ces résultats seront ensuite mis en perspectives avec les études déjà réalisées sur le sujet.

2.1. Le contenu des questions ouvertes : les points communs aux entreprises pérennes

Il est possible de détailler les tris à plat des questions recodées. Dans le cadre de cet article, on se limitera aux réponses à deux questions (définition et facteurs de pérennité).

2.1.1. Définition de la pérennité

Figure 1 – Résultat du recodage de la variable « Définition de la pérennité » (à partir du lexique du texte lemmatisé)



Source : S. Mignon [1998]

La constitution de thèmes sur les mots marqués permet de constituer une typologie de la pérennité mais aussi de connaître l'importance relative de chaque type auprès des entreprises de l'échantillon. Trois types de pérennité ont pu être distingués : de pouvoir, de l'organisation et des activités :

• La pérennité du pouvoir

Un des dictionnaires fait explicitement référence à la « pérennité du pouvoir ». Le contenu de ce dictionnaire montre qu'il s'agit d'une pérennité du contrôle (exemple : *pérennité de l'actionnariat*) mais aussi d'une pérennité de direction (exemple : *dirigée par les membres de la famille*). L'extrait suivant (Pdg d'une firme négociant en vins) illustre bien cette vision : « *La pérennité de l'entreprise suppose qu'elle*

puisse continuer à être propriété de la famille et dirigée par les membres de la famille. »

On remarque aussi que, si la pérennité du pouvoir est privilégiée, celle-ci est très souvent associée à des conditions de bonne santé financière. À titre d'exemple, le dirigeant d'une verrerie note : « *Notre firme existe depuis 1779 et c'est notre devoir, en tant que représentants-dirigeants temporaires, de la transmettre à des générations futures dans les mêmes ou dans de meilleures conditions (état) de stabilité et de solidité que nous l'avions nous-mêmes reçue des générations précédentes. »*

Cette considération de pérennité donne forcément un horizon de très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Même si ces dernières ne sont pas forcément explicitées dans des plans, elles demeurent au moins implicitement guidées par un horizon qui dépasse la durée de vie du dirigeant. En raison du caractère familial des entreprises de l'échantillon, on aurait pu s'attendre à ce que la quasi-totalité des réponses lie la pérennité à celle du pouvoir. Or il n'en est rien, puisque seules 50 % des réponses mentionnent cette vision de la pérennité.

• La pérennité de l'organisation

Que recouvre cette notion ? À titre d'illustration, voici quelques extraits de définitions :

Quelques extraits de définitions de la pérennité organisationnelle

La pérennité si vous voulez, c'est un affectio societatis où réellement la vie de l'entreprise fait partie de la vie de la famille des dirigeants, même après leur mandat. Nos présidents du conseil de surveillance qui sont la génération du dessus sont encore très attachés à tous les événements qui marquent l'entreprise. Ils vont encore aux cérémonies de médailles, de départs à la retraite, de portes ouvertes. je crois qu'il y a un très fort affectio societatis qu'on se transmet de génération en génération.

Parce qu'au fond, ces entreprises sont aussi très enracinées sur le plan provincial, ce qui développe encore plus cet affectio societatis.

Il y a une culture familiale, une éducation de valeurs, d'efforts.

(Président directeur général d'une entreprise de négoce de textile).

C'est une entreprise qui se développe dans une perspective de durée et dans une perspective que je qualifierais de perspective humaniste dans le sens où en continuant à développer une activité selon no-

tre éthique, selon notre façon de voir, on participe aussi au développement de l'homme. C'est un peu grandiloquent, mais c'est vrai. Je crois qu'on a un fond humaniste très vrai. La société est au service de l'homme. Donc en développant la société, on développe l'homme de façon un peu schématique. On essaye d'être cohérent dans ce domaine là, en sachant que la société a aussi une responsabilité sociale, une responsabilité éthique, et une responsabilité économique. Et donc elle a sans doute, une responsabilité vis-à-vis du monde dans lequel elle est, et le monde ce ne sont pas uniquement les clients.

(Directeur des ressources humaines d'une société de distribution - habillement)

La lecture des items de la question recodée fait apparaître des thèmes liés à une certaine continuité : la perpétuation des « valeurs » de l'entreprise (cité dans 20 % des réponses) mais aussi la préservation de l'emploi (le dictionnaire « *fidélité du personnel* » est cité dans 17 % des cas). En outre, elle fait référence aux nécessités de changements qu'engendre la pérennité : nécessité « *d'adaptation* » (cité dans 30 % des cas) et de « *pro-action* » (dans 13 % des cas). La définition même de la pérennité s'équilibre selon une dialectique de changement et de continuité.

Si l'on approfondit encore la question en examinant le contenu des dictionnaires « valeurs », il apparaît que la perpétuation des valeurs fait référence à l'esprit, à la culture de l'entreprise, à un langage commun lié souvent, d'ailleurs, au caractère familial de l'entreprise. Ces valeurs puisent bien souvent dans l'éducation des dirigeants (modestie, honnêteté, éthique, fidélité) et imprègnent l'entreprise d'une perspective humaniste, d'une responsabilité sociale qui leur est propre. Le contenu du dictionnaire souligne aussi la place accordée à l'identité dans la définition de cette pérennité organisationnelle. En effet, cette identité sert de fil conducteur à la continuité. Les chefs d'entreprise interrogés précisent, à cet égard, que lors de la transmission d'une entreprise, ce sont aussi ces valeurs, cet affectio societatis qui sont transmises d'une génération à une autre.

La durabilité de ces valeurs est d'ailleurs facilitée bien souvent par une continuité au niveau de la localisation. Le directeur des ressources humaines d'une entreprise de construction de matériel ferroviaire précise que son entreprise, possède des racines culturelles profondément

ancrées dans le Nord de la France, lieu où elle a été créée, il y a plus de 200 ans. La prégnance des valeurs est également facilitée par la stabilité de l'emploi qui constitue le deuxième paramètre d'une pérennité de l'organisation.

La pérennité d'une firme est aussi celle de l'emploi des hommes qui y travaillent. Les termes utilisés à ce sujet dans le dictionnaire correspondant : *perpétuation du travail des hommes, idée durable d'équipe d'hommes, développement de l'homme et pérennité du corps social*, sont à cet égard très significatifs. Cette pérennité de l'emploi fait même partie des valeurs fortes affichées par ces entreprises. Elle se traduit plus concrètement par une « fidélité des hommes » à l'entreprise : il n'est pas rare que l'ancienneté moyenne des membres de son personnel soit d'une vingtaine d'années, et que ces derniers soient employés dans l'entreprise depuis plusieurs générations. La conséquence de cet état d'esprit est un moindre recours à des licenciements économiques dans une optique de rentabilité à court terme.

La question relative à l'évolution de l'emploi, pour les entreprises de notre échantillon, sur les cinq dernières années montre d'ailleurs une tendance aux embauches, ce qui est relativement rare dans la conjoncture actuelle. En effet, 47 % de l'échantillon a constaté une augmentation de ses effectifs sur les cinq dernières années, 20 % dénote une stabilité alors que 33 % ont dû baisser leur effectif. Comme le note le Président directeur général d'une entreprise de négoce de textile : « *Les seuls qui peuvent créer des emplois sont les entreprises familiales. Aujourd'hui en France comme en Europe, il y a les grands groupes multinationaux qui ne créent plus d'emplois statistiquement, parce qu'ils délocalisent, parce qu'ils restructurent, et leurs créations d'emplois sont moins fortes. Le Public, qui est en plein déficit, doit réduire les emplois de fonctionnaires. Aussi, les seules qui peuvent créer des emplois sont les entreprises familiales. Il y a un turnover qui est moins important. Il y a un enracinement provincial fort et il y a peut-être un degré d'éthique supérieur. Pour nous, la réduction d'emploi est vécue comme un cauchemar. L'emploi passera par une priorité accordée au développement de ces entreprises patrimoniales* ».

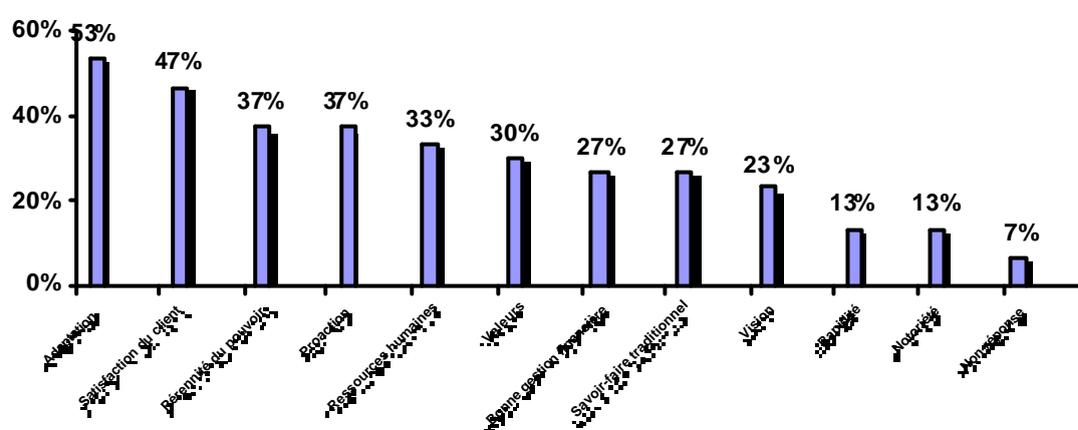
Si la continuité s'appuie sur les valeurs et la fidélité des hommes, les références aux besoins de changement se déclinent de la façon suivante : *innovation, diversification*, importance de la *volonté* pour ce qui est de la « pro-action », *adéquation à la demande* pour ce qui est de « l'adaptation ».

• **La pérennité des activités**

L'examen des items des variables recodées fait apparaître deux dictionnaires : celui relatif à la « pérennité des activités » (cité dans 17 % des réponses) et celui relatif à la perpétuation « d'un savoir-faire traditionnel » (cité dans 10 % des réponses) qui est également le reflet d'une continuation de l'activité. Le contenu des dictionnaires nous apprend que cette pérennité de l'activité se réfère principalement au métier. En exerçant des métiers ancestraux, les entreprises font souvent revivre des procédés de fabrication traditionnels comme en témoigne le contenu du dictionnaire « savoir-faire traditionnel » (*acquis du passé, perpétuation d'un travail artisanal, d'une tradition* etc.).

2.1.2. Raisons de la pérennité

Figure 2 – Résultat du recodage de la variable « Raisons de la pérennité » (à partir du lexique du texte lemmatisé)



Source : S. Mignon [1998]

Les réponses soulignent une antinomie entre les éléments ayant été modifiés et les éléments ayant été préservés.

Parmi les éléments concourant à la pérennité, on retrouve des constantes concernant :

- Une « bonne gestion financière » (cité dans 27 % des réponses) : *rigueur, rentabilité, autofinancement*⁶... Il apparaît, tout autant, la nécessité d'assurer une performance suffisante pour le développement futur de l'entreprise que celle de rester prudent en préservant une indépendance financière (*réserve, autofinancement, peu de gourmandise au niveau du salaire*). On remarque d'ailleurs que toutes les entreprises de l'échantillon affichent un faible endettement (84 % ont un

⁶ Les mots en italiques correspondent au contenu du dictionnaire (c'est-à-dire au thème regroupant des mots et expressions dont la signification est commune).

endettement inférieur à 0,49 ; 8 % un endettement compris entre 0,5 et 0,99 ; seuls 8 % ont un endettement supérieur à 1).

- Le rôle crucial des « ressources humaines » : (cité dans plus du tiers des réponses) l'accent est mis sur la contribution des hommes à la pérennité de l'entreprise. Un dirigeant ne peut mener sa firme au succès que s'il sait s'entourer (*collaborateurs, équipe, travail d'équipe, savoir s'entourer, travail en commun, concertation*) de personnes compétentes et motivées (*travail bien fait, formation, motivation*). Cette collaboration s'inscrit d'ailleurs dans la durée (*idée durable d'équipe d'hommes*).

- La perpétuation d'un « savoir-faire traditionnel » (27 %) : la pérennité des entreprises est attribuée aussi à des méthodes de production héritées du passé (*expérience, tradition, travail artisanal*).

- La fidélité à des « valeurs » (citées dans 30 % des réponses) qui ont forgé l'identité de l'entreprise : *valeur, esprit, culture, affectio societatis*. Ces valeurs sont teintées d'un esprit de *responsabilité* et d'*éthique* à l'égard du personnel, mais aussi à l'égard des autres partenaires de l'organisation.

- La priorité donnée à « la satisfaction de la clientèle » est considérée comme l'élément majeur ayant contribué à la pérennité de l'organisation (*client, clientèle, consommateur, demande*). Elle totalise, en effet, presque la moitié des citations (47 %). Les moyens employés pour atteindre cet objectif sont en priorité la *qualité* des produits et services.

- La « pérennité du pouvoir » apparaît dans 37 % des réponses. Cette présence au sein des facteurs de pérennité est très éclairante. En effet, la lecture du contexte des mots de ce dictionnaire (facilité par le logiciel) dévoile qu'il s'agit bien de l'origine familiale des capitaux qui permet d'avoir des vues à long terme et de se soustraire aux contraintes de rentabilité de court terme.

Les autres items émergeant de l'analyse des facteurs de pérennité concernent l'évolution des firmes :

- « L'adaptation » : par l'adéquation au marché (*adaptation, adéquation, réponse*) et la modernisation de l'outil de production (*mettre à jour, rénover, moderniser*).

Cette capacité à s'adapter aux changements internes et externes apparaît comme un élément majeur de l'évolution des entreprises. Elle est, en effet, citée dans plus de 50 % des réponses.

- À cette capacité d'adaptation vient s'ajouter la « rapidité des réponses » (citée dans 13 % des cas). Cette *réactivité*, cette *souplesse* est facilitée par la *petite taille* des entreprises qu'elles considèrent comme un atout.

- Enfin la « pro-action », : l'action sur l'environnement est stimulée par la *créativité*, *l'innovation*, mais aussi par la volonté des acteurs (*décision stratégique, projet*).

Soulignons également le rôle de l'anticipation (dictionnaire « vision » : *vision, stratégie à long terme...*), c'est-à-dire la faculté de prévoir les changements subis ou créés (thème cité dans 23 % des réponses).

2.2. Une comparaison avec les études existantes

Cette étude empirique a porté sur les comportements de pérennité d'un échantillon diversifié d'entreprises familiales.

À cette occasion a été établie une typologie des différentes formes de pérennité :

- une « pérennité du pouvoir » se déclinant en une pérennité du contrôle réalisée quand le capital reste entre les mains d'une même famille et une pérennité de la direction quand les dirigeants sont issus de cette famille ;

- une « pérennité du projet » qui se décline en une pérennité de l'activité (maintien du métier, du savoir-faire ou des produits de l'entreprise) et une pérennité de l'organisation (maintien des valeurs et de l'emploi). Cette dernière définition converge avec celle d'A. de Geus avançant que les entreprises pérennes avaient su sauvegarder l'essentiel, à savoir leur identité et leur collectif d'hommes.

L'analyse lexicale a permis de mettre en évidence la pertinence d'une problématique percevant la pérennité comme un équilibre à trouver entre changement en continuité. En effet, l'ensemble des questions marque une dichotomie entre les éléments ayant été préservés et les éléments ayant été modifiés. La forme même des réponses utilisant les tournures explicites « *parce que nous avons préservé...* », « *parce que nous avons su changer* » a non seulement permis de justifier cette problématique mais d'en éclairer les composantes. L'analyse de contenu a permis de spécifier quels étaient les éléments constants et les formes de changements communs à l'ensemble de nos entreprises pérennes.

Ces éléments stables se décomposent en la priorité accordée à la satisfaction du client, la perpétuation d'un savoir-faire traditionnel, la fidélité et la qualité des ressources humaines. Ces éléments sont autant de caractéristiques sur lesquelles les entreprises pérennes se rejoignent et ceci malgré la diversité de l'échantillon initial en termes de tailles, de secteurs d'activité, de marchés.

L'analyse montre qu'il convient d'appréhender le changement sous l'angle de l'évolution des entreprises. En effet, celui-ci se décline en adaptation (capacité de choisir parmi les différentes trajectoires induites, I. Danjou 1987], et pro-action (capacité de construire son devenir grâce à sa créativité, de créer sa propre trajectoire). Il est aussi mis l'accent sur l'importance de la vitesse de réponse qui semble un élément important pour rester en phase avec son environnement.

Enfin, tous ces changements sont en partie anticipés, comme le montre l'importance non négligeable de la vision comme élément de pérennité.

Parmi les informations fournies, il est désormais possible de mettre en évidence la spécificité des entreprises étudiées, eu égard à leur mode de contrôle particulier en comparant tout d'abord les résultats obtenus sur des firmes aux formes de propriétés autres que celles privilégiées ici (notamment les grandes entreprises cotées).

Un parallèle peut être fait avec les études d'A. de Geus [1997], et de J.C. Collins et J.I. Porras. Le premier avance que les entreprises pérennes préservent, à travers leur métamorphose, une identité forte.

J. C. Collins, J.I. Porras [1996] mettent, quant à eux, en évidence, que les entreprises qui réussissent sur le long terme sont celles capables de « préserver l'essence et de stimuler le progrès » (p. 128). Les auteurs précisent en effet, qu'au bout du compte, la seule chose qu'une entreprise ne doit pas modifier avec le temps est son idéologie intrinsèque. Celle-ci se décompose en des « valeurs centrales » et « la raison d'être » de l'entreprise. Les valeurs centrales sont « les fondements essentiels résistants de l'organisation, un ensemble restreint de principes généraux directeurs » (p. 115) alors que la raison d'être comprend « les raisons fondamentales de l'organisation pour exister au-delà du simple fait de faire de l'argent » (p. 115).

Notre étude dénote également l'importance des valeurs parmi les constantes assurant la pérennité de l'entreprise. Ces valeurs doivent être entendues dans un sens assez large. Elles concernent la satisfaction du client, le savoir-faire traditionnel, la qualité et la fidélité des ressources humaines. Cependant, ces valeurs sont de plus souvent teintées d'une certaine éthique, d'une certaine morale comme l'attestent les éléments du dictionnaire correspondant (*solidarité, responsabilité, honnêteté, affectio societatis, perspective humaniste, responsabilité économique et sociale etc.*), caractéristique qui n'est pas particulièrement mise en évidence chez les grandes entreprises cotées.

Concernant maintenant la raison d'être des entreprises de l'échantillon, celle-ci apparaît, pour la quasi-totalité d'entre elles, comme étant justement leur propre pérennité. Ce phénomène s'explique par le fait que les entreprises de notre échantillon sont familiales et que leurs dirigeants les gèrent en vue de la transmettre aux générations futures.

Toujours suivant J.C. Collins, J.L. Porras [1996], le changement est stimulé par « un grand objectif audacieux », une stratégie à long terme décidée longtemps à l'avance (une dizaine d'année en moyenne). Notre étude est en contradiction sur ce point. Si l'anticipation n'est pas absente des décisions, il semble qu'une stratégie formalisée ne soit pas l'apanage des entreprises de notre échantillon. Sur ce point, nous rejoignons l'analyse de R. Calori [1997] qui conclut que pour la population des PME, « l'anticipation entrepreneuriale » (ce que nous appelons « vision ») apparaît comme une alternative viable à la planification stra-

tégique. Ceci nous paraît confirmé dans le cadre de l'échantillon étudié. On rejoint aussi le concept du « *strategic intent* » de G. Hamel, C.K. Prahalad [1989], c'est-à-dire celui d'une anticipation qui ne s'embarrasse pas de formalisation.

La convergence des résultats correspond bien à une généralisation analytique au sens de R. Yin [1991] et K.M. Eisenhardt [1989], puisque notre échantillon de départ est très différent de celui sur lequel ont travaillé les auteurs précédemment cités. En effet A. de Geus [1997], ainsi que J.C. Collins, J.L. Porras [1996], analysent des échantillons comprenant des entreprises de très grande taille, cotées en bourse (dont le chiffre d'affaires annuel s'élève le plus souvent à plusieurs dizaines de milliards de dollars). Par conséquent, si notre échantillon répond à l'exigence d'ancienneté, il ne répond pas à l'exigence de taille et de mode de contrôle que se sont fixés les auteurs.

Concernant la différence de taille, celle-ci a d'ailleurs une répercussion sur ces valeurs tant mises en exergue par les chercheurs : alors qu'elles sont explicites et souvent véhiculées par une charte dans ces grandes entreprises, elles sont, dans notre cas, le plus souvent tacites, et véhiculées par l'éducation et la tradition. Une autre différence liée à cette différence de taille réside dans le fait que J.C. Collins, J.L. Porras [1996] mais aussi A.T. Kearney [1991] considèrent que les objectifs des entreprises tendent vers un *leadership* sur le plan mondial. Il nous semble que l'on peut être pérenne sans afficher un tel objectif et, au contraire, privilégier une stratégie de niche.

Concernant la différence liée au mode de contrôle entre les entreprises de notre échantillon et celles (cotées) étudiées par ailleurs, si l'on constate une convergence des caractéristiques et des stratégies de pérennité, il faut souligner qu'en faveur des premières, l'indépendance à l'égard des marchés, des banques et de l'État leur confère une liberté stratégique plus grande dans la mesure où elles n'ont pas de « comptes à rendre » à ces derniers. En outre, le couplage des fonctions de manager et de propriétaire supprime les conflits d'intérêts et les coûts d'agence qui en découlent. Comme l'explique le DRH d'une entreprise de distribution, « *il n'y a pas d'actionnaires qui souhaitent à court terme être rémunéré de son épargne* ». La faible distribution des divi-

dendes constitue donc une caractéristique forte des entreprises familiales pérennes. Cette situation peut être expliquée sur le plan théorique par le fait qu'il n'y a pas d'asymétrie d'information entre les dirigeants et les investisseurs puisqu'il s'agit de dirigeants propriétaires [M. Spence 1974 ; S.C. Myers, N. Majluf 1984]. On peut, à cet égard, noter qu'il existe plusieurs façons de rémunérer un actionnaire : lui distribuer des dividendes mais surtout lui faire réaliser des plus values sur la revente des titres qu'il a en sa possession. Cette deuxième voie n'est pas celle privilégiée par les entreprises de notre échantillon puisqu'il s'agit d'entreprises non cotées, donc de titres non liquides. De plus, les minoritaires se retrouvent parfois dans la situation où les impôts versés dépassent les dividendes reçus sur leurs titres. Cette situation intenable pour tout actionnaire privilégiant le rendement de son portefeuille s'explique ici par la forte cohésion familiale et l'attachement affectif de la famille à l'égard du patrimoine que représente l'entreprise. Le président d'une entreprise de BTP note à cet égard : « *Je crois qu'au fond, l'entreprise est, par essence, une entreprise pérenne, c'est-à-dire que c'est une entreprise qui a été construite pour durer. L'entreprise a été créée et s'est développée au service d'un positionnement durable sur les marchés de travaux publics, sur une idée durable d'équipes d'hommes, et c'est en conséquence de cela que les actionnaires ont trouvé leur satisfaction.* » On voit que l'on est là à l'opposé d'une logique de maximisation de la richesse des actionnaires que caractérise une gestion fondée sur la valeur financière [M. Albouy 1999].

Deux effets découlent de la nature familiale des capitaux :

- des capacités d'investissement avec des vues à long terme alors que les décisions d'expansion, de recentrage ou de redéploiement sont dictées par « *les opportunités de croissance susceptibles de dégager une rentabilité supérieure au coût du capital* » [C. Hoarau 1998] chez les entreprises cotées poursuivant une gestion par la valeur.

- une recherche de la pérennité de l'emploi alors que les études montrent au contraire que les opérations de désinvestissement ou de réduction d'effectifs sont appréciées par les marchés financiers et accrois-

sent la valeur financière d'une entreprise. L'extrait d'un de nos entretiens nous paraît à cet égard très significatif :

« Chez certaines entreprises cotées en bourse, si les résultats sont mauvais, on annonce un licenciement collectif et le cours de la bourse remonte, ce qui est complètement immoral mais conforme à une logique économique. Dans une entreprise comme la nôtre, on ne connaît pas ce genre de phénomène. Cela nous donne des capacités d'investissements avec des vues à long terme... Cette vue dans le temps fait que l'on n'est pas lié aux soubresauts économiques à court terme. Alors évidemment, ça a des effets particuliers sur l'emploi... Par exemple, lors d'une récente centralisation des services achat, la famille s'est engagée à ne pas licencier... parce qu'elle considère que la pérennité de l'emploi de ses cadres est plus importante qu'un événement ponctuel... Notre force c'est que, lorsqu'on embauche quelqu'un, la période de formation est très longue. On peut le faire parce que l'on vise une certaine pérennité de l'emploi... Une grande importance est accordée au comportement des employés qui doit être conforme à une certaine éthique, et à une certaine morale. »

Par conséquent, la structure de propriété des entreprises familiales semble leur conférer une indépendance nécessaire pour assumer l'audace de leur stratégie teintée d'éthique et de responsabilité sociale.

Ce point de vue est étayé par des études empiriques [G. Hirigoyen 1984 ; F. Crouzet 1995] et revendiqué par des associations de défense de la pérennité des entreprises familiales (APE, ASMEP, GEEF). Celles-ci soulignent, en effet, une éthique forte qui affirme la primauté de l'homme. Si les entreprises familiales pérennes ne sont pas forcément créatrices d'emplois, elles mettent néanmoins un point d'honneur à ne pas licencier, à ne pas se livrer « à des manipulations sociales barbares » (Président directeur général de Servier, Colloque ASMEP, septembre 1997), comme les opérations de « *downsizing* » uniquement motivées par des considérations de réduction de coûts. La responsabilité sociale constitue un trait dominant de ces entreprises tout au long de leur histoire.

Une présentation synthétique de ces oppositions fait l'objet du tableau suivant :

Tableau 1 – Les caractéristiques comparées des entreprises familiales pérennes

Les caractéristiques des entreprises familiales pérennes	Les risques d'une seule gestion par la valeur boursière
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion guidée par des objectifs de pérennité • Objectifs de long terme • Fidélité et valorisation des ressources humaines • Logique humaniste (valeurs, éthique, responsabilité sociale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion guidée par la maximisation de richesse des actionnaires et appréciée par le marché financier • Objectifs de court terme • Recours éventuels au <i>downsizing</i> pour améliorer les performances, valorisation excessive du capital financier au détriment du capital humain • Logique financière

L'opposition de ces deux processus de gestion doit être nuancée. Il ne s'agit pas d'opposer un modèle de création de valeur actionnariale court-termiste et cynique à un modèle de l'entreprise familiale pérenne qui serait paré de toutes les vertus. En effet, d'une part, certains fonds de pension souhaitent investir à long terme tout en créant de la valeur actionnariale. Les spécialistes financiers tenants de la valeur actionnariale arguent d'ailleurs que les intérêts des différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés...) seraient convergents sur longue période [S. Stern, A. Castillo 1998 ; T. Copeland 1995]. D'autre part, on assiste à l'émergence de fonds de pension recherchant des investissements « éthiques »⁷ portant sur des entreprises « socialement responsables », respectant entre autres l'emploi. Face à des actionnaires plus vigilants, on peut penser que les priorités affichés par les dirigeants évolueront elles aussi.

Cependant, il convient aussi de prendre en compte les études soulignant que la menace de cession des titres exercée par certains investisseurs institutionnels produit une véritable pression à l'égard des équipes dirigeantes [P. Lorino 1998]. Comme le souligne G. Naro [1999], « *cette crainte les conduit parfois à se signaler par des politiques de désinvestissements (downsizing) et une tendance à éviter des investissements non immédiatement rentables (R&D,*

⁷ Ces fonds représenteraient en 1997 environ 1000 M \$ d'actifs [G. Naro 1999].

formation du personnel) » (p. 82), caractéristique d'une myopie [B.J. Bushee 1998] incompatible avec des choix stratégiques porteurs de pérennité. Sans vouloir caricaturer les points de vues, notre objectif est de souligner que les dérives possibles d'un tel système peuvent être levés par d'autres modes de structuration du capital. Une structure de propriété familiale, si elle n'offre pas toutes les vertus, présente néanmoins une alternative intéressante dans la mesure où elle permet de se soustraire aux sanctions du marché financier, et de poursuivre des objectifs stratégiques dans une plus grande liberté.

Bibliographie

- Albouy M. [1999], « Théories, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue Française de Gestion*, n° 122, p. 81-90.
- Alchian A.A., Demsetz H. [1972], « Production, Information Costs, And Economic Organization », *American Economic Review*, n° 62.
- Allouche J., Amann B. [1995], « Le retour triomphant du capitalisme familial », in *De Jacques Cœur à Renault : gestionnaires et organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Allouche J., Amann B. [1998], « L'entreprise familiale : un état de la recherche », *Cahiers du LAREGO*, septembre.
- Allouche J., Amann B. [1998], « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economie et Société*, (série : sciences de gestion), n° 25, p. 129-154.
- Argyris C. [1995], *Savoir pour agir, Savoir surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions.
- ASMEP [1997], *Renouveau industriel et emploi*, Actes du Colloque, 30 septembre, Palais des Congrès, Paris.
- ASMEP (Association syndicale des moyennes entreprises patrimoniales), [1995], *Rôle sociétal et pérennité des moyennes entreprises patrimoniales en Europe*, Actes du Colloque, 14 septembre, Assemblée Nationale, Paris.
- Kearney A.T. [1991], *Les entreprises performantes : étude mondiale sur les facteurs de réussite des entreprises industrielles sur une longue période*, Rapport d'étude, Paris.

- Bauer M. [1995], « PME, un patronat à trois visages », *Sciences Humaines*, n° 48, mars.
- Brechet J. P. [1994], « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 5-14.
- Bushee B.J. [1998], « The Influence of Institutional Investors on Myopic R&D Investment Behavior », *The Accounting Review*, vol. 73, n° 3, July, p. 305-333.
- Calori R., Véry P., Arrègle J.L. [1997] « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 112, janvier-février, p. 11-23
- Charreaux G. [1991], « Structures de propriété, relation d'agence, et performance financière », *Revue Économique*, vol. 42, mai, p. 521-542.
- Charreaux G., Desbrières P. [1998], « Gouvernance d'entreprise : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, Juin.
- Collins J.C., Porras J.L. [1994], « Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies », *Century Lt.* (version française : *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First Management, 1996.
- Collis D.J., Montgomery C.A. [1995], « Competing on Resources, Strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, p. 118-143.
- Copeland T. [1995], « Pourquoi valoriser la valeur ? », *L'Expansion Management Review*, décembre, p. 54-63.
- Coriat B., Weinstein O. [1995], *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.
- Crouzet F. [1996], « Encore des dynasties... », *Entreprises et Histoire*, n° 12, p. 5 à 18.
- Crouzet F. [1995], « La dynastie d'entrepreneurs en France et en Grande Bretagne », *Entreprises et Histoire*, n° 9, p. 25-43.
- D'arcimoles C.-H. [1999], « Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, p. 122-134
- Daily C., Thomson M. [1994], « Ownership Structure, Strategic Postures and Firm Growth : An Empirical Examination », *Family Business Review*, Summer.

- Danjou I. [1987], *L'évolution de la firme : analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique*, Thèse de Doctorat, Université de Lille 1.
- De Geus A. [1997], *Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School, (version française : *La pérennité des entreprises*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris).
- De Rooij [1996], *A Brief Desk Research into the Average Life Expectancy of Companies in a Number of Countries*, Stratix Consulting Group, August.
- Demirag I.S. [1998], *Corporate Governance, Accountability and Pressures to Perform – An International Study*, Studies in Managerial and Financial Accounting, Jai Press.
- Donckels R., Frölich E. [1991], « Are Family Businesses Really Different ? European Experiences From SRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 149-160.
- Dosi G., Marengo L. [1993], « Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences », in R.W. England [1993] (Ed), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*.
- Eurostat, DG XXIII de la Commission européenne [1996], *Les entreprises en Europe*, 4ème rapport, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. [1993], *Market, Études de recherches en marketing*, Nathan.
- Fama E.F., Jensen M.C. [1983], « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, n° 26.
- Gallo M.A. [1994], *Global Perspectives on Family Businesses*, Chicago : Loyola University, Family Business Center.
- Gallo M.A., Vilaseca A. [1995], « Finance in Family Business in Spain », *Family Business Review*, Winter.
- Gelinier O. [1996], *La réussite des entreprises familiales : les Moyennes Entreprises Familiales, un atout pour l'avenir*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris.
- Greiner L. [1972], « Evolution and Revolution as Organization grow », *Harvard Business Review*, p. 37-45.

- Hamel G. Prahalad C.K. [1989], « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May - June, p. 63-73.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1995], *La conquête du futur*, InterÉditions.
- Hannan M.T., Freeman J. [1977], « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.
- Hannan M.T., Freeman J. [1984], « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, p. 149-164.
- Hannan M.T., Freeman J. [1989], *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- Harris D., Martinez J., Ward J. [1994], « Is Strategy Different for the Family Business ? », *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, Summer, p. 159-173.
- Hau M. [1995], « Traditions comportementales et capitalisme dynastique : le cas des grandes familles », *Entreprises et Histoire*, n° 9, p. 43-61.
- Hirigoyen G. [1984], *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux 1.
- Hirigoyen G. [1997], « Stratégie de la valeur », *Encyclopédie de la Gestion*, vol. 3, Économica.
- Hoarau C. [1998], *Maîtrisez le diagnostic financier*, Éditions du groupe La Revue Fiduciaire.
- Ibrahim A.B., Ellis W.H. [1994], *Family Business Management : Concepts and Practice*, Kendall/Hunt.
- Insee [1997], « Création et devenir des entreprises de 1987 à 1995 », *INSEE Résultats, Système Productif*, n° 125-126-127, avril.
- Jacquet D., « Rentabilité et valeur, EVA et MVA », *Analyse financière*, n° 112, septembre, p. 52-61.
- Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 4, n°3.
- Joffre P., Wickham S. [1997], « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 64-71.
- Jones J., Rose M.B. [1993], *Family Capitalism*, Special Issue, *Business History*, vol. 35, October.

- Kittel F. [1996], « La transmission d'une P.M.E. familiale : les processus psychiques en jeu entre père et fils... » in J. Muller (coordonné par) [1996], *Le Pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*, Éditions L'Harmattan.
- König G. [1996], *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Lank A. [1992], « Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques », *Revue Economique et Sociale*, n° 3, p. 157-168.
- Le Vigoureux F. [1997], « Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 71-84.
- Lebart L., Salem A. [1994], *Statistique Textuelle*, Dunod.
- Lorino P. [1998], « Valeur pour l'actionnaire : une mode à risque », *Alternatives Economiques*, n° 162, septembre, p. 55.
- Lorino P., Tarondeau J.C. [1998], « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 117, p. 5-17.
- Maherault L. [1998], « Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées », *Revue du Financier*, n° 114, p. 59-75.
- Meschi P.X. [1996], « La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation ? », in A.M. Fericelli, B. Sire (Éds), *Performance et Ressources Humaines*, Économica, p. 79-94.
- Mignon S. [1998], *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse de Doctorat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis, 399 pages (+ annexes).
- Mignon S. [1999], « Concurrence, sélection et pérennité des entreprises : un processus inter et intraorganisationnel », in J. Kraft (Ed), 1999, *Le processus de concurrence*, chap. 6, p. 128-142, Économica.
- Milgrom P., Roberts J. [1992], *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall International.
- Myers S.C., Majluf N. [1984], « Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not Have », *Journal of Financial Economics*, vol. 13, p. 187-221.

Naro G. [1999], « Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi...Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines face à la variété des critères de performance. », in G. Naro [1999], Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines, *Les cahiers de l'ERFI*, n° 14.

Nelson R.R., Winter S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.

Quinn R.E., Cameron K. [1983], « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n°1, p. 33-51.

Reidel H. [1994], « Family Business in Germany », *Family Business Network Newsletter*, n° 9.

Rozenblatt Z. [1985], *The Family in Business*, Jossey-Bass.

Sentis P. [1999], « Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur ? », *Revue Française de Gestion*, n° 122, p. 106-121

Spence M., [1974], « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*, n° 87.

Stern S., Castillo A. [1998], « Origines et applications de l'EVA », *Échanges*, n° 150, décembre, p. 34-37.

Tushman M., O'Reilly III C.A. [1996], « The Ambidextrous Organization : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, p. 8-31.

Tushman M., Newman W.H., Romanelli E. [1986], « Convergence and Upheaval : Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution », *California Management Review*, vol. 29, n° 1, p. 29-44.

Ward J.L. [1987], *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey- Bass.

Wernerfelt B. [1995], « The Resource Based Theory of The Firm : Ten Years Later, », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 3, p. 171-147.

Annexe 1 - Présentation de l'échantillon

Le choix de l'échantillon a été constitué de manière à obtenir une diversification par rapport aux secteurs types d'activités, strates de tailles et nature des marchés. En effet, nous n'avons pas recherché une représentativité au sens statistique du terme mais nous avons choisi des critères qui traduisent la diversité des cas possibles face au problème étudié comme le préconisent Y. Evrard *et al.* [1993].

- **La taille**

Deux mesures ont été retenues : les effectifs et le chiffre d'affaires.

Tableau 2 – *Distribution de l'échantillon suivant les effectifs*

Effectifs ac- tuels	Nombre d'entreprises	Fréquences
de 1 à 9	2	7 %
de 10 à 49	10	33 %
de 50 à 199	5	17 %
de 200 à 499	5	17 %
500 et plus	8	26 %
TOTAL	30	100 %

Source : S. Mignon [1998]

Tableau 3 – *Répartition de l'échantillon selon le chiffre d'affaires*

Chiffre d'affaires (MF)	Nombre d'entreprises	Fréquences
Non-réponse	2	6 %
moins de 49 MF	14	47 %
de 50 à 199 MF	2	7 %
de 200 à 499 MF	2	7 %
de 500 à 999 MF	6	20 %
de 1000 à 2700 MF	4	13 %
TOTAL	30	100 %

Source : S. Mignon [1998]

La distribution de notre échantillon est assez équilibrée : 40 % de très petites et petites entreprises (de 1 à 49 salariés), 34 % de moyennes entreprises (de 50 à 499 salariés) et 26 % de grandes entreprises (plus de 500 salariés). On retrouve cette diversification au niveau du chiffre d'affaires. Il apparaît donc que les trois types de taille sont équitablement représentés.

- **Le secteur**

La répartition du nombre d'entreprises par secteur d'activité [B. Ducheneaut 1995] dans l'Union européenne donne les répartitions suivantes : 38 % dans l'industrie, 4 % dans le bâtiment, et 48 % dans les services. Par rapport aux données de cette population, notre échantillon présente la particularité d'être particulièrement représenté au niveau de l'industrie, puisque 77 % des entreprises se trouvent dans ce secteur d'activité.

Tableau 4 – Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

Secteur	Nombre d'entreprises	Fréquences
Industrie (hors IAA)	15	50 %
IAA	8	27 %
BTP	1	3 %
Tertiaire (hors secteur financier)	6	20 %
TOTAL	30	100 %

Source : S. Mignon [1998]

Les principales activités portent sur les travaux des métaux, l'industrie textile, l'industrie du verre, la fabrication de boissons, le transport maritime, la construction de matériel ferroviaire, la fabrication de produits alimentaires, ou de produits aromatiques...

L'étude de F. Cruzet [1995] sur les dynasties en France et en Grande-Bretagne fait apparaître les mêmes secteurs d'activité. Ceci montre que l'échantillon étudié est assez représentatif des métiers exercés par les dynasties existant encore de nos jours. Il présente la particularité d'être composé d'entreprises dont le métier est ancien, ce qui implique une certaine pérennité de l'activité d'origine, même si un certain

nombre d'entreprises ont choisi d'ajouter à ce métier de nouvelles activités.

- **Le marché**

Tableau 4 – *Distribution de l'échantillon selon la taille du marché*

Marché	Nombre de citations	Fréquences
Non-réponse	1	3 %
Régional	8	27 %
National	11	37 %
International	10	33 %
TOTAL	30	100 %

Source : S. Mignon [1998]

La répartition de notre échantillon suivant la taille du marché est relativement homogène : un tiers environ commercialise ses produits/services sur un marché régional, un tiers sur un marché national et un tiers sur un marché mondial.

Ces données sont confirmées par les informations relatives à la part des exportations dans le chiffre d'affaires : 25 % exportent moins de 5 % de leur CA, 40 % exportent entre 5 et 59 %, et 35 % exportent plus de 60 %.