

DOSSIER

L'entreprise familiale, le choix de la continuité

sous la direction de

Lucie Begin

Didier Chabaud

Katia Richomme-Huet

LUCIE BÉGIN*EM Normandie ; IAE de Caen***DIDIER CHABAUD***Université de Cergy-Pontoise ; EM Normandie***KATIA RICHOMME-HUET,***Euromed-Management Marseille*

Vers une approche contingente des entreprises familiales

Longtemps perçues comme la réminiscence d'un capitalisme obsolète de petites unités – voire une source de blocage du développement –, les entreprises familiales (EF) connaissent depuis quelques années un « retour triomphant » (Allouche et Amann, 1997). Forme dominante des organisations dans le monde (IFERA, 2003), nous les retrouvons à toutes les époques et sous toutes les latitudes (Colli, 2003). En Europe, selon un rapport récent adressé à la Commission européenne (Mandl, 2008, p. 39), près de 70 à 80 % des firmes sont des EF, contribuant à hauteur de 40 à 50 % à l'emploi national et, selon les pays, de 20 à 70 % du PIB. Compte tenu de

leur prégnance et de leur rôle dans le développement économique, les politiques s'en rapprochent afin de favoriser, notamment, la transmission intergénérationnelle et le maintien du caractère familial (Mellerio, 2009). En témoigne le discours du président de la Commission européenne, José Manuel Durão Barroso qui soulignait leur importance économique en ces termes : « Les entreprises familiales sont depuis beaucoup trop longtemps les géants invisibles de l'économie européenne. Et pourtant, ancrées comme elles le sont dans le paysage de l'Europe, elles constituent nos partenaires naturels dans la construction de l'économie innovante et ouverte du

xxi^e siècle. Il est temps pour les entreprises familiales de s'affirmer et de réaliser leur vrai potentiel en Europe! ».¹

Parfois présentées comme une alternative face aux dérives du court-termisme prévalant dans la plupart des grandes entreprises cotées en Bourse (Miller et Le Breton-Miller, 2007), les EF attirent l'intérêt aussi bien des praticiens, des pouvoirs publics que des chercheurs. Dans le monde académique, un réel champ de recherche a émergé, avec ses associations, ses revues spécifiques et ses congrès propres (Bird *et al.*, 2002; Sharma *et al.*, 2007). De plus, la publication des travaux portant sur les EF trouve désormais une place légitime dans les revues majeures en management ainsi que dans des numéros spéciaux² qui leur sont régulièrement dédiés (Craig *et al.*, 2009). Le présent dossier s'inscrit dans cette mouvance d'une reconnaissance accrue des EF en tant que domaine de recherche et se veut une invitation à explorer plus avant les multiples facettes qu'elles présentent.

1. À propos de ce numéro...

Les contributions couvrent plusieurs des questions qui mobilisent actuellement les chercheurs. Ainsi, l'article de Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari ouvre la discussion en présentant une analyse nuancée et précise des avantages et des inconvénients consubstantiels aux EF dans le jeu concurrentiel. S'ils soulignent la diversité des fac-

teurs à l'œuvre, ils montrent également que certaines caractéristiques des EF peuvent être, selon les cas, à la source d'un avantage ou d'un inconvénient. Ils insistent sur la nécessité de s'interroger très finement sur les mécanismes à l'œuvre dans la performance des EF, en suivant des méthodologies rigoureuses qui permettent de cerner les sources de performance et les facteurs de contingence tout en limitant les biais inhérents. Si les dimensions stratégiques, financières ou de ressources humaines retiennent fréquemment l'attention (Arrègle *et al.*, 2004; Casillas et Acedo, 2007; Debicki *et al.*, 2009), la façon dont les EF parviennent à construire durablement leur avantage concurrentiel est également pertinente. Cet élément est à l'origine de plusieurs publications autour des facteurs de longévité des EF dont les livres de Ward (1987), *Keeping The Family Business Healthy*, de Gersick *et al.* (1997), *From Generation to Generation*, de Caby et Hirigoyen (2002), *La gestion des entreprises familiales* ainsi que de Miller et Le Breton-Miller (2005), *Managing for the Long Run*, restent des exemples fameux. En France, Mignon (2000) souligne que l'on peut envisager la pérennité des entreprises du point de vue des activités qui la composent ou de l'entité elle-même (*pérennité du projet*) ou du point de vue du contrôle de l'organisation (*pérennité de propriété*).

Deux contributions reviennent sur la longévité des EF et la nécessaire adaptation de

1. Discours du 29 octobre 2007, intitulé "Europe's invisible giants: Family firms in an open, innovative economy", II GEEF European Meeting, Lisbonne.

2. Concernant les numéros ou dossiers spéciaux sur l'entreprise familiale, voir *Journal of Small Business Management* (January 2001 et July 2008), *Journal of Business Research* (October 2007), *Journal of Business Venturing* (September 2003), *Entrepreneurship: Theory & Practice* (Fall 1994; June 2003; June 2004; May 2005; November 2006; November 2008). Dans le monde francophone, voir *Finance Contrôle Stratégie* (janvier 2000), *Économies et Sociétés* (janvier 2007), *Management International* (décembre 2009).

leurs activités dans le temps, l'un sous l'angle de l'innovation, l'autre sous celui de la résilience organisationnelle. Ainsi, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Alain Bloch et Sophie Mignon proposent d'étudier la façon dont l'EF assure sa pérennité grâce à sa capacité d'innovation. Les auteurs mettent en perspective la littérature pour souligner comment les caractéristiques des EF constituent « un facteur clé de promotion des innovations nécessaires à la pérennité d'une firme ». Ce faisant, ils amorcent un programme de recherche qui débouche sur une grille d'analyse des capacités d'innovation des EF, qu'il sera alors loisible de mettre en œuvre empiriquement.

Pour leur part, Lucie Bégin et Didier Chabaud se penchent sur la résilience organisationnelle des EF face aux événements soudains, imprévus et non anticipés qui les frappent, s'inscrivant dans la lignée des travaux de Weick et Suncliffe (2007) sur les organisations hautement fiables et de Lengnick-Hall et Beck (2009) sur le changement dans les environnements turbulents. S'appuyant sur le cas d'une EF qui en est à la sixième génération, ils illustrent à partir de trois chocs majeurs comment l'entreprise est parvenue à survivre tandis qu'un nombre important d'organisations similaires a disparu. Selon ces auteurs, la résilience organisationnelle suppose la construction et la mobilisation de capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation. De même, ils montrent que les EF jouissent d'avantages particuliers dans ce domaine, notamment pour mobiliser le soutien de la famille et jouir d'un capital patient.

Une EF ne demeure familiale que pour autant que la famille maintienne son influence sur la propriété et le management. Derrière cette lapalissade, apparaît un des

thèmes principaux de la littérature sur les EF : celui de la succession, du passage de témoin d'une génération à une autre (Debicki *et al.*, 2009), nécessaire pour assurer la pérennité de propriété. Deux contributions de ce numéro s'inscrivent dans cette thématique, la première portant sur le choix du successeur en fonction du genre, la seconde traite des options de transmission dans le cas des EF de taille réduite.

Christina Constantinidis s'inscrit dans une lecture du phénomène en termes de genre pour saisir la place accordée aux filles lors de la succession. S'appuyant sur l'étude qualitative de onze cas, elle montre comment les représentations sociales et culturelles du sexe, ainsi que du rôle des hommes et des femmes, impactent le processus de succession, que ce soit à travers la motivation et l'engagement des filles dans l'EF ou leur légitimité au sein de l'entreprise. La nature de la fratrie (mixte ou non) joue un rôle crucial dans le parcours de la fille. Candidate naturelle dans le cas d'une fratrie féminine, la fille n'apparaît jamais ainsi lorsqu'elle a un frère. L'auteur accorde une place centrale dans sa contribution à la dimension culturelle de la famille : celle-ci est une institution, fortement ancrée dans la société, tout comme les EF, particulièrement encastrées dans un monde dont les règles, institutions et coutumes, vont impacter le fonctionnement (Aldrich et Cliff, 2003). Ce faisant, elle contribue à la prise de conscience que les EF sont fortement influencées par le contexte culturel : la recomposition familiale, ou bien la conception différente de la famille selon les types de sociétés auront des conséquences à la fois en matière de succession, mais aussi plus largement en matière d'efficacité des EF (Steier *et al.*, 2009).

Quand le propriétaire-dirigeant d'une EF doit se retirer, différents choix s'offrent à lui : acter une cessation d'activités, céder son entreprise à des tiers, la transmettre à un membre de la famille ou en conserver la propriété (totale ou partielle), en assurant la gérance auprès d'un dirigeant externe à la famille (Lee *et al.*, 2008). Or, ces options n'ont pas toutes la même valeur en termes de survie de l'entreprise et, par voie de conséquence, de maintien des emplois. Ainsi, selon les données d'OSEO (2005), le taux d'échec des successions à trois ans serait deux fois moindre que celui des transmissions externes à la famille ce qui justifie de s'y intéresser de plus près, ce que font Julien De Freyman et Katia Richomme-Huet. Se concentrant sur les enjeux de la transmission des EF pour mettre en place des stratégies de continuité, ces auteurs identifient les sources d'influence sur les trois choix de transmission que sont la succession par un membre de la famille, la reprise par les salariés ou la reprise par un tiers, personne physique. Par rapport à une littérature qui tend à étudier de manière disjointe soit la succession familiale, soit la reprise, soit le rachat de l'entreprise par les salariés (RES), les auteurs proposent une analyse intégrée du phénomène successoral, afin de mieux saisir les dynamiques à l'œuvre dans le passage de témoin, et leurs risques. Ce faisant, ils se rapprochent d'études qui soulignent combien le destin de l'EF peut être divers (Litz, 2008) : si rester dans la famille est souvent l'option préférée du dirigeant, bien d'autres scénarios sont possibles depuis la cession, jusqu'à de possibles allers et retours, l'EF pouvant cesser d'être familiale, avant de le redevenir ultérieurement.

Enfin, ce dossier est complété par deux interviews qui sont en résonance avec les contributions de ce numéro. Dans la première, Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller nous montrent comment les EF leur sont apparues comme des formes d'organisation « qui n'étaient pas obsédées par le court terme et qui suivaient un modèle différent des entreprises typiquement nord américaines et qui évitaient le paradoxe d'Icare ». S'ils ont identifié plusieurs configurations d'EF, ils s'interrogent sur le risque de normalisation que fait courir à celles-ci leur cotation. Dans la seconde interview, Christian Peugeot nous présente le point de vue d'un dirigeant de PSA, une EF qui atteint les deux cents ans. Étant lui-même de la huitième génération, il souligne combien le fait de « poursuivre un projet transgénérationnel » confère des devoirs aux membres de la famille, et nécessite qu'ils préservent une orientation à long terme du management, alors même qu'ils sont cotés en Bourse.

2. Et pour le futur

Visant à dresser un état des lieux des recherches dix ans après celui de Amann et Allouche (2000), ce dossier adopte une approche contingente et interdisciplinaire de l'entreprise familiale. En effet, à partir de notre lecture actuelle de la littérature et des contributions de ce numéro, nous considérons que les EF sont marquées par de nombreux facteurs de contingence. Loin de former un ensemble homogène d'organisations, l'appellation recouvre aussi bien de très petites que de très grandes entreprises – cotées ou non en Bourse – telles que Peugeot, Auchan, Wal-Mart, Michelin ou Car-gill. Elles varient aussi en fonction de leur

âge et de la génération en charge (Gersick *et al.*, 1997), de l'orientation familiale (valeurs, culture, buts), du degré d'influence familiale (Astrachan *et al.*, 2002), du type de famille et de la nature des relations qu'entretiennent les membres entre eux (Rosenblatt *et al.*, 1985), de leur ancrage socioculturel (Aldrich et Cliff, 2003; Bertrand et Schoar, 2006) ainsi que du contexte institutionnel où elles opèrent (Miller *et al.*, 2009). La prise en compte de ces facteurs devrait conduire les chercheurs à fournir de plus en plus de travaux présentant des typologies d'EF, à l'instar de Sharma (2004), ou identifiant des configurations spécifiques (Ward et Dolan, 1998; Dyer, 2006; Westhead et Howorth, 2007). Il est ainsi symptomatique que Miller et Le Breton-Miller (2005) proposent de considérer les entreprises familiales comme le lieu de configurations différentes, selon le type d'efficacité qu'elles recherchent et les grands principes de fonctionnement qu'elles mettent en pratique. De fait, elles opèrent dans des contextes nationaux singuliers et sous différents cadres institutionnels qui modulent leurs pratiques et leurs orientations et affectent en retour leur performance (Chrisman *et al.*, 2005).

Ainsi, bien qu'il soit largement admis que les EF se distinguent d'abord par la dualité famille-entreprise (Lansberg, 1983; Rosenblatt *et al.*, 1985), il n'y a toujours pas de consensus sur la manière de les définir (Poulain-Rehm, 2006; Ibrahim *et al.*, 2008). La plupart des définitions³ reposent sur l'un ou l'autre ou sur une combinaison des critères suivants: propriété/contrôle

familial, implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise et volonté de transmettre celle-ci aux générations suivantes (Litz, 2008). Derrière ces critères, nous voyons poindre l'idée que c'est l'influence de la famille sur l'entreprise qui déterminerait son caractère familial (Chua *et al.*, 1999), de sorte que les EF pourraient être distribuées sur un continuum entre l'EF – où l'influence de la famille est totale – et l'entreprise non familiale, exempte des influences familiales (Litz, 2008). En somme, il ne suffit plus de chercher à déterminer ce qui différencie les EF des entreprises non familiales, bien que la question soit toujours d'actualité, mais il faut aussi chercher à mieux saisir ce qui différencie les différents types d'EF entre elles (Dyer, 2006; Chrisman *et al.*, 2007).

Ce dossier souligne la multiplicité des réalités organisationnelles que recouvrent les EF. Pour approcher cette complexité, il s'agit d'adopter des approches interdisciplinaires pour ouvrir sur une meilleure prise en compte des deux systèmes interreliés que sont la famille et l'entreprise dans des modèles intégrateurs et des démarches holistiques (Basco et Rodriguez, 2009; Chrisman *et al.*, 2007; Pieper et Klein, 2007). Il importe aussi de resituer les EF dans leur contexte socioculturel et institutionnel spécifique, afin de reconnaître qu'elles s'encastrent dans une communauté qui les influence et les façonne (Aldrich et Cliff, 2003; Steier *et al.*, 2009). En définitive, la recherche sur les EF comporte de nombreux défis qu'il nous reste encore à relever.

3. Par exemple, Litz (2008) ne recense pas moins de 30 définitions différentes de l'entreprise familiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Amann B., « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, juin 1997, p. 92-99.
- Allouche J., Amann B., « L'entreprise familiale: un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 33-79.
- Aldrich H.E., Cliff J.E., "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 5, 2003, p. 573-596.
- Arrègle J.L., Durand R., Very P., « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, vol. 7, n° 2, 2004, p. 13-36.
- Arrègle J.L., Mari I., « Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats de recherches et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 2010, p. 85-107 (dans ce numéro).
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X., "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, vol. 15, n° 1, March 2002, p. 45-58.
- Basco R., Pérez Rodríguez M.J., "Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business", *Family Business Review*, vol. 22, n° 1, March 2009, p. 82-95.
- Bégin L., Chabaud D., « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 2010, p. 125-140 (dans ce numéro).
- Ben Mahmoud-Jouini S., Bloch A., Mignon S., « Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes: proposition d'un cadre théorique et méthodologique », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 2010, p. 109-124 (dans ce numéro).
- Bertrand M., Schoar A., "The Role of Family in Family Firms", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n° 2, Spring 2006, p. 73-96.
- Bird B., Welsch H., Astrachan J.H., Pistrui D., "Family business research: The evolution of an academic field", *Family Business Review*, vol. 15, n° 4, December 2002, p. 337-350.
- Caby J., Hirigoyen G., *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica, 2002.
- Casillas J., Acedo F., "Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR", *Family Business Review*, vol. 20, n° 2, June 2007, p. 141-162.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, 2005, p. 555-575.
- Chrisman J.J., Sharma P., S. Taggar, "Family influences on firms: An introduction", *Journal of Business Research*, vol. 60, n° 2, 2007, p. 1005-1011.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 23, Summer 1999, p. 20-39.
- Colli A., *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2003.

- Constantinidis C., « Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 2010, p. 141-157 (dans ce numéro).
- Craig J.B., Moores K., Howorth C., Poutziouris P., "Family business research at a tipping point threshold", *Journal of Management & Organization*, vol. 15, n° 3, 2009, p. 282-293.
- Debicki B.J., Matherne C.F., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., "Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why", *Family Business Review*, vol. 22, n° 2, 2009, p. 151-166.
- Dyer G.W. Jr., "Examining the 'family effect' on firm performance", *Family Business Review*, vol. 19, n° 4, 2006, p. 253-273.
- De Freyman J., Richomme-Huet K., « Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche globalisante des modes de transmission », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 2010, p. 159-177 (ce numéro).
- Gersick K.E., Davis J.A., McCollom H.M., Lansberg I., *Generation to Generation*, Boston, M.A., Harvard Business School Press, 1997.
- Ibrahim N.A., Angelidis J.P., Parsa P., "Strategic management of family businesses: current findings and directions for future research", *International Journal of Management*, vol. 25, n° 1, 2008, p. 95-110.
- IFERA (*The International Family Enterprise Academy*), "Family businesses dominate", *Family Business Review*, vol. 16, n° 4, December 2003, p. 235-250.
- Lansberg I.S., "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, 1983, p. 39-46.
- Lee S.H., Butler J.E., Saxberg B.O., "Exit preferences in family businesses", chap. 5 *Theoretical developments and future research in family business*, P.H. Phan and J.E. Butler (Eds.), Information Age Publishing Inc., North Carolina, 2008, p. 149-173.
- Lengnick-Hall C., Beck T.E., "Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment", *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2, *Preparation and Restoration*, C.P. Nemeth, E. Hollnagel, S. Dekker (Eds), Ashgate Publishing Company, Burlington, VT, 2009.
- Litz R.A., "Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip", *Family Business Review*, vol. 21, n° 3, 2008, p. 217-236.
- Mandl I., *Overview of Family Business Relevant Issues*, Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna, 2008.
- Mellerio O., *Transmission de l'entreprise familiale*, Rapport à Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation. Paris, octobre 2009.
- Mignon S., « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, p. 169-196.
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Managing for the long run*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2005.

- Miller D., Le Breton-Miller I., “Kicking the habit. Broadening Our Horizons by Studying Family Businesses”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, n° 1, March 2007, p. 27-30.
- Miller D., Lee J., Chang S., Le Breton-Miller I., “Filling the institutional void: the social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets”, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 5, 2009, p. 802-817.
- Oséo, *La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'Oséo BDPME*, juin 2005, (www.oseo.fr).
- Pieper T.M., Klein S.B., “The bull-eye: a systems approach to modeling family firms”, *Family Business Review*, vol. 20, n° 4, 2007, p. 301-319.
- Poulain-Rehm T., « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 219, mai-juin 2006, p. 77-88.
- Rosenblatt P.C., Mik L. de, Anderson R.M., Johnson P.A., *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Sharma P., “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family Business Review*, vol. 17, n° 1, March 2004, p. 1-36.
- Sharma P., Hoy F., Astrachan J., Koiranen M., “The practice-driven evolution of family business education”, *Journal of Business Research*, vol. 60, 2007, p. 1012-1021.
- Steier L.P., Chua J.H., Chrisman J.J., “Embeddedness perspectives of economic action within family firms”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, November 2009, p. 1157-1167.
- Ward J.L., Dolan C., “Defining and Describing Family Business Ownership Configurations”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 4, December 1998, p. 305-310.
- Ward J.L., *Keeping The Family Business Healthy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Ca, 1987.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2007.
- Westhead P., Howorth C., “‘Types’ of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, September 2007, p. 405-431.