



HAL
open science

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?

Thierry Poulain-Rehm

► **To cite this version:**

Thierry Poulain-Rehm. Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?: Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006, *Entrepreneurs, créateurs et repreneurs*, 219, pp.77-88. 10.3917/rsg.219.0077 . hal-01430990

HAL Id: hal-01430990

<https://hal.science/hal-01430990>

Submitted on 10 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?

Réflexions théoriques et prescriptions empiriques

par *Thierry Poulain-Rehm*



Thierry POULAIN-REHM
Maître de conférences
Université Montesquieu-Bordeaux IV
(France)

Les recherches sur les entreprises familiales ont connu ces dernières années un regain d'intérêt significatif, tant dans la littérature anglo-saxonne que francophone.

L'attrait des chercheurs pour ce thème d'investigation s'explique par l'importance prise par cette catégorie d'entreprises dans le développement économique des nations industrialisées. Les études contemporaines indiquent que les entreprises familiales représentent plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises des pays occidentaux : 75 % des entreprises seraient familiales au Royaume-Uni, 80 % en Allemagne et en Espagne, 85-90 % en Suisse et 99 % en Italie¹. L'intérêt des chercheurs s'explique aussi par la relative méconnaissance des principes de management et des niveaux de performance qui caractérisent ces entreprises.

Les entreprises familiales offrent un terrain d'étude privilégié pour les théories des sciences de gestion, en particulier pour la théorie financière, la théorie des organisations et les théories des ressources humaines. A la lumière de la finance organisationnelle, les firmes familiales s'inscrivent dans le champ d'application des théories des droits de propriété (Demsetz, 1967 ; Alchian et Demsetz, 1972 ; Furubotn et Pejovich, 1972) et de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980), alors que « l'influence de la forme de propriété sur l'organisation et la gestion de l'entreprise reste mal cernée » (Allouche et Amann, 1997). Ces différents courants théoriques servent d'appui à des questionnements forts, notamment sur l'adoption par les entreprises familiales d'un comportement financier spécifique ou sur leur niveau de

1. Voir le dossier consacré à l'entreprise familiale dans la revue *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000.

performance financière relative, par rapport aux entreprises managériales. Les enjeux ne sont pas moins importants au regard des théories des ressources humaines. Alors que la dimension humaine des firmes familiales constitue incontestablement un atout (Catry et Buff, 1996), les théories de l'implication organisationnelle (Mowday et *alii*, 1982), notamment, permettent de s'interroger sur les facteurs particuliers de gestion des ressources humaines et de fidélisation en leur sein, ainsi que sur l'existence d'outils propres de mobilisation du personnel, incitant les salariés à produire des efforts conformément à leurs intérêts, leurs objectifs et leurs valeurs. Ce double cadre de référence éclaire la problématique originale des firmes familiales en suggérant la conduite d'études sur cette population d'entreprises.

Toutefois, les entreprises familiales forment, à la lecture des travaux académiques et des recherches empiriques réalisées, un ensemble souvent ambigu, dont la définition, en l'état actuel du développement de la littérature, ne fait l'objet d'aucun consensus (Handler, 1989; Litz, 1995; Birley, 1997; Westhead et Cowling, 1998; Chua et *alii*, 1999). Les ambivalences et les confusions entretiennent le manque de clarté conceptuelle et entachent la portée pratique de nombre d'études, notamment comparatives, qui présupposent une définition précise et opérationnelle de ces entreprises. Westhead et Cowling (1998) montrent en effet, à partir d'un échantillon d'entreprises non cotées, que la définition retenue affecte sensiblement les résultats obtenus: en appliquant successivement sept définitions différentes, la proportion d'entreprises familiales varie de 15 à 80 % dans l'échantillon total.

L'intérêt tant théorique qu'empirique est donc bien de distinguer les entreprises familiales des entreprises non familiales, mais aussi de différencier les entreprises familiales entre elles (Handler, 1989).

L'hétérogénéité et l'imprécision de la littérature sur ce thème d'investigation conduisent à s'interroger sur les éléments identitaires de l'entreprise familiale, puis à les hiérarchiser. Ce qui justifie au moins un double questionnement, d'une part sur l'influence exercée par la famille sur l'entreprise, notamment en termes de contrôle du capital et d'exercice du pouvoir, d'autre part sur les frontières de la famille. A partir de quel seuil peut-on parler de contrôle familial sur le capital de l'entreprise? Est-il nécessaire que des membres de la famille assument directement des fonctions de direction? Quels sont les éléments d'identification de la famille à l'entreprise? Les individualités familiales doivent-elles être unies par des liens de sang ou par le mariage, ou des liens de parenté au sens large du terme suffisent-ils? Peut-on parler d'entreprise familiale dès la première génération familiale ou faut-il attendre pour cela la transmission de l'entreprise? Telles sont les principales interrogations qui suscitent le débat et qu'il convient de trancher afin de mieux comprendre la réalité du capitalisme familial.

A l'examen de la littérature, si la définition de l'entreprise familiale est aujourd'hui éclatée (1.), les voies d'une définition tout à la fois unifiée et typologique semblent se dessiner (2.).

1. L'entreprise familiale: une définition éclatée

Une double perspective peut être adoptée pour définir l'entreprise familiale: négative -ce qu'une entreprise familiale n'est pas- et positive -ce qu'elle est-. La prise en compte simultanée des deux approches n'est pas inutile pour écarter tout risque d'ambiguïté conceptuelle.

1.1. Une définition négative: le risque des amalgames conceptuels

Plusieurs risques obscurcissent le débat autour de la firme familiale: celui qui consiste à confondre entreprise patrimoniale et familiale, celui qui consiste à assimiler entreprise familiale et PME, celui, enfin, qui consiste à identifier abusivement l'entreprise familiale à certaines formes juridiques.

1.1.1. *Entreprise familiale et entreprise patrimoniale*

La distinction entre entreprise familiale et entreprise patrimoniale s'impose sur le plan scientifique. Ces deux catégories d'entreprise reposent certes sur un creuset commun: leur capital est détenu majoritairement, dans l'idéal théorique, par leurs dirigeants, ce qui constitue un trait distinctif majeur par rapport aux autres formes d'organisations privées, notamment les firmes managériales, dont le capital est dispersé, et les firmes contrôlées, dont le capital est détenu par une autre entreprise ou un autre groupe (Charreaux, 1991). Mais les entreprises patrimoniales recouvrent une réalité plus large que celle des entreprises familiales. Alors que les dirigeants des premières sont des personnes physiques sans liens familiaux, les dirigeants des secondes sont nécessairement unis par des liens de parenté et sont le plus souvent les descendants du fondateur de l'entreprise.

L'association syndicale des moyennes entreprises patrimoniales (ASMEP) considère qu'une entreprise a gardé son caractère patrimonial si « les dirigeants effectifs possèdent une part significative du capital » (Gattaz, 2001), en expliquant que cette définition approximative a été élaborée par des chefs d'entreprise dans le but d'éviter les chiffres trop précis, souvent contredits par l'expérience. Cette définition implique de considérer les dirigeants effectifs comme « les

personnes qui ont le pouvoir de prendre ou d'orienter les décisions stratégiques à court, moyen ou même long terme », la part significative du capital pouvant prendre la forme d'une minorité de blocage, grâce à un associé ou un soutien durable d'un groupe financier étroitement associé » (Gattaz, 2001). Ainsi, comme le note Gattaz (1999 et 2001), président de l'ASMEP, les entreprises patrimoniales désignent non seulement les entreprises familiales mais aussi, plus largement, les entreprises unipersonnelles ainsi que les entreprises d'associés. Les entreprises familiales, selon lui, sont souvent « des entreprises de la deuxième génération ou plus », comme en témoignent les exemples des familles Michelin, Peugeot, Bettencourt, Mulliez, Bouygues, Arnault ou Pinault, qui dirigent directement ou indirectement leur groupe sans forcément posséder la majorité du capital. Les entreprises personnelles, précise-t-il, sont les entreprises dont les créateurs eux-mêmes sont aux commandes et possèdent la majeure partie du capital, voire l'intégralité : pour ces entreprises, le qualificatif de familial est inapproprié dans la mesure où l'« on pourrait croire que ces créateurs, souvent géniaux, ont dû leur fortune à un héritage tombé du ciel plus qu'à leurs talents exclusifs ». Les entreprises d'associés, poursuit-il, désignent les entreprises dont les dirigeants-propriétaires n'ont pas de lien de parenté, comme Paul Dubrule et Gérard Pelisson du groupe Accor, MM. Blanchet et Moretti de Dynaction ou encore Poiret et Wallaert d'Expand.

Si le terme « patrimonial » est plus extensif que le mot « familial », ce dernier reste, il est vrai, plus largement employé dans le monde par une sorte de métonymie, que l'usage fréquent de l'expression anglo-saxonne « family business » ne saurait pourtant justifier (Gattaz, 1999 et 2001).

De la même façon que l'entreprise familiale ne peut être assimilée à l'entreprise patrimoniale au sens large, elle ne saurait être amalgamée avec la PME ou certaines formes juridiques.

1.1.2. *Entreprise familiale, PME et formes juridiques spécifiques*

Les entreprises familiales ne doivent pas être confondues avec la catégorie des petites et moyennes entreprises, pas plus qu'avec certaines formes juridiques.

Selon Catry et Buff (1996), l'entreprise familiale ne se distingue pas par sa taille, que celle-ci soit mesurée par le nombre de ses employés, l'importance de son capital ou son champ géographique d'investigation et d'activité.

La confusion entre société familiale et PME ne saurait être admise. Si de nombreuses sociétés familiales sont des PME, l'inverse n'est pas vrai : toutes les PME ne sont pas familiales.

Gattaz (2001) conteste d'ailleurs la dénomination PME. Celle-ci serait inappropriée car elle mêlerait dans une seule et même catégorie des entreprises très différentes, les unes ayant un effectif de 10 salariés et les autres un effectif supérieur à 1 000 personnes. Il propose de distinguer quatre catégories d'entreprises, les « très petites », qui emploient moins de 10 salariés, les « petites » qui emploient un effectif salarié variant entre 10 et 100, les « moyennes », qui ont un effectif compris entre 100 et 3 000, et, enfin, les « grandes », qui emploient plus de 3 000 personnes.

Sur le fondement de cette typologie, Gattaz (2001) considère que sur les 13 610 moyennes entreprises de 100 à 3 000 salariés répertoriées par l'INSEE en 2001, 75 % ont un caractère patrimonial. Si les moyennes entreprises sont, en conséquence, majoritairement patrimoniales et familiales, il serait réducteur et au demeurant inexact de vouloir les assimiler intégralement.

A l'inverse, une fraction importante des plus grandes entreprises françaises est de nature patrimoniale et familiale. Près de 60 % des 500 plus grandes firmes industrielles à capital français sont familiales, selon Allouche et Amann (1997). Et sur les 100 premières entreprises françaises, en termes de chiffre d'affaires, tous secteurs d'activité confondus, 26 revêtent un caractère patrimonial et familial selon une récente évaluation (ASMEP, 2000) : elles représentent 1,2 million d'emplois, soit 27 % des effectifs cumulés des firmes françaises les plus importantes, ce qui est loin d'être négligeable.

En conséquence, si toutes les petites et moyennes entreprises ne sont pas familiales, à l'opposé, de grandes voire très grandes firmes peuvent être considérées comme familiales. Aucune corrélation ne saurait donc être établie entre taille et nature familiale de l'entreprise.

L'entreprise familiale ne se distingue pas non plus par une forme juridique spécifique : entreprise individuelle, société anonyme, société à responsabilité limitée, société en commandite par actions, aucun statut ne saurait lui être propre ou, *a contrario*, interdit. Les entreprises familiales peuvent se livrer à leur activité sous forme individuelle, comme c'est le cas pour bon nombre de commerçants et d'artisans travaillant en famille². Mais elles peuvent aussi revêtir une forme sociale, par exemple en société à responsabilité limitée ou société anonyme pour réunir les intérêts, entre autres, de parents et de descendants, ou de frères et de sœurs, afin d'organiser juridiquement le contrôle du capital.

Les définitions négatives permettent ainsi de distinguer clairement et opportunément l'entreprise familiale de formes d'organisations considérées à tort comme proches voire identiques, entreprises patrimoniales, PME et entreprises individuelles.

2. Même si le qualificatif de patrimonial semble préférable en l'espèce.

Si la prise en compte de définitions négatives s'impose pour écarter le danger des amalgames conceptuels, la notion d'entreprise familiale s'appréhende avant tout de manière positive.

1.2. Une définition positive : la pluralité des approches conceptuelles

Les approches positives dégagent des traits non seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs. Et alors que certains auteurs développent une vision unidimensionnelle, d'autres combinent les deux ensembles de critères pour aboutir à une vision polymorphe de l'entreprise familiale.

1.2.1. Le développement parallèle de critères quantitatifs et qualitatifs

Tandis que les conceptions quantitatives s'appuient sur la notion de contrôle du capital, les conceptions qualitatives font référence à l'influence de la famille sur le management et à la culture de l'entreprise.

Du point de vue de la physionomie de leur capital, les entreprises familiales se caractérisent par une grande diversité et une pluralité de profils. Quelles sont, dans ces conditions, les frontières qui séparent les firmes familiales des non familiales ?

En 1975, Barry est l'un des premiers à privilégier le critère du contrôle du capital. Il considère comme entreprises familiales celles qui sont contrôlées par les membres issus d'une seule et même famille, ce qu'il réaffirme en 1989. Barnes et Hershon (1976) estiment, quant à eux, qu'une entreprise peut être qualifiée de familiale si le contrôle de la propriété est resté dans les mains d'un individu ou dans celles des membres d'une même famille. Dans le même esprit, Landsberg et *alii* (1988) définissent l'entreprise familiale comme celle où les membres d'une famille détiennent le contrôle légal sur la propriété, tandis que Alcorn (1982) affirme la nécessité d'un contrôle majoritaire de la propriété par la famille, tout en précisant que si une partie des actions est détenue par des tiers, la famille doit, en sus, en contrôler la direction.

De manière générale, tout un courant de la littérature estime qu'une entreprise est familiale si un groupe familial dominant possède plus de 50 % de ses actions (Donckel et Fröhlich, 1991; Smyrniotis et Romano, 1994; Cromie et *alii*, 1995; Reynolds, 1995). Ce seuil connaît toutefois certains assouplissements chez d'autres auteurs. Gallo et Estapé (1992), par exemple, pensent qu'une entreprise est familiale lorsqu'une ou plusieurs familles possèdent plus de 10 % du capital de cette société 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 à ces familles. Pour leur part, Charreaux et Pitol-Belin (1989), à l'occasion d'une étude menée sur les conseils d'administration, défendent un critère quantitatif différencié en retenant « les sociétés dont plus de 50 % sont détenus par un groupe familial, et, d'autre part, les sociétés dont près de 30 % du capital sont détenus par la famille sans autre actionnaire important (ayant plus de 10 % du capital) ».

De manière complémentaire, un autre courant théorique retient des critères de nature qualitative.

Les conceptions qualitatives sont nombreuses, mais privilégient les critères d'influence sur le management et de culture de l'entreprise.

Donnelley (1964) définit l'entreprise familiale à partir de l'identification entre les intérêts de la famille et les politiques de l'entreprise pendant au moins deux générations. Sept conditions alternatives doivent être satisfaites, selon lui : le lien familial doit être l'un des déterminants de la transmission de l'entreprise ; les membres de la famille des dirigeants, passés ou actuels, doivent être membres du conseil d'administration ; les valeurs de l'entreprise sont identifiées de manière formelle ou informelle à celles de la famille ; les comportements des membres de la famille sont censés refléter la réputation de l'entreprise ; les membres de la famille non dirigeants conservent les actions de l'entreprise pour des raisons autres que financières ; la place occupée par un membre de la famille dans l'entreprise est l'un des déterminants de sa position dans la famille ; enfin, un membre de la famille qui souhaite mener une carrière autonome doit rompre les liens avec l'entreprise.

Près de dix ans plus tard, Boswell (1972) détermine la nature familiale des entreprises en fonction de la proportion de dirigeants qui ont un lien de parenté entre eux ou avec les dirigeants de la génération précédente. Il y aurait de cette façon cinq paliers dans la définition des entreprises familiales : le cas où le lien de parenté est inexistant ; le cas où une minorité de dirigeants ont un lien de parenté ; le cas inverse où la majorité des dirigeants ont un lien de parenté ; le cas aussi où la totalité des dirigeants sont dans cette situation ; le cas, enfin, où les liens de parenté sont incertains.

Toujours dans une perspective qualitative, plusieurs auteurs retiennent le critère de l'interaction entre la famille et l'entreprise pour caractériser l'entreprise familiale.

Ainsi en est-il de Davis (1983) et de Beckhard et Dyer (1983), ces derniers considérant le conseil d'administration comme l'instance où s'exprime cette interaction et s'établit un lien entre les deux entités que sont la famille et l'entreprise.

D'autres chercheurs, en dernier lieu, renforcent la perspective d'analyse qualitative en estimant que la perception du caractère familial de la firme par les membres d'un même « groupe émotionnel » suffit à définir une telle entreprise

(Gasson et *alii*, 1988; Ram et Holliday, 1993; Carsrud, 1994).

Si des auteurs développent, alternativement, des conceptions quantitatives et qualitatives pour définir l'entreprise familiale, d'autres tentent de concilier les deux approches par une combinaison des critères.

1.2.2. La combinaison de critères quantitatifs et qualitatifs

Dès 1953, Christensen semble prendre simultanément en considération les deux ensembles référentiels : « Souvent une famille domine l'entreprise dans le sens où elle lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit des dirigeants, et est, ou a été, propriétaire de tout ou une grande partie des actions ». Dans le même esprit, Gélihier et Gaultier (1974) estiment que les entreprises familiales sont caractérisées par « [...] l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une famille (ou de plusieurs); l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise; il y a imbrication entre les événements familiaux et sociaux. Pour être plus précis, c'est surtout lorsque la famille détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction ». D'après Davis et Tagiuri (1982), une entreprise familiale voit sa direction influencée par deux ou plusieurs membres de la famille à travers l'exercice des liens de parenté, des fonctions de management ou des droits de propriété sur le capital. Toujours dans la même perspective, selon Hirigoyen (1984), Stern (1986), Dyer (1986), Hollander et Elman (1988), Green et Pryde (1989), mais aussi Aronoff et Ward (1990) ainsi que Schwartz et Barnes (1991) ou encore Catry et Buff (1996), une entreprise familiale est une entreprise contrôlée et dirigée par une ou plusieurs personnes membres d'une ou plusieurs familles.

Daily et Dollinger (1992), quant à eux, se montrent plus exigeants en ce qui concerne la caractérisation de la nature familiale. Les membres de la famille impliqués dans la direction, la gestion ou le conseil d'administration, doivent porter le même nom et être liés au propriétaire qui, lui-même, doit travailler dans l'entreprise.

D'autres approches précisent les conditions de définition de l'entreprise familiale en retenant des seuils de détention du capital ou d'implication dans le management.

Ainsi, Rosenblatt et *alii* (1985) considèrent comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle est détenue par une seule famille, sous réserve qu'au moins deux de ses membres soient directement impliqués dans le management. Dans le même esprit, Gallo (1991) souligne la nécessité, pour une seule famille, de posséder la majorité des actions, de former une partie du management et de contrôler les décisions managériales les plus importantes, les caractéristiques familiales de l'entre-

prise persistant tant que la propriété extérieure du capital reste faible. Les critères retenus, quelques années plus tard, par Gallo et Estapé (1994) semblent toutefois moins stricts : le seuil de détention de 50 % du capital est certes exigé, mais les auteurs se contentent de souligner la nécessité d'une implication active des membres de la famille dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise, sans donner davantage de précisions. Défendant une vision très proche, Welsch (1993) a été suivi par Cromie et *alii* (1995), qui préconisent la vérification simultanée de plusieurs conditions : la famille devrait détenir plus de 50 % des droits sociaux, tout en exerçant un contrôle fort sur l'entreprise et en participant de manière significative aux postes de haut management.

Mais Astrachan et Kolenko (1994) élèvent encore le niveau d'exigence en indiquant non seulement que la famille doit détenir au moins 50 % du capital dans les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne (10 % dans le cas inverse), mais aussi que la firme doit avoir au moins dix années d'existence continue et que plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités, tout en précisant que le propriétaire doit avoir l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

D'ailleurs, plusieurs auteurs retiennent le critère de la transmission ou de l'intention de transmission de l'entreprise à la génération suivante, en sus des critères de propriété et d'influence sur le management. Dès 1983, Hugron estime que l'entreprise familiale est une organisation dont la propriété et le pouvoir ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de naissance ou par alliance d'une même famille. Churchill et Hatten (1987) notent, quant à eux, qu'une entreprise peut être qualifiée de familiale si un jeune membre de la famille a vocation à détenir le contrôle encore exercé par un aîné. Ward (1987) pense qu'une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant du point de vue de son contrôle que de son management peut être considérée comme familiale, Handler (1989) ainsi que Buchholz et Crane (1989) défendant des positions voisines. Au-delà du critère de transmission, il faut noter l'apparition de conceptions élargissant et affinant l'analyse. Dès 1977, Daily définit l'entreprise familiale comme étant clairement identifiée, avec au moins une génération de propriété familiale, où la relation entre les membres de la famille et la politique managériale est dynamique et interactive, ce qui implique, outre une présence majoritaire dans le capital et le management, une association des caractéristiques du produit ou du service vendu au nom de la famille. Yamashiro (1969), Lyman (1991) ainsi que Déry et *alii* (1993), retiennent le travail des membres de la famille comme part intégrante de la définition de la firme familiale. Chua et *alii* (1999), par ailleurs, estiment qu'il faut tenir compte, au-delà des facteurs de contrôle du capital et d'exercice des fonctions de direction, du sentiment éprouvé par les respon-

sables quant à la nature familiale de leur entreprise. Ces auteurs mettent en garde contre une application stricte et réductrice des critères traditionnels de définition, en soulignant que des firmes dont les familles ont le même niveau d'implication dans le capital et dans la direction peuvent, selon les cas, se considérer et se comporter ou non comme des entreprises familiales. Westhead et alii (2001) inscrivent leur analyse dans cette lignée en qualifiant de familiale toute firme dont plus de 50 % des actions ordinaires sont détenues par les membres du groupe familial le plus important et dont le dirigeant est convaincu de la nature familiale : le critère d'identification à une firme familiale serait ainsi non négligeable.

Plurielle, la définition de l'entreprise familiale est aussi à géométrie variable, comme le formalisent Westhead et Cowling (1998). Ces auteurs optent pour une conception graduelle, organisée en sept niveaux : le premier correspond à l'entreprise qui est perçue comme familiale par son dirigeant ou son président ; le dernier vise l'entreprise dont plus de 50 % des actions ordinaires sont possédés par le groupe familial le plus important, qui est perçue par son dirigeant ou son président comme une entreprise familiale, dont l'équipe de management est constituée, à 51 % au moins, de membres du groupe familial et qui est possédée par des membres de la famille de deuxième génération au moins. De cette brève analyse de la littérature, il ressort que trois critères positifs émergent avec, par ordre d'importance, le contrôle du capital, la direction de l'entreprise et la transmission familiale, les critères d'identification et de perception familiales étant apparus récemment, à la marge. Alors que la définition de l'entreprise familiale se révèle éclatée, en manque d'éléments fédérateurs et de cohésion forts, il semble toutefois possible de s'engager sur les voies d'une définition tout à la fois unifiée et typologique.

2. L'entreprise familiale : les voies d'une définition unifiée et typologique

La multiplicité des théorisations de l'entreprise familiale se prête à la réalisation d'une synthèse pour aboutir, d'une part, à une vision intégrée et, d'autre part, à une typologie opérationnelle -car plurielle dans ses implications- de cette forme d'organisation.

2.1. Une vision intégrée de l'entreprise familiale

Une définition intégrée de l'entreprise familiale doit reposer sur la notion de contrôle juridique, gage d'opérationnalité.

Elle doit développer, en outre, une approche multicritères, gage de cohésion académique.

2.1.1. Le fondement juridique d'une définition de l'entreprise familiale, gage d'opérationnalité

Si une entreprise familiale peut être définie, intuitivement et en première approche, comme une entreprise contrôlée par un groupe familial, la réalité empirique et l'exigence d'opérationnalité soulèvent une interrogation fondamentale : à partir de quel pourcentage de capital possédé par un groupe familial peut-on qualifier une entreprise de familiale ? Autrement dit, de manière plus générale, que recouvre la notion de contrôle d'une société en droit français ?

Longtemps, ni la loi, ni la pratique n'ont apporté des réponses tranchées. Il n'était pas aisé de disposer de règles décisionnelles, ni de critères de référence sur cette question. En regrettant ce vide juridique, la doctrine a multiplié les approches : elle distingue, notamment, contrôle de fait et contrôle de droit, contrôle majoritaire et contrôle minoritaire, contrôle de domination et contrôle de surveillance, contrôle interne et contrôle externe (Storck, 1986).

Depuis, la loi est venue combler cette lacune en définissant deux éléments permettant de mesurer le degré d'ingérence d'une personne physique ou morale dans une société : l'importance de sa participation dans le capital et l'étendue de son pouvoir de décision en son sein.

Selon l'article L. 233-1 du Code de commerce, « lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre, la seconde est considérée comme filiale de la première ». Le critère de lien d'affiliation est donc purement financier puisqu'il s'agit de la possession de plus de 50 % du capital. Comme le souligne Guyon (2000), ce chiffre a été retenu pour une raison apparemment logique : il correspond à la majorité absolue. Mais en réalité, explique-t-il, il paraît assez arbitraire. En effet, les titres peuvent être dispersés entre de nombreux associés qui ne s'intéressent guère au fonctionnement de la société. Dans ce cas, une participation plus faible suffit pour dominer les assemblées générales et imposer à une société des décisions prises par une autre, ce qui est le propre des groupes, d'où la relativité du critère.

Aussi la pratique des affaires donne-t-elle à la notion de filiale un contenu beaucoup plus large que celui retenu par les textes, car une quote-part mathématiquement minoritaire du capital suffit très souvent à dominer une société.

C'est ainsi que les participations résultant d'une possession du capital variant entre 10 et 50 % entraînent des situations mal caractérisées. Selon l'article L. 233-2 du Code de commerce, « lorsqu'une société possède dans une autre société une fraction du capital comprise entre 10 et 50 %, la première est considérée comme ayant une participation dans

la seconde ». Ce critère mérite là encore d'être relativisé. Alors que la détention de moins de 10 % du capital ne constitue pas une participation selon cette définition, le contrôle de 8 à 9 % d'une importante société cotée en Bourse peut parfois permettre d'avoir une influence sur les décisions de l'assemblée. A l'inverse, 15 à 20 % d'une société fermée peuvent être insuffisants pour exercer une influence réelle.

L'hétérogénéité des situations observées dans la pratique amène à considérer au cas par cas le seuil de participation, en fonction de la dispersion du capital de la société dans le public et du taux d'absentéisme aux assemblées générales (Storck, 1986). C'est pourquoi la prise en compte du critère d'évaluation du pouvoir de décision dans la société contrôlée, partagé entre l'assemblée générale des associés et les dirigeants sociaux, est nécessaire, en complément.

Au niveau de l'assemblée générale des associés, il est évidemment admis qu'un associé ayant la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote dans une assemblée générale, est en mesure d'exercer un pouvoir de domination : c'est ce qui ressort de l'article L. 233-3 du Code de commerce et de l'article L. 233-16 du Code de commerce, que ces droits proviennent de la participation détenue dans le capital de la société ou même de conventions conclues avec d'autres. En deçà de 50 %, des seuils plus faibles sont prévus par le législateur pour présumer l'existence d'un contrôle : ainsi, lorsque la société dominante a disposé pendant deux exercices successifs, directement ou indirectement, d'une fraction supérieure à 40 % des droits de vote, aucun autre associé ou actionnaire ne détenant une fraction supérieure à la sienne (*C. com., art. L. 233-3 et L. 233-16*) ; ou encore lorsque la société dominante détermine, dans les faits, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales (*C. com. art. L. 233-3*).

Au niveau de la désignation des dirigeants d'une société, comme le précise Storck (1986), il n'est pas nécessaire de détenir plus de 50 % des voix, il suffit de détenir la majorité des voix aux assemblées générales. La réglementation des comptes consolidés présume qu'avec plus de 40 % des voix, à la condition d'être le principal associé de la société, on détient le pouvoir de nomination des dirigeants (*C. com. art. L. 233-16*), hormis le fait qu'un associé minoritaire puisse exercer une influence sur le choix des dirigeants grâce à des clauses d'éligibilité ou à des conventions de vote. En outre, il est admis pour l'application de certains textes que la désignation pendant deux exercices successifs de la majorité des membres d'organes d'administration, de direction ou de surveillance (*C. com. art. L. 233-16*), ou même que la seule détention du pouvoir de nommer directement ou indirectement ces organes, valent preuve de l'exercice d'un contrôle sur cette société (arrêté du 27 novembre 1985).

Si l'existence de différentes définitions du contrôle dans les lois ne permet pas de dégager une conception uniforme et

unanimentement reconnue, ce qui oblige à définir cette notion au cas par cas, il apparaît que la détention majoritaire du capital n'est pas une condition impérative pour l'exercice d'une influence sur la gestion de l'entreprise.

La notion de contrôle constitue en tout état de cause un référentiel indispensable pour définir l'entreprise familiale, car elle lui apporte ses fondements en termes de propriété et de pouvoir. Mais elle ne saurait suffire à elle seule, une définition intégrée de l'entreprise familiale nécessitant la prise en compte d'une pluralité de critères.

2.1.2. Une définition multicritères de l'entreprise familiale, gage de cohésion académique

La littérature met en valeur deux composantes de la définition des entreprises familiales. Tantôt celles-ci sont définies sur la base de critères quantitatifs (le pourcentage de contrôle du capital), tantôt sur la base de critères qualitatifs (l'influence ou l'empreinte de la famille sur l'organisation et la gestion de l'entreprise).

La combinaison dans l'absolu de ces deux ensembles de référence est souhaitable. Dans un souci d'opérationnalité, il convient toutefois de retenir des critères qui intègrent une part d'éléments qualitatifs tout en limitant l'évaluation subjective de nature à, si ce n'est biaiser, du moins complexifier l'analyse.

Dans ces conditions, une entreprise familiale peut être considérée comme une entreprise dans laquelle un groupe d'actionnaires unis par des liens familiaux possède une part significative du capital et des droits de vote et exerce une influence effective sur le pouvoir de direction. Cette influence pouvant être soit directe -la famille participe au management de l'entreprise-, soit indirecte -la famille désigne les dirigeants ou dispose d'un pouvoir de révocation des dirigeants en place-, de sorte que culture de l'entreprise et culture familiale sont en interaction et symbiose étroites.

En fonction de cette définition générale, une entreprise est présumée familiale :

- lorsqu'un groupe familial détient plus de 50 % du capital et la majorité absolue des droits de vote au sein de l'assemblée générale, qu'il exerce directement des fonctions de direction ou non ;
- lorsqu'un groupe familial détient la majorité relative du capital et des droits de vote au sein de l'assemblée générale, qu'il exerce directement des fonctions de direction ou non ;
- lorsqu'un groupe familial, bien que détenant seulement une minorité du capital et des droits de vote, exerce une influence directe ou indirecte sur le management de l'entreprise.

La mise en œuvre de cette définition impose plusieurs précisions et comporte différentes implications.

La littérature reste souvent muette sur ce qu'elle entend par famille ou groupe familial pour désigner, notamment, le contrôle ou la propriété familiale, la direction ou la succession familiales. Les auteurs n'indiquent pas non plus si la famille doit être considérée au sens large ou non, et si elle doit inclure plusieurs générations ou non. Aussi les contours de cette identité familiale doivent-ils être précisés. A notre sens, un groupe familial rassemble au moins deux personnes unies par des liens de mariage, de sang ou de parenté au sens large : il peut donc réunir, selon cette acception, au-delà des ascendants et descendants, des conjoints, des frères et des sœurs, voire des cousins ou neveux. Cette définition exclut *ipso facto* les entreprises patrimoniales individuelles ou d'associés. Elle intègre, en revanche, les entreprises familiales de première génération : nul n'est besoin d'attendre la disparition du fondateur et la transmission qui s'ensuit pour appliquer le qualificatif de familial aux entreprises concernées. Dans le même temps, le caractère familial ne saurait être renié si le groupe familial dans ses responsabilités n'a pas de lien de parenté direct avec le fondateur de l'entreprise.

Par ailleurs, le critère nodal est sans conteste celui du contrôle de la propriété, plus précisément celui du contrôle juridique, qui permet aux membres d'une même famille d'exercer une influence prépondérante sur la vie de l'entreprise sans détenir la totalité ni même la majorité de son capital.

En outre, l'hypothèse d'une pluralité de groupes d'actionnaires familiaux n'altère pas la nature familiale de l'entreprise. La notion de contrôle proposée est à envisager globalement, en fonction des pourcentages totaux de capital détenus par une ou plusieurs familles. Cela n'exclut évidemment pas les cas particuliers où des intérêts contradictoires et opposés, bien que détenant ensemble la majorité des voix aux assemblées générales, remettraient en cause la cohésion du groupe d'actionnaires.

Toujours selon cette définition, la présence d'un membre de la famille dans l'équipe de direction n'apparaît pas comme une condition indispensable. Si le caractère familial se trouve sans nul doute renforcé dans les entreprises où la famille est représentée dans l'équipe dirigeante, *a fortiori* dans celles où la famille exerce la responsabilité de l'ensemble des fonctions exécutives, l'absence de la famille dans les instances décisionnelles n'est nullement discriminante pourvu que le pouvoir de révocation des dirigeants en place soit assuré. Pour les mêmes raisons, le qualificatif de familial ne semble pas imposer la présence de membres de la famille parmi les salariés non dirigeants, dont l'influence effective sur la gestion de l'entreprise resterait à démontrer.

Enfin, dans la définition proposée, l'entreprise familiale ne se définit pas en termes de taille, car elle peut relever aussi bien de la catégorie des petites que des moyennes ou des grandes

entreprises, aussi bien de celle des entreprises cotées que des entreprises non cotées.

La conception intégrée de l'entreprise familiale défendue, qui se prête à la réalisation de mesures quantifiables, trouve son prolongement dans une typologie permettant d'appréhender l'entreprise familiale comme une réalité plurielle.

2.2. Une typologie opérationnelle de l'entreprise familiale

La construction d'une typologie s'impose, sur un plan théorique, pour rendre intelligible et embrasser dans sa diversité l'entreprise familiale. Au-delà, la pertinence de cette typologie doit s'apprécier sur un plan pratique, au regard de son opérationnalité, c'est-à-dire de sa capacité à désigner, exprimer et comprendre la réalité managériale.

2.2.1. La nature de la typologie

Les constructions typologiques appliquées aux entreprises familiales sont relativement rares. La majorité d'entre elles s'appuient sur les critères de la propriété ou du contrôle de l'entreprise, concomitamment à ceux de l'influence sur la gestion et de la succession. C'est le cas de la typologie de Boswell (1972), Beckhard et Dyer (1983), Dyer (1986), Handler (1989) ou encore de celles de Litz (1995) et Déry et *alii* (1993). Cette dernière, par exemple, croise quatre critères, celui de la famille (élémentaire, étendue, composée, apparentée), de la propriété (exclusivement ou partiellement familiale), de la direction (exclusivement, partiellement ou non familiale) et du travail (exclusivement, partiellement ou non familial), pour aboutir à 72 cas de figure.

Les autres propositions typologiques prennent en considération la nature des relations entre les membres de la famille (Levinson, 1983), les catégories d'entrepreneurs à la tête des entreprises familiales (Donckel et Fröhlich, 1991) ou encore les valeurs partagées, les croyances et les sources de contrôle au sein des entreprises familiales (Carsrud et *alii*, 1997).

L'intérêt intrinsèque de ces différentes typologies ne doit pas occulter leurs limites, qui se situent essentiellement sur le plan de l'opérationnalité. Les grilles d'analyse recensées pèchent soit par défaut -certaines conduisent à une vision simplifiée ou réductrice de la réalité en ne prenant pas en compte la diversité des entreprises familiales-, soit par excès -d'autres multiplient les catégories et les raffinements parfois qualitatifs au détriment de leur lisibilité-. La construction d'une typologie équilibrée s'impose donc.

La définition proposée précédemment autorise la construction d'une typologie distinguant plusieurs catégories d'entreprises, dont la nature familiale est plus ou moins affirmée en

Tableau n° 1. Proposition d'une typologie des entreprises familiales

Famille	Actionnariat minoritaire	Actionnariat majoritaire relatif	Actionnariat majoritaire absolu
Fonctions de direction	Entreprises familiales « ouvertes »	Entreprises familiales « contrôlées »	Entreprises familiales « type »
Absence de fonctions de direction	Entreprises familiales « professionnelles »	Entreprises familiales « déléguées »	Entreprises familiales « mandatées »

fonction de la part détenue dans le capital (majoritaire absolue, majoritaire relative ou minoritaire), d'une part, en fonction de l'exercice ou non de responsabilités de direction, d'autre part.

Dans la typologie proposée ici, l'actionnariat majoritaire absolu nécessite la détention par la famille de 50 % du capital plus une voix, au minimum. L'actionnariat majoritaire relatif, ensuite, implique que le ou les groupes familiaux réunis soient les premiers actionnaires de l'entreprise en termes de détention du capital, sans qu'aucun autre actionnaire ne détienne un pourcentage supérieur au leur. L'actionnariat minoritaire, enfin, suppose que d'autres actionnaires détiennent un pourcentage supérieur à celui contrôlé par le groupe familial.

En ce qui concerne le deuxième critère, l'exercice de fonctions de direction implique la présence d'au moins un membre du groupe familial dans le comité exécutif ou de direction de l'entreprise (président directeur général, directeur général, directeur fonctionnel...).

Le croisement de ces deux dimensions fait apparaître six catégories d'entreprises familiales.

L'entreprise familiale type est celle dont le capital est contrôlé à plus de 50 % par la famille, celle-ci occupant dans le même temps directement des fonctions de direction dans l'entreprise.

L'entreprise qui voit son capital détenu à plus de 50 % par les membres d'une même famille tout en étant dirigée effectivement par des personnalités extérieures peut revendiquer la qualité d'entreprise familiale dans la mesure où la famille exerce, indirectement, le pouvoir de décision grâce à ses prérogatives de nomination des dirigeants: dans la typologie, cette catégorie d'entreprises est appelée « entreprises familiales mandatées ».

L'entreprise dont le capital est contrôlé majoritairement, mais non de manière absolue, par un ou plusieurs membres d'une même famille qui exercent dans le même temps des fonctions exécutives, est typiquement celle qui a ouvert son capital afin d'élargir ses sources de financement tout en souhaitant garantir son identité familiale: dans la typologie proposée, cette forme d'entreprises prend la dénomination « entreprises familiales contrôlées ».

L'entreprise dont le capital est détenu à la majorité relative est, par exemple, celle au sein de laquelle la famille, qui n'a pas pu ou n'a pas souhaité exercer de fonctions de direction après la disparition du fondateur, ouvre le capital pour attirer

des capitaux extérieurs, tout en détenant une minorité de blocage afin de préserver son influence: ce type d'entreprises est désigné par l'expression « entreprises familiales déléguées ».

L'entreprise dans laquelle les membres de la famille occupent des postes de direction alors qu'ils ne sont plus majoritaires dans le capital est caractéristique des firmes introduites en Bourse qui tendent à perdre, peu à peu, leur caractère familial par la dilution de leur capital. Cette catégorie d'entreprises est appelée « entreprises familiales ouvertes ».

Enfin, l'entreprise au sein de laquelle les membres de la famille ne détiennent ni la majorité du capital ni le pouvoir de décision est dénommée « entreprise familiale professionnelle ». Elle incarne le stade ultime du caractère familial de l'entreprise avant sa mutation en firme managériale ou contrôlée.

La typologie proposée présente l'avantage de garantir l'unité des entreprises familiales, par la mise en lumière de deux caractères discriminants majeurs, la propriété et le management, tout en préservant la réelle diversité de ce type d'entreprises, l'objectif étant que toute entreprise familiale puisse se reconnaître et s'inscrire dans l'une des catégories proposées.

A partir du croisement des deux critères de la typologie, actionnariat familial, d'une part, et direction familiale, d'autre part, il est alors possible d'opposer, de façon schématique et simplifiée, deux ensembles d'entreprises caractéris-

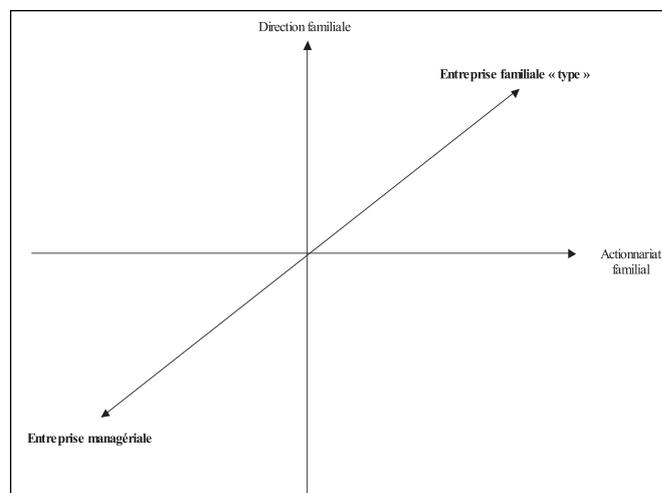


Schéma n° 1

Tableau n° 2. Mise en œuvre de la typologie des entreprises familiales

Famille	Actionnariat minoritaire	Actionnariat majoritaire relatif	Actionnariat majoritaire absolu
Fonctions de direction	4 entreprises 15 %	6 entreprises 23 %	6 entreprises 23 %
Absence de fonctions de direction	0 entreprise 0 %	8 entreprises 31 %	2 entreprises 8 %

tiques, celles qui s'approchent de l'entreprise familiale « type » et celles qui tendent au contraire vers l'entreprise managériale.

Plus le contrôle de la famille sur le capital et son influence sur le management de l'entreprise sont élevés, plus le caractère familial est affirmé. Avec la diminution de la part relative détenue par la famille dans le capital et la perte d'influence sur le management s'accroît, en revanche, le caractère managérial de l'entreprise, qui voit la dispersion de son capital progresser et l'exercice des fonctions de direction confier à des managers professionnels.

La typologie définie, il reste à la mettre en œuvre sur un échantillon d'entreprises françaises pour apprécier son opérationnalité, c'est-à-dire sa capacité à saisir la réalité entrepreneuriale.

2.2.2. La mise en œuvre de la typologie

La typologie a été mise en application sur un échantillon composé des cent premières entreprises françaises en termes de chiffre d'affaires, cotées et non cotées, au 31 décembre 2001.

Le CD-ROM « Atlas des groupes et des liens financiers » a été la principale source d'information mobilisée. Cet atlas indique, en effet, la structure de capital d'un nombre élevé d'entreprises françaises en permettant d'appréhender, de manière très fine, les pourcentages de détention directe ou indirecte du capital par des personnes physiques ou morales. Il précise, notamment, la structure d'actionnariat des firmes qui détiennent elles-mêmes des participations dans les sociétés objets de la recherche. Il permet, ainsi, de déterminer la part effective de capital contrôlée par les personnes physiques et les familles, alors qu'elle est souvent masquée par des sociétés holdings intermédiaires.

Outre la composition du capital, le CD-ROM « Atlas des groupes et des liens financiers » fournit celles du conseil d'administration et du comité de direction, ce qui constitue un apport essentiel pour la mise en œuvre de la typologie proposée ici.

La consultation des sites Internet des sociétés a permis de compléter, à la marge, les informations collectées en termes de structure actionnariale et d'exercice de fonctions de direction.

Le croisement des critères de contrôle de capital et d'influence sur le management par la famille, sur l'échantillon retenu, fournit les statistiques suivantes.

La mise à l'épreuve de la typologie montre que, sur les cent premières entreprises françaises, vingt-six sont des firmes familiales, cotées pour la plupart, ce qui souligne la persistance et la vigueur du capitalisme familial dans le tissu entrepreneurial français.

Elle révèle que ces entreprises sont, pour l'essentiel, détenues majoritairement par des familles. Sur les vingt-six entreprises recensées, vingt-deux sont caractérisées par un actionnariat familial majoritaire, absolu ou relatif, soit plus des trois quarts d'entre elles. Le nombre des entreprises dont la famille n'est qu'actionnaire minoritaire est résiduel, puisque seulement quatre sociétés appartiennent à cette catégorie. La détention majoritaire du capital révélatrice de la prégnance du critère quantitatif reste un élément majeur de caractérisation des firmes familiales.

L'application de la typologie au champ des entreprises françaises met en lumière, concomitamment, l'importance de la participation des membres de la famille aux fonctions de direction de l'entreprise. Près des deux tiers des entreprises familiales recensées illustrent ce phénomène.

Détention majoritaire du capital et exercice de fonctions de direction sont d'ailleurs intimement liés, ce qui est révélateur de la force du capitalisme familial en France, qui, malgré les mutations du tissu économique, a su préserver son identité et sa capacité d'influence. Près d'une entreprise familiale sur deux, dans l'échantillon étudié, est dominée par une famille qui contrôle majoritairement son capital et exerce, dans le même temps, directement, des responsabilités managériales.

Au-delà des grandes tendances soulignées par la typologie, l'examen de quelques-unes des six catégories proposées n'est pas inintéressant.

La prédominance relative de la catégorie des « entreprises familiales déléguées », qui représentent ici près d'un tiers des sociétés étudiées, est néanmoins symptomatique de l'évolution du capitalisme familial, qui tend à revêtir, au fil du temps, un caractère managérial davantage affirmé. Cette tendance reflète la nécessité, pour les sociétés familiales, d'une part, d'ouvrir leur capital afin d'assurer leur financement et, d'autre part, de faire appel à des dirigeants extérieurs afin de bénéficier de compétences utiles à leur développement. Bien

que privilégiant, par nature, le recrutement interne au sein de la famille, les entreprises familiales doivent en effet, au fil de leur croissance, dont la cotation en Bourse est l'un des instruments, recourir à des collaborateurs extérieurs, afin de profiter de leur expérience et de leur réseau d'influence dans l'industrie, dans un contexte de concurrence exacerbée. Ce type d'entreprises est particulièrement sensible à l'impératif d'une gestion des ressources humaines professionnalisée, rationnelle et objective face aux divergences structurelles susceptibles d'apparaître entre managers familiaux et managers professionnels, entre famille et entreprise de manière générale.

Les deux catégories numériquement les plus nombreuses sont ensuite celles des « entreprises familiales types » et des « entreprises familiales contrôlées », qui regroupent chacune d'elles près d'un quart des firmes familiales françaises parmi les cent premières recensées. Elles révèlent la coïncidence, partielle mais fréquente, de la propriété et du pouvoir au sein de ces firmes, qui ne sont pas, par définition, celles où apparaissent les divergences d'intérêts les plus marquées entre les actionnaires et les dirigeants.

Une minorité d'entreprises appartient aux catégories des « entreprises familiales ouvertes » et des « entreprises familiales mandatées ». L'existence des premières montre qu'une large ouverture du capital ne s'accompagne pas nécessairement de l'abandon des fonctions de direction. Et l'existence des secondes montre qu'un contrôle absolu du capital peut se traduire par un désengagement du management.

Si la notion d'entreprise familiale reste mal précisée et souffre d'un défaut d'opérationnalisation persistant, une approche multicritères développant une double perspective, en termes de contrôle, d'une part, en termes d'influence sur le management, d'autre part, contribue à affiner l'analyse.

En s'appuyant sur cette approche, il est possible de construire une typologie opérationnelle permettant de classer les entreprises et de les différencier selon l'intensité de leur nature familiale, plus ou moins affirmée selon la place occupée par la famille dans le capital et le management. La définition intégrée retenue et la typologie proposée impliquent certes une part de subjectivité dans la qualification des entreprises familiales et, souvent, pour les entreprises au sein desquelles la famille est minoritaire dans le capital et non influente dans la gestion, une appréciation au cas par cas. Mais toutes deux s'efforcent de clarifier le débat en permettant de mieux appréhender une réalité complexe. Il reste désormais à les éprouver sur des échantillons plus vastes afin d'obtenir des résultats présentant une signification statistique réelle.

Quoi qu'il en soit, singulière dans son identité et sa culture, dans sa propriété comme dans ses modes de direction, l'entreprise familiale l'est aussi par la pluralité et la richesse

de ses profils, ce qui constitue, à n'en pas douter, sa force et un gage de pérennité dans le tissu entrepreneurial français.

Bibliographie

- Alchian A.A., Demsetz H. (1972), « *Production, Information Costs and Economic Organization* », *American Economic Review*, vol. 62, P. 777-795.
- Alcorn P. B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Firm*, New-York : Mc Graw-Hill.
- Allouche J., Amann B. (1997), « *Le retour triomphant du capitalisme familial* », *L'Expansion Management Review*, juin, P. 92-99.
- Aronoff C.E., Ward J.-L. (1990), *Family Business Sourcebook*, Detroit, MI : Omnigraphics.
- Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994), « *A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices* », *Family Business Review*, Fall, vol. 7, n° 3, P. 251-262.
- Barnes L.B., Hershon S.A. (1976), « *Transferring Power in the Family Business* », *Harvard Business Review*, 54 (4), P. 105-114.
- Barry B. (1975), « *The development of organizational structure in the family firm* », *Journal of General Management*, vol. 3, n° 1, P. 42-60.
- Barry B., « *The development of organization structure in the family firm* », *Family Business Review*, 2 (3), P. 293-315.
- Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions, collection l'Entreprise.
- Beckhard R., Dyer W. (1983), « *Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies* », *Sloan Management Review*, 24, P. 59-65.
- Birley S. (1997), *The family and the business*, London : Grant Thornton.
- Boswell J. (1972), *The rise and decline of small firms*, George Allen & Unwin Ltd.
- Carsrud A.L. (1994), « *Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), P. 39-48.
- Carsrud A.L., Perez Torres Lara S.E., Sachs R.J. (1997), « *Exploring A Classification Scheme for Closely-Held Businesses: Getting to Workable Definitions of Family Firms* », *Papier de recherche, UCLA, Los Angeles*.
- Catry B., Buff A. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union.
- Channon D.F. (1971), *The strategy and the structure of British enterprise*, London : MacMillan.
- Charreaux G. (1991), « *Structures de propriété, relation d'agence et performance financière* », *Revue économique*, n° 3, mai, P. 521-552.
- Charreaux G., Pitol-Belin J.-P. (1989), « *Image et réalités du conseil d'administration* », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, P. 49-61.
- Christensen R.C. (1953), « *Management succession in small and growing enterprises* », *Boston Division of Research, Harvard Business School*, P. 9 et s.
- Chua J.H., Chrisman J.-J., Sharma P. (1999), « *Defining the family business by behavior* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), P. 19-39.
- Church R.A. (1969), *Kenricks in hardware : A family business, 1791-1966*, Newton Abbott : David & Charles.
- Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), « *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : a Research Framework for Small 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.
- Daily R.C. (1977), « *Uncertainty and the Family Corporation* », *Journal of General Management*, 4 (2), P. 60-67.
- 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.
- Davis P. (1983), « *Realizing the Potential of the Family Business* », *Organizational Dynamics*, 12 (1), P. 47-56.
- Davis J.A., Tagiuri R. (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- Demsetz H. (1967), « *Towards a Theory of Property Rights* », *American Economic Review*, May, P. 347-359.
- Déry R., Dupuis J.-P., Hugron P., Emond-Péloquin L. (1993), « *La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique* », *Cahier de recherche n° GREF-93-08 HEC Montréal*.
- Donckel R., Fröhlich E. (1991), « *Are family businesses really different? European experiences from Stratos* », *Family Business Review*, 4 (2), P. 149-160.
- Donnelley R.G. (1964), « *The Family Business* », *Harvard Business Review*, vol. 42, P. 93-105.
- Dupuy C. (1995), *Vingt ans de capitalisme à la française dans le dossier « Qui contrôle les grandes entreprises françaises ?*, *Alternatives économiques*, n° 127, mai, P. 27-34.
- Dyer W.G. (1986), *Cultural Change in the Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fama E.F. (1980), « *Agency Problems and the Theory of the Firm* », *Journal of Political Economy*, vol. 88.
- Furubotn E., Pejovich S. (1972), « *Property Rights and Economy Theory: A Survey of Recent Literature* », *Journal of Economic Literature*, December, P. 1137-1162.
- Gattaz Y. (1999), « *La réhabilitation mondiale des entreprises patrimoniales* », Séance solennelle de l'Académie des sciences morales et politiques, 15 novembre.
- Gattaz Y. (2001), « *Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales* », Université Paris IX Dauphine, Leçon inaugurale du DESS Droit du patrimoine professionnel, 25 octobre.
- Gattaz Y. (2002), *La moyenne entreprise, championne de la croissance durable*, Paris: Fayard.
- 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.
- Gasson R., Crow G., Errington A., Hutson J., Marsden T., Winter D.M. (1988), « *The farm as a family business: A review* », *Journal of Agricultural Economics*, 39 (1), P. 1-41.
- Gélinier O. (1996), *La réussite des entreprises familiales*, Paris: Maxima.
- Gélinier O., Gaultier A. (1974), *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Paris: Editions Hommes et techniques.
- Guyon Y. (2000), *Droit des affaires*, Paris: Economica.
- Handler W.C. (1989), « *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses* », *Family Business Review*, 2 (3), P. 257-276.
- Hirigoyen G. (1982), « *Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales* », *Banque*, mai, n° 417, P. 588-594.
- Hirigoyen G. (1984), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des Moyennes Entreprises Industrielles familiales*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux.
- Hollander B.S., Elman N.S. (1988), « *Family-Owned Businesses: an Emerging Field Inquiry* », *Family Business Review*, 1 (2), P. 145-163.
- Hugron P. (1983), « *La succession dans les entreprises familiales au Québec* », Rapport de recherche HEC Montréal, n° 83-22.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », *Journal of Financial Economics*, October, vol. 3, P. 305-360.
- Landsberg I.S., Perrow E.L., Rogolsky S. (1988), « *Family Business as an Emerging Field* », *Family Business Review*, 1 (1), P. 1-8.
- Lank A. (1992), « *Les entreprises familiales européennes: espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques?* », *Revue Economique et Sociale*, septembre, n° 3, P. 157-168.
- Lank A. (1992), « *Launching a family business program: A European case study and its lessons* », Annual Conference of the Family Firm Institute, Boston, MA.
- Levinson H. (1983), « *Consulting with the Family Business: What to Look For, What to Look Out For* », *Organizational Dynamics*, 12 (1), P. 71-80.
- Litz R.A. (1995), « *The family business: Toward definitional clarity* », *Family Business Review*, 8 (2), P. 71-81.
- Lyman A.R. (1991), « *Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?* », *Family Business Review*, 4 (3), P. 303-323.
- Ram M., Holliday R. (1993), « *Relative merits: Family culture and kinship in small firms* », *Sociology*, 27 (4), P. 629-648.
- Reynolds P. D. (1995), « *Family firms in the start up process: Preliminary explorations* », Paper presented at the 1995 Annual Meeting of the International Family Business Program Association, Nashville, Tennessee, July 20-22.
- Rosenblatt P. C., de Milk L., Anderson R.M., Johnson P. A. (1985), *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz M.A., Barnes L.B. (1991), « *Outside Boards and Family Businesses: Another Look* », *Family Business Review*, 4 (3), P. 269-285.
- Smyrnios K., Romano C. (1994), *The Price Waterhouse/Commonwealth Bank family business survey 1994*, Monash University, Department of accounting, Sydney.
- Stern M.H. (1986), *Inside the Family-Held Business*, New-York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Storck M. (1986), « *Définition légale du contrôle d'une société en droit français* », *Revue des sociétés*, P. 385-404.
- Ward J.-L. (1987), « *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership* », San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ward J.-L. (1988), « *Establishing and Managing Boards of Directors* », *Family Business Review*, 1 (3).
- Welsch J. (1993), « *The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession* », *Family Business Review*, 6 (1), P. 31-53.
- Westhead P., Cowling M. (1998), « *Family Firm Researchs: the Need for a Methodological Rethink* », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, P. 31-56.
- Westhead P., Cowling M., Howorth C. (2001), « *The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives* », *Family Business Review*, December, vol. 14, n° 4, P. 31-56.
- Yamashiro A. (1969), « *Family foundations: High risk, High reward* », *Family Business Review*, 3 (4), P. 331-335.

Copyright of *Revue des Sciences de Gestion* is the property of Direction et Gestion Sarl and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.