

Où en est –on de la théorie de l’entreprise familiale ?

What is the current state of research on family business theory?

GABRIEL EMMANUEL ODO

Enseignant chercheur, Université de Douala/(Cameroun)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Laboratoire de Recherche en Gouvernance et Performance des Organisations (LaGPO)

Maître Assistant des Universités CAMES

ISIDORE BIMEME BENGONO

Enseignant chercheur, Université de Dchang/(Cameroun)

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Maître Assistant des universités CAMES

Date de soumission : 10/01/2026

Date d’acceptation : 17/07/2026

Pour citer cet article :

ODO G. E. & BIMEME BENGONO I. (2026) «Où en est –on de la théorie de l’entreprise familiale ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 742 - 782

Résumé :

Cette contribution vise à faire une revue des recherches essentielles dans le champ de l'entreprise familiale. Nous allons à cet effet, faire une analyse des articles publiés non seulement dans la littérature francophone mais aussi dans la littérature anglo-saxonne vue le regain d'intérêt enregistré par les recherches sur cette entité ces dernières années. C'est ainsi que nous mettons en évidence une synthèse des recherches portant sur les définitions du concept (1), les différentes théories mises en exergue dans le cadre des entreprises familiales (2), les spécificités en termes de performance de ces entreprises (3), la transmission des entreprises familiales (4), les spécificités de gestion fonctionnelles de ces entreprises (5) et les nouveaux enjeux dans le domaine de l'entreprise familiale.

Mots clés : Entreprise familiale, théorie de l'entreprise familiale, performance, transmission, gestion fonctionnelle, nouveaux enjeux.

Abstract:

This paper aims to provide an overview of key research in the field of family businesses. To this end, we shall analyse articles published not only in the French-language literature but also in the English-language literature, given the renewed interest in research on this subject in recent years. We therefore present a synthesis of research focusing on definitions of the concept (1), the various theories highlighted in the context of family businesses (2), the specific characteristics of these businesses in terms of performance (3), the succession of family businesses (4), the specific features of functional management in these businesses (5) and new challenges in the field of family business.

Keywords: Family business, family business theory, performance, succession, functional management, new challenges.

Introduction

Que ce soit en Europe, aux Etats-Unis, en Asie, en Afrique en général et au Cameroun en particulier, les entreprises familiales dominent le monde économique. S'il est vrai que pendant longtemps, les recherches en management ont relativement ignoré ce type d'organisation parce que les uns et les autres les considéraient comme étant d'une image souvent négative, entreprises familiales rimaient avec paternalistes, rigides, vieillottes, frileuses, passéistes, faisant preuve d'inertie (Arrègle J-L et Isabelle Mari, 2010) ; cette image est révolue de nos jours. Les entreprises familiales apparaissent désormais comme les organisations les plus résilientes, précautionneuses, dynamiques et surtout les mieux gérées. Ce constat se trouve également renforcé au niveau du nombre et la pléthore d'écrits existant de nos jours sur l'entité « entreprise familiale ». En parlant ainsi des recherches académiques dans ce domaine, notons que la naissance d'un champ de recherche sur ces entreprises date des années 70 (Levison, 1971 ; Schein, 1968), suivie d'un développement un peu plus notable à partir de 1980 (Davis et Tagiuri, 1982 ; Holland et Boulton, 1984 ; Ward, 1987) en plus d'une plus grande accentuation vers les années 2000 (Allouche et Amann, 2000 ; Cadieux L. et Lorrain, 2002 ; Charlier P. et Lambert G., 2009 ; Arrègle et Mari, 2010 ; Rodrigo Basco, 2016 ; Thierno Bah et al. 2017 ; Missonier A. et Gundolf K., 2017 ; Miller D. et al, 2018 ; Le Breton-Miller I. et Miller D., 2018 ; Abdellah Tajer, 2019 ; Maryam Elbahjaoui et al, 2021 ; Tirdassari, N. L. et Dewanto, W., 2022 ; Baltazar J. et al, 2023 ; Muñoz et al., 2024 ; Odo G.E., 2025 ; Yordanova, D., 2026 ; Zhu, C. et al, 2026).

De Amann (2000) à Missonier A. et Gundolf K. (2017), trois articles scientifiques à notre connaissance ont déjà fait l'objet d'une publication sous la forme d'un bilan essaie.

Allouche et Amann (2000) furent les premiers en publiant un article intitulé « l'entreprise familiale : un état de l'art », où ils dressent un état de recherches et publications en se servant de 341 articles publiés depuis 1936 dans les revues scientifiques jusqu'en 2000. Ils proposent trois axes principaux de recherche : le premier porte sur la définition et l'importance en termes de poids économiques des entreprises familiales ; le deuxième sur les spécificités de ces entreprises et enfin un axe autour des justifications et explications, qui se fonde sur l'influence de la forme de propriété sur les caractéristiques organisationnelles et les modes de gestion des entreprises familiales qui en découlent, et sur les explications liées aux notions de « valeurs » au sens large.

Par la suite, Arrègle et Mari (2010) ont contribué à améliorer notre connaissance des entreprises familiales en publiant un article intitulé « Avantages ou désavantages des entreprises familiales

? Principaux résultats des recherches et perspectives » dans lequel ils ressortent trois points essentiels à savoir : les avantages des entreprises familiales, les éléments explicatifs de cet avantage et, enfin, les origines des problèmes des entreprises familiales ainsi que les recherches futures.

Nous avons aussi Missonier A. et Gundolf K. (2017) en publiant un article intitulé « L'entreprise familiale : état et perspective de recherche francophone » dans lequel ils identifient cinq thématiques qui sont : définition de l'EF (1.), gouvernance (2.), performance (3.), transmission (4.) et enfin, leurs spécificités (5.). Ils discutent de l'évolution possible du champ, les possibles lacunes identifiées et proposent enfin des directions globales pour la recherche future pour chacune des thématiques. Dans la même veine, Les recherches d'Aparicio G., et al., (2021) et celles de Anwar et al., (2024) identifient les principaux thèmes de recherche qui sont : la succession, la gouvernance, l'innovation, l'entrepreneuriat et l'internationalisation. Quant à Arregle J. L., et al., (2021), l'agenda de recherche sur ce domaine est centré sur les ressources familiales, la gouvernance et les stratégies internationales.

En prenant en compte tout ce qui précède, notre recherche s'articule autour de cinq domaines qui sont : les définitions du concept (1), les différentes théories mises en exergue dans le cadre des entreprises familiales (2), la transmission des entreprises familiales (3), les spécificités de gestion fonctionnelles de ces entreprises (4) et les nouveaux enjeux dans le cadre de ces entreprises (5). Cette recherche, au lieu de se cantonner uniquement sur les articles francophones publiés de 1759 à nos jours, a le mérite de regrouper pour les domaines suscités, l'essentiel des publications accessibles à notre niveau tant du point de vue francophone ou anglophone.

Ainsi, en matière de méthodologie pour ce qui est de ce genre d'étude, nous dénombrons plusieurs méthodes de revues de littérature qui se distinguent par leur objectif (Revue narrative, revue systématique, méta-analyse, revue de portée, revue intégrative, revue rapide, revue critique, revue réaliste, revue qualitative, revue Umbrella). Pour ce qui est de cette contribution, notre objectif principal étant de découvrir un domaine ou de construire un cadre théorique, une revue narrative nous convient bien quoiqu'elle présente le biais de réduction de la reproductibilité. Par ailleurs, étant donné que les recherches sur les entreprises familiales ont connu une croissance exponentielle depuis les années 1970 ; les études biométriques les plus récentes recensent plus de 4000 publications pour la seule période 2012-2022 et plus de 3300 publications entre 2010 et 2020. Ceci dit, en considérant l'ensemble de la littérature depuis les années 1970, le corpus scientifique dépasse désormais les 5000 à 6000 articles dans les

principales bases de données internationales. Cependant, ne pouvant pas utiliser 6000 références dans une seule recherche, nous avons combiné à cette revue narrative, une revue systématique dans les domaines qui ont retenu notre attention pour faciliter la reproductibilité des résultats. Les théories présentées feront également l'objet d'une évaluation critique. En somme, nous combinons donc la revue narrative, la revue systématique et la revue critique de littérature.

Tableau N°1 : Le nombre de référence

Références	Nombre
Français	57
Anglais	64
Total	121

Source : auteurs

1- Définitions de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale ne peut être appréhendée aujourd'hui ni par une définition universellement reconnue, ni par une forme juridique spécifique. En effet, cet entité n'est pas jusqu'ici définie par une loi, et même, nous notons une absence de consensus au sein de la communauté des chercheurs (Catry B. et A. Buff, 1996 ; Allouche et Amann, 2000 ; Feudjo J., 2006 ; Arrègle et Mari, 2010 ; Missonier A. et Gundolf K., 2017 ; Le Breton-Miller I. et Miller D., 2018 ; Abdellah Tajer, 2019 ; Maryam Elbahjaoui et al, 2021 ; Odo G. E., 2025). Il apparaît cependant trois approches la définissant et la distinguant de son homologue non familiale : l'approche mono critère, l'approche pluri critères et une approche à base structurelle (Litz, 1995). Notons cependant que, quel que soit le courant, le rôle de la famille dans la prise de décision et le contrôle reste très souligné. La synthèse de ces travaux permet de ressortir quatre constantes dans la caractérisation de l'EF :

- le contrôle du capital et de la gestion par une seule personne ou par une seule famille ;
- la participation active de la famille à la gestion ;
- le souci de transmettre l'entreprise aux générations futures ;
- la parenté entre la direction et le capital de l'entreprise.

Ainsi, de Barnes L.B. et Hershon S.A. (1976) à Odo G. E. (2025), nous pouvons relever une tendance à la prédominance des définitions multicritères. A cet effet, est considéré comme entreprise familiale, toute entreprise créée par une ou plusieurs personnes ayant un lien de

consanguinité, partageant les postes de direction et dont le principal actionnaire cumule les fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration tout en maintenant sa volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures (Odo G. E., 2014, 2025). Daspit J. J., et al. (2021) vont au-delà de la définition et montrent que les entreprises familiales sont très hétérogènes. Ils proposent une classification des différents types d'entreprises familiales et recommandent d'intégrer cette diversité dans les recherches futures.

2- Les différentes théories mises en relief dans le cadre des entreprises familiales

Si les entreprises familiales se sont souvent démarquées par rapport à leurs homologues non familiales sur le plan de leurs performances, il est à noter que quatre à cinq sources théoriques permettent effectivement de l'expliquer. Il s'agit de la théorie des droits de propriété, de la théorie de l'agence, de la théorie de l'intendance, de la gouvernance d'entreprise et même de la théorie du capital social.

Cependant, quoiqu'il existe ces principales sources, il demeure encore des éléments modérateurs de cette performance car, toutes les entreprises familiales ne sont pas performantes.

2-1- La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété fut formulée à partir des années soixante aux États-Unis. Son objet principal est de démontrer que la séparation propriété/gestion loin d'annoncer le déclin de la propriété, illustre la preuve de son adaptabilité (Allouche et Amann, 2000). Il s'agit d'un renouveau de l'analyse, classique et néoclassique de l'entreprise : l'organisation n'est plus considérée comme cet objet central homogène de l'analyse, dans le cadre des contraintes imposées par le système environnant les agents économiques, tout individu au sein de l'organisation poursuit ses propres objectifs. Ainsi, quels que soient les droits de propriété dont ils disposent, maximisent leur fonction d'utilité dont le profit n'est qu'une composante. Compte tenu d'une information imparfaite, les coûts de transaction, nécessairement non-nuls constituent un élément essentiel du comportement des agents dans l'entreprise, en particulier celui des propriétaires et celui des dirigeants. Ceci est vrai dans l'entreprise non familiale contrairement à l'entreprise familiale car dans l'entreprise non familiale, les dirigeants ne recherchent pas forcément la maximisation de la richesse des actionnaires. De même, les propriétaires n'ayant pas les moyens d'inciter les dirigeants à agir conformément à leurs intérêts, il en résulte des comportements de type opportuniste de leur part en plus du fait que les propriétaires eux même tolèrent ces pratiques discrétionnaires des managers tant que celles-ci auront un coût inférieur à celui qu'ils devraient engager pour les corriger (Dollinger, 1992).

Dans les entreprises familiales, les droits de propriété influençant les comportements, il en résulte pour Allouche et Amann (1998), une atténuation des droits de propriété causée par l'existence des coûts de contrôle limitant l'exclusivité de leur usage nonobstant la présence de garde-fous que sont le marché des capitaux, le marché du travail et le salaire des dirigeants.

Beaucoup d'auteurs comme Daily et Dalton (1992), Harvey (1999) admettent que ce sont ces implications comportementales qui permettent de comprendre les raisons de la domination des entreprises familiales en tant que forme d'organisation. Au-delà de cette explication, Harvey (1999) ajoute également le fait que les managers familiaux ont un horizon beaucoup plus étendu (allant au-delà de la génération) que celui des managers non-familiaux. Cette perspective à long terme des dirigeants de l'entreprise familiale agit comme une incitation et constitue en fait un prolongement naturel de l'appartenance au système familial.

2-2- La théorie de l'agence

La théorie de l'agence trouve ses origines dans les travaux de Berle et Means (1932) lorsqu'ils étudièrent la dispersion du capital dans les 200 plus grandes firmes américaines. Leurs résultats montrèrent que le capital était suffisamment diffus pour qu'aucun actionnaire à lui seul ne puisse revendiquer le contrôle de l'entreprise. Ceci conduisit donc à l'émergence des entreprises dites managériales, c'est-à-dire, effectivement dirigées par des managers externes.

Ramené aux entreprises familiales, nous notons deux thèses antagonistes : la thèse de l'altruisme qui constitue une explication à l'inexistence des conflits d'agence dans les entreprises familiales (Rania Labaki, 2008) et la thèse de l'existence des conflits d'agence dans ces entreprises (Hamrouni A. et Karmani M., 2014).

2-2-1- L'altruisme comme explication aux faibles coûts d'agence dans les entreprises familiales

Les travaux sur l'altruisme dans les entreprises familiales ont été traditionnellement menés par les auteurs tels que Becker (1974), Jensen et Meckling (1976), Eisenhardt (1989) et Daily et Dollinger (1992). Ces auteurs justifient l'absence ou la quasi absence des coûts d'agence dans ces entreprises par le fait qu'elles disposent d'un élément altruiste intra familial qui les empêche de connaître les problèmes d'agence. Il s'agit ainsi de l'extension de la théorie économique de la famille aux entreprises familiales. Ceci se justifie par l'altruisme que les membres de la famille sont censés développer les uns envers les autres.

Si nous essayons de remonter aux sources avec Adam Smith (1759), les individus auront tendance à être plus altruistes envers les membres de leur propre famille (leurs enfants, leurs

frères, leurs parents) et autres personnes qui leur sont proches. Becker (1977) explique cela par le fait qu'ils connaissent mieux la façon dont tout type d'action peut les affecter et que pour Adam Smith (1759), la sympathie qu'ils leur accordent est plus importante et plus déterminante que celle qui est accordée à d'autres personnes. Selon Stark (1989), l'altruisme a souvent caractérisé les relations entre principal et agent de façon beaucoup plus particulière.

Le principe de moralité parentale est mis en exergue par Stewart (2003) pour expliquer le comportement altruiste au sein des familles. Dans la plupart des cultures, ce principe puise ses sources dans le domaine familial et lie le mode de pensée de ses membres. Rosenblatt (1991) a mené une étude empirique dans laquelle il démontre que les obligations familiales peuvent devenir prioritaires par rapport aux obligations avec les créanciers externes. A cet effet, les enfants se proposent souvent de rembourser les dettes de leurs parents dans les moments difficiles quoique leurs propres dettes restent impayées. Ceci se généralise même dans des familles car on voit souvent les membres, sans avoir une obligation légale leur incitant à le faire, assumer les dettes d'autres membres de la famille. Tout ceci contribue donc non seulement à rendre le système de gouvernance inutile ou même à la limite, improductif, mais aussi à différencier qualitativement les entreprises familiales de leurs homologues non familiales (Jensen et Meckling, 1976). Dans cette optique, nous pensons avec Kang (2000) que les entreprises familiales représentent la forme d'organisation la plus efficiente et la moins coûteuse suite aux implications pratiques de l'altruisme et de la loyauté familiale.

En somme, nous pouvons donc dire à la suite de toutes ces réflexions que l'altruisme revêt bien un côté négatif qui entraîne des coûts d'agence.

2-2-2- Thèse de l'existence des conflits d'agence dans les entreprises familiales

Si plusieurs études semblent soutenir la thèse de l'absence des conflits d'agence dans les entreprises familiales, d'autres par contre catégorisent les conflits d'agence dans ces entreprises en deux : les conflits actionnaires-dirigeants (Type I) étant donné que toutes les entreprises familiales ne sont pas dirigées par leur propriétaire et les conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires (Type II) dans le cadre où dirigeant et propriétaire sont identiques.

Lorsqu'il y a séparation entre management et propriété, nous assistons d'après Berle et Means (1932) et Jensen et Meckling (1976) au conflit d'agence de type I. Du fait de la confusion des rôles de principal et d'agent, ce conflit est faible dans les entreprises familiales. Ainsi, les agents familiaux ont intérêt à agir selon Fama et Jensen (1983), dans le sens de ceux qui représentent leur capital et patrimoine. Pour Charlier et Lambert (2013), dans cette hypothèse d'alignement

des préférences, la logique de contrôle cède la place à la logique d'accompagnement. Toutefois, lorsque la famille qui contrôle le droit de vote choisit un dirigeant externe, le conflit entre actionnaire et dirigeant sera inéluctablement réintroduit dans cette structure organisationnelle. L'archétype des sociétés étudiées par Shleifer et Vishny (1986) est sans doute les entreprises contrôlées par la famille ayant une part majoritaire du capital. Le type de conflit d'agence connu sous le nom type II existant entre actionnaires majoritaire et minoritaire marque fortement ces entreprises. La conséquence directe pour Hamrouni A. et Karmani M. (2014) de la convergence d'intérêt entre les propriétaires et dirigeants des entreprises engendre la perte d'enracinement des dirigeants. Les membres de la famille des actionnaires majoritaires peuvent ainsi pour Bhaumik et Gregoriou (2010) maximiser leurs richesses au détriment des actionnaires minoritaires.

2-3- La théorie de l'intendance

Melin et Nordqvist (2000) soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale vue l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision.

La théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (Salvato, 2002).

La séparation des rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence. Pour Melin et Nordqvist (2000), le gouvernement de l'entreprise familiale serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit " des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs " (Melin et Nordqvist, 2000). Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant.

Ainsi, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale.

Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, de même, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle

les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

2-3-1- Les concepts d'intendance

La théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir. La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les "récompenses" monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations.

Par ailleurs, quand l'identité des dirigeants se forme à partir de l'organisation, ils seraient plus à même d'agir en tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants présentent, en outre, un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Le comportement d'intendance repose, enfin, sur l'étendue de leur pouvoir personnel qui est la base de l'influence dans les relations d'intendance. Globalement, l'intendance serait une situation habituelle chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus prégnants (Zahra, 2003).

2-3-2- L'entreprise familiale vivier de conflits familiaux

Hirigoyen (1985) note, pour les MEI familiales, qu'elles ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. La réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes. Il est très fréquent, en effet, qu'aient lieu, au sein de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et al. 1997).

Ces conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'informations. Avec le temps et puisque chaque membre de la famille serait intéressé par la réalisation de ses objectifs personnels, le comportement altruiste peut s'effacer et disparaître (Schulze et al. 2001). L'obtention d'un accord devient de plus en plus difficile à mesure que la famille s'agrandit avec son enrichissement des membres extérieurs (Ward, 1997). Ces

conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, souvent possédant une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze et ali., 2003).

Enfin, ces conflits sont d'autant plus intenses que la richesse des protagonistes est investie principalement dans l'entreprise et qu'ils ne peuvent réduire leur risque en diversifiant les actifs financiers. L'évolution de la structure de propriété de l'entreprise a aussi toutes les chances d'accentuer les conflits.

2-4- Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale

Nous aurons ici spécifiquement le conseil d'administration, le conseil de famille et la Charte familiale.

2-4-1- Le conseil d'administration

D'après Hillman et Dalziel (2003), les études sur les mécanismes de gouvernance des entreprises donnent au conseil d'administration une place centrale, à ce titre, cet organe est considéré comme l'une des composantes majeures de la gouvernance, influençant les outputs de la firme.

Pour Anderson et reeb (2004), beaucoup de recherches et études sur la gouvernance des entreprises familiales, ont tenté d'analyser la relation entre la composition du conseil d'administration et la performance, et malgré l'abondance de ces recherches (Oxelheim et Randoy, 2003, Rosenstein et Wyatt, 1997), la relation reste encore floue. En effet, ces études ont été faites dans un contexte où la plupart des cas étudiés sont des entreprises cotées et d'où les seuls outils d'analyse qui ont été mobilisés sont les propositions de la théorie d'agence sans prendre en considération les spécificités des entreprises familiales.

Tant que le problème de ces entreprises est de gérer à la fois l'affaire et la famille, Aronoff et Ward (2002) considèrent que les entreprises familiales ont à avoir des conseils d'administrations avec des administrateurs externes pour répondre à un souci d'indépendance entre ces deux sphères.

D'autres auteurs comme (Brahim Allali, 2001 ; Davis et Herrera, 1998) expliquent qu'il y a un lien entre le mécanisme de gouvernance et le stade de vie de l'entreprise familiale.

2-4-2- La charte de famille et le conseil familial

Le conseil de famille et la charte familiale constitue deux structures qui ne sont instaurées que dans un stade avancé de la vie de l'entreprise et cela peut être dû à des prémisses de conflits,

de tensions ou de malentendus entre les membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise et aussi entre ces derniers et ceux hors affaires de l'entreprise.

Hirigoyen (2007) considère le conseil de famille comme le principal mécanisme de gouvernance au sein des entreprises familiales du fait qu'il joue un rôle approximatif à celui joué par les conseils ou bien les associations des actionnaires dans les entreprises managériales. A ce titre, pour Brahim Allali (2001), la coordination entre la gouvernance de l'entreprise et celle de la famille est une affaire de personnes et de leur volonté puisque c'est à eux que revient le fait de formalisation de ces mécanismes de gouvernance et cela est remarqué lorsque la communication et la confiance tendent à être faibles.

2-4-3- La confiance : un mécanisme de gouvernance spécifique au service du gouvernement de l'entreprise familiale.

Cette notion pour Shapiro et al (1992), Lewicki et Bunker (1996), Rousseau et al (1998) paraît selon différentes typologies, et qui ont distingué trois types de la confiance : la confiance fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle.

Pour les entreprises familiales la confiance est considérée comme étant un facteur explicatif de la performance de ces entreprises par rapport à leurs consœurs non familiales. Cette explication peut être cherchée à l'intérieur de la famille, dans la nature de la relation des dirigeants et leurs salariés et aussi dans leurs interactions avec l'environnement.

Le *personal trust* et qui réside dans la logique institutionnelle de la famille, cette famille timbre l'organisation d'un aspect qualifié d'organisation de type clanique où la confiance dans son niveau de *personal trust* est vecteur de la performance (Allouche et Amann 1997) ; et cela peut être expliqué par l'apport de Williamson (1993) qui présume que le principe de l'action de chacun se trouve contenue dans la structure des intérêts réciproques. On peut expliquer ce constat encore par le fait que dans les entreprises managériales à actionnariat, la confiance est le mécanisme spontané pour Charreaux (1998), qui parvient à atténuer les coûts des autres mécanismes intentionnels de contrôle des managers.

Le constat majeur et à travers la littérature qui a porté sur le concept de la confiance en entreprises familiales et qui a tenté de comprendre ses fonctionnements et expliquer leurs performances, c'est que ces entreprises arrivent à entretenir d'excellentes relations avec leurs environnement ; une relation expliquée par une communication durable marquée d'un climat de confiance qui règne puisqu'on considère une entreprise familiale comme étant une composition unique à son niveau managérial et organisationnel vue qu'il s'agit d'une affaire de

famille et qu'un système de relationnel (théorie de réseaux sociaux) et de socialisation (théorie de capital social) peut avoir lieu et d'où on peut trouver des cas où ces entreprises entretiennent des affaires avec des amis de la famille qu'ils soient des fournisseurs ou bien des clients.

La littérature socio-psychologique sur la confiance distingue également deux formes de confiance et qui peuvent aussi être très utiles à la compréhension de cette notion dans les systèmes de gouvernance de l'entreprise familiale : la confiance cognitive et la confiance affective.

La confiance cognitive trouve son origine dans les croyances et les représentations cognitives individuelles et qui concernent la fiabilité et le degré de sérieux d'une partie par rapport à une autre. Elle s'appuie donc sur les connaissances disponibles ainsi que sur les « raisons ». Ces bonnes raisons peuvent être considérées pour Butler (1991) et Cook & Wall (1980) en termes de compétences et de responsabilité.

La confiance affective pour Lewis et Weigert (1985) a un souci de préoccupation interpersonnelle et elle trouve son origine dans des liens émotionnels entre individus.

2-5- la théorie des ressources et compétences et du capital social

2-5-1- La théorie des ressources et compétences (Resource based view RBV)

La théorie des ressources et compétences de l'entreprise suggère que des ressources précieuses, rares, imparfaitement imitables et non substituables peuvent conduire à un avantage concurrentiel durable et à des performances supérieures (Barney, 1991). La théorie des ressources et compétences est notamment pertinente pour la recherche sur les entreprises familiales (Habbershon & Pistrui, 2002). Dans la RBV, le terme de famille –concernant le contexte de l'entreprise familiale- devient essentiel puisqu'il fait référence à un ensemble de ressources idiosyncratiques ainsi que des capacités présentes dans les entreprises familiales (Habbershon et al., 2003 ; Sharma, 2008). En tant que telle, la famille est l'un des facteurs immatériels qui différencient les entreprises familiales de leurs homologues non familiales et peuvent être un point de différenciation qui contribue à l'avantage concurrentiel. A l'inverse, il peut avoir un effet étouffant et inhiber la croissance (Craig et Lindsay, 2002). Plus précisément, Habbershon et al. (2003) proposent que les relations familiales, leurs ressources et leurs compétences peuvent présenter à la fois une source d'avantages et une source de désavantages pour l'entreprise. Les normes familiales et la culture limitent le comportement individuel mais elles encouragent aussi la confiance (Dyer et Handler, 1994) et un élément émotionnel dans une relation qui est moins fréquent dans d'autres situations sociales.

Ainsi, le « sens intrinsèque « tribal » d'une identité unique » est une puissante force positive pour de nombreuses entreprises familiales (Kotkin, 1992).

Selon Sirmon et Hitt (2003), les entreprises familiales utilisent leurs ressources (humaines, sociales, particulières de survie et de gouvernance) différemment des entreprises non familiales et en établissent ainsi des avantages concurrentiels supérieurs.

2-5-2- La théorie du capital social

La théorie du capital social est l'œuvre des théoriciens tels que Adler & Kwon (2002) ; Nahapiet & Ghoshal (1998); Bourdieu (1980) ; Coleman (1988). Au départ appliquée uniquement aux entreprises non familiales, elle a progressivement fait son entrée dans les entreprises familiales au début des années 2000.

Ceci dit, depuis le début et le milieu des années 2000, la théorie du capital social et la théorie des réseaux ont trouvé leur place dans la théorie moderne de la recherche sur les entreprises familiales. Ce qui fait de la théorie du capital social un domaine de recherche si saillant au sein des entreprises familiales, c'est que deux systèmes sociaux, la famille et l'entreprise, interagissent, coexistent et se chevauchent. D'un côté, il y a le système familial, considéré comme un système social basé sur l'affection mutuelle et l'altruisme (Gomez-Mejia et al., 2001 ; Gomez-Mejia et al., 2007 ; Schulze et al., 2003), d'autre part le système entreprise, considéré comme un système social régi par le professionnalisme et le rationalisme. Dans les deux systèmes sociaux, les relations sont construites, entretenues et renforcées non seulement selon des schémas distincts, mais parfois selon des schémas contradictoires. Les relations de famille se caractérisent généralement par des liens forts de cohésion, chargés de valeurs, de normes et d'obligations (Coleman, 1988 ; Ensley et Pearson, 2005 ; Hoffman et Coll., 2006 ; Pearson et al., 2008). Pour aller plus loin, l'étude de Kashif A. et al. (2026) soutiennent l'idée selon laquelle, le capital social constitue une ressource stratégique favorisant la confiance, l'innovation, la performance et les relations entre parties prenantes.

En revanche, les relations dans le cadre organisationnel sont dites professionnalisées et contractuelles ; définies par la hiérarchie (Rousseau et al., 1998 Sundaramurthy, 2008), la confiance est calculée ou basée sur la connaissance, mais dans le cadre organisationnel, elles atteignent rarement le niveau de confiance personnelle que les membres de la famille ont établis (Rousseau, et al., 1998). Les chercheurs, appliquant une perspective de réseau ont été interpellés pour confirmer si le système social familial et le système social organisationnel dans les entreprises familiales interagissent et comment cela affecte ces dernières.

Le tableau suivant met en exergue une analyse synthétique des principales théories mobilisées en mettant l'accent sur leurs hypothèses, variables clés, apports, limites et complémentarités.

Tableau N°2 : Analyse synthétique des différentes théories

Théorie	Hypothèses principales	Variables clés	Apports dans l'entreprise familiale	Limites	Complémentarité
Théorie des droits de propriété	Les comportements des acteurs dépendent de la répartition des droits de propriété (contrôle, usage, transfert, revenus) Plus les droits sont clairement définis, plus les décisions sont efficaces	Concentration de la propriété, droits de vote, contrôle familial, structure de l'actionnariat	Explique pourquoi les familles cherchent à conserver le contrôle, favorisent une vision de long terme et limitent les conflits liés à la propriété.	Néglige les dimensions émotionnelles, affectives et relationnelles propres aux entreprises familiales	Complète la théorie de l'agence en expliquant les effets de la concentration de la propriété sur les comportements des dirigeants
Théorie de l'agence	Les intérêts des propriétaires et des dirigeants peuvent diverger, entraînant des coûts d'agence	Séparation propriété-gestion, coûts d'agence, mécanismes de contrôle, asymétrie d'information	La concentration de la propriété réduit généralement les conflits entre actionnaires et dirigeants, mais peut créer des conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires ou entre générations	Suppose que les individus poursuivent essentiellement leur intérêt personnel et sous-estime la confiance familiale.	Complémentaire de la théorie de l'intendance et de la gouvernance, qui proposent des mécanismes alternatifs à la seule surveillance.
Théorie de l'intendance (Stewardship Theory)	Les dirigeants sont motivés par l'intérêt collectif, la confiance, la loyauté et la réussite de l'organisation plutôt que par leur intérêt personnel	Engagement, confiance, loyauté, identification à l'entreprise, orientation long terme	Très adaptée aux entreprises familiales où les dirigeants familiaux privilégient souvent la pérennité, la réputation et la transmission.	Vision parfois idéaliste : ne prend pas suffisamment en compte les conflits familiaux, le népotisme ou les divergences d'intérêt	Complète la théorie de l'agence en proposant une vision plus collaborative des relations entre propriétaires et dirigeants
Théorie de la gouvernance	Une gouvernance efficace améliore la qualité des décisions, réduit les conflits et protège les intérêts des parties prenantes	Conseil d'administration, conseil de famille, transparence, succession.	Explique l'importance des mécanismes formels (charte familiale, conseil de famille, administrateurs indépendants) pour assurer la continuité et limiter les conflits.	Les modèles classiques sont conçus pour les grandes sociétés cotées et moins adaptées aux PME familiales.	Intègre les apports de la théorie de l'agence, de l'intendance et des droits de propriété.
Resource-Based View (RBV)	Les avantages concurrentiels durables proviennent de ressources rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables (VRIN)	Ressources tangibles, ressources humaines, savoir-faire, réputation, capital organisationnel, innovation	Montre que les entreprises familiales développent des ressources spécifiques : réputation, savoir tacite, culture familiale, engagement des salariés, vision de long terme (familiers)	Explique moins bien l'origine des ressources et les mécanismes de gouvernance qui permettent leur valorisation.	Très complémentaire avec la théorie du capital social et le concept de familiaux
Théorie du capital social	Les relations sociales constituent une ressource stratégique créatrice de valeur.	Réseaux, confiance, normes, coopération, qualité des relations, capital social interne et externe	Explique comment les liens familiaux, les réseaux locaux, la confiance et la réputation facilitent l'accès aux ressources, aux financements et aux opportunités.	Un capital social très fermé peut limiter l'ouverture, l'innovation et favoriser l'entre-soi.	Complète la RBV en considérant les relations comme des ressources stratégiques et renforce les perspectives de l'intendance.

Source : auteurs

En somme, ces théories sont complémentaires pour comprendre les entreprises familiales :

- La théorie des droits de propriété explique les effets de la concentration de la propriété ;
- La théorie de l'agence met l'accent sur les conflits d'intérêts et les mécanismes de contrôle ;
- La théorie de l'intendance souligne l'engagement, la confiance et la vision à long terme des dirigeants familiaux ;
- La théorie de la gouvernance insiste sur les dispositifs permettant d'assurer la continuité la pérennité et de l'entreprise ;
- La Resource-Based View (RBV) montre que les ressources spécifiques à la famille peuvent constituer un avantage concurrentiel durable ;
- La théorie du capital social explique comment les relations, la confiance et les réseaux familiaux renforcent la performance et la résilience de l'entreprise.

En recherche, il est fréquent d'adopter un cadre théorique intégrateur combinant ces approches (car aucune ne permet à seule d'expliquer toute la complexité de ces organisations) afin d'expliquer simultanément la performance, la gouvernance, la transmission, l'innovation ou la résilience des entreprises familiales. Cette combinaison permet de tenir compte à la fois des dimensions économiques, organisationnelles, comportementales et relationnelles qui caractérisent ce type d'entreprise.

Ainsi, quoique les entreprises familiales puissent paraître plus performantes que leurs homologues non familiales, nous pouvons tout de même identifier quelques facteurs modérateurs à cette performance.

2-6- Les facteurs modérateurs de la performance des entreprises familiales

Tous les travaux sur la performance des entreprises familiales n'aboutissent pas au constat de supériorité. C'est notamment le cas pour les travaux de Westhead et Cowling (1998) qui n'ont pas permis de mettre en évidence des différences significatives sur un ensemble d'indicateurs de performance économique. Dans la même veine, Markin (2004) ainsi que Klein *et al.* (2004) montrent à leur tour que le caractère familial des entreprises canadiennes n'influence de manière significative ni la valeur de la firme (mesurée par le Q de Tobin), ni sa rentabilité (évaluée sur la base du ROA). Il semble donc que les sociétés familiales comportent des caractéristiques pouvant neutraliser les éléments contribuant à leur performance, voire

influencer négativement celle-ci. La littérature évoque ici quelques facteurs liés aux problèmes d'altruisme, d'enracinement ainsi qu'à certaines valeurs liées à la famille.

2-6-1- Problème d'altruisme

L'application de la théorie de l'agence trouve quelques limites dans le contexte des entreprises familiales. En effet, Gomez-Mejia *et al.*, (2001) ; Arregle *et al.*, (2004) montrent que les hypothèses de marché du travail et des capitaux efficients sont remises en cause dans ces entreprises où on utilise des formes de contrats et des modes de financement non conformes à l'opinion reçue. Ainsi, lorsque dirigeants et propriétaires sont des mêmes personnes ou des membres d'une même famille, les problèmes d'agence ne sont pas totalement exclus. En effet, pour Morck *et al.*, (1988); Morck et Yeung, (2003), les membres de la famille ne sont parfois motivés que par leurs propres intérêts et non par les intérêts familiaux. Le dirigeant peut être habité par l'esprit de népotisme et même d'enracinement lui conduisant à la maximisation de son utilité personnelle au détriment des actionnaires minoritaires par exemple (Markin, 2004). C'est ainsi que Anderson et Reeb (2003) pour ce qui est des entreprises américaines et Maury (2005) pour celles européennes démontrent qu'une structure de propriété familiale améliore dans un premier temps la valeur de l'entreprise, mais que celle-ci décroît à partir d'un certain niveau de propriété familiale (environ 30 %). Ainsi non seulement le dirigeant sans contrôle peut s'approprier une partie du bénéfice de l'entreprise, mais aussi, il peut se retrouver à recruter des membres de la famille à des postes pour lesquels ils n'ont pas de compétence et parfois barrer la route à des managers externes qui sont pourtant capable d'induire certains changements profitables. L'entreprise familiale peut donc se confronter à des problèmes d'altruisme pouvant induire des conséquences néfastes pour elle (Schulze *et al.*, 2003). Il est cependant vrai que les coûts liés à l'altruisme peuvent s'apparenter à des coûts d'agence dans les entreprises managériales.

2-6-2- Les problèmes d'enracinement

Dans les entreprises familiales, le dirigeant propriétaire se caractérise souvent par un fort enracinement pouvant l'amener en fin de carrière à consommer son pouvoir en augmentant sa rémunération ou même ses avantages en nature. Quand on sait avec Gomez-Mejia et al (2001) que les coûts causés par l'enracinement peuvent être d'autant plus négatifs pour les entreprises familiales que pour les sociétés non familiales. Pour Gallo et Vilaseca (1998), lorsque le manager est à même d'influencer la stratégie future de l'entreprise, le fait que celui-ci ne soit pas membre de la famille permet d'assurer une performance supérieure. Par la suite, étant

donné que la nature des relations biaise souvent les perceptions de la famille quant aux compétences du dirigeant, le contrôle se trouve donc nettement plus difficile dans les entreprises familiales (Amann, 2003).

2-6-3- Les valeurs inhérentes à l'entreprise familiale

Parmi les facteurs pouvant nuire à la performance des entreprises familiales, figurent aussi pour Ganderrio (1999), des spécificités culturelles et de gestion, la résistance au changement et une internationalisation lente. Dans la même veine, les problèmes de famille peuvent aussi expliquer les faibles performances de ces entreprises contrairement aux familles soudées qui vont plutôt améliorer leur performance (Mc Conaughy, 1999; Markin, 2004). En plus, pour Anderson et Reeb (2003) les propriétaires des entreprises familiales sont riscophobes et privilégient donc des projets les moins risqués affectant la rentabilité de leur entreprise. Pour finir, l'exclusion des individus externes au réseau social, les demandes d'aides excessives entre les membres du groupe, la limitation de la liberté individuelle, les normes à respecter qui ralentissent le développement des membres du réseau constituent aussi dans le sens de Arregle *et al.* (2004), les inconvénients du réseau des relations familiales.

En terme de performance de ces entreprises, nous retrouvons également des travaux qui tentent à leur tour de recenser à l'intérieur de ces entreprises, des facteurs pouvant expliquer leur différence de performance, étant donné qu'on ne peut pas considérer que toutes les entreprises familiales sont performantes ((Odo, 2014 ; Odo, 2018 ; Meddeb Y.,2021). Il apparaît donc clairement dans ces dernières contributions que les différences de performance des unes sur les autres s'expliquent par : le profil de leur dirigeant, la composition de leur groupe dirigeant (homogène ou hétérogène), le cumul des fonctions et la volonté de transmission de l'entreprise aux générations futures.

En somme, les entreprises familiales peuvent être très performantes dans certains contextes et moins dans d'autres parce que leurs caractéristiques créent à la fois des avantages et des limites. Leur performance dépend notamment du contexte économique (croissance, crise, concurrence), de la qualité de la gouvernance (conseil d'administration, règles de décision, séparation entre famille et entreprise), les compétences des dirigeants, qu'ils soient membres de la famille ou non, le secteur d'activité (certains exigent d'avantage d'innovation et de capitaux), et la qualité de la préparation de la succession. Pour Catinel s. (2024), les relations de proximité et de confiance, la recherche de spécificités, la valorisation de la ressource territoriale et la création d'une identité territoriale sont autant de sources d'avantages

concurrentiels qui permettent aux entreprises, ancrées localement, de se démarquer de la concurrence. Ainsi, dans le contexte où elles sont souvent performantes, voici les facteurs qui peuvent l'expliquer :

- Vision à long terme : Les propriétaires familiaux privilégient souvent la pérennité plutôt que les résultats financiers à court terme, ce qui favorise les investissements durables ;
- Engagement élevé : Les membres de la famille ont généralement un fort attachement à l'entreprise, ce qui peut accroître leur motivation et leur implication ;
- Prise de décision rapide : Lorsque la famille est unie, les décisions peuvent être prises plus rapidement grâce à une structure de propriété concentrée ;
- Confiance et stabilité : Les relations de confiance entre les membres de la famille et avec les employés peuvent réduire les coûts de contrôle et renforcer la fidélité du personnel ;
- Réputation : Les familles cherchent souvent à préserver leur nom, ce qui peut les inciter à maintenir un niveau élevé de qualité et d'éthique.

Par contre dans le contexte où elles sont moins performantes, voici les facteurs susceptibles de l'expliquer :

- Conflits familiaux : Les désaccords entre membres de la famille peuvent perturber la gestion et ralentir les décisions ;
- Népotisme : Le fait de nommer des proches à des postes clés sans tenir compte de leurs compétences peut diminuer l'efficacité ;
- Résistance au changement : Certaines entreprises familiales hésitent à adopter des nouvelles technologies ou à modifier leurs pratiques, ce qui peut nuire à leur compétitivité ;
- Difficultés de succession : Le passage de la direction d'une génération à l'autre constitue souvent une période de fragilité ;
- Accès limité aux capitaux : Par volonté de conserver le contrôle familial, certaines entreprises évitent d'ouvrir leur capital, ce qui peut limiter leur capacité de financement.

Donc, les entreprises familiales ne sont ni systématiquement plus performantes, ni systématiquement moins performantes que les autres. Elles excellent lorsque leurs valeurs familiales (engagement, confiance, vision à long terme) sont soutenues par une gouvernance

professionnelle et une capacité d'adaptation. En revanche, lorsque les intérêts familiaux prennent le pas sur les exigences de gestion, leur performance peut être affectée.

3- La transmission des entreprises familiales

Suite à certains facteurs comme le vieillissement des propriétaires dirigeants, les changements économiques et sociaux et tout récemment les problèmes du COVID-19, la problématique de la transmission des entreprises est devenue, compte tenu du nombre d'entreprises à transmettre, un phénomène très récurrent.

Ainsi, la transmission est définie par les auteurs (Cadieux et Lorrain, 2002 ; Ghrab J., 2020) comme un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part, la propriété. Ce même concept se définit aussi par Toulouse (1980) comme une étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais aussi celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise.

Nous nous attellerons ici sur le processus de transmission et sur les types de transmission.

3-1- Le processus de transmission

Une transmission réussie obéit à un certain nombre d'étapes allant de la phase de réflexion, la phase d'étude et du choix, jusqu'à la phase de mise en œuvre (Catry B. et Buff A., 1996). Il est vrai, d'après Antarieu F. et al, (2017) que la transmission de l'entreprise d'une génération à une autre est la pierre d'achoppement de ce modèle d'entreprise. En réalité, pour ces mêmes auteurs, les différentes parties prenantes accordent plus d'intérêt à la transmission de ces entreprises. C'est ainsi que son processus peut aussi contenir une étape supplémentaire (le désengagement) pour Cadieux et Brouard (2007) ainsi que TAJER A. & al (2019). Ainsi, pour Thierno Bah et al (2017), la transmission est décrite comme un processus dynamique qui se déroule généralement sur plusieurs années pour aboutir à la continuité de l'entreprise familiale.

La dernière phase de ce processus, c'est-à-dire, la mise en œuvre est la phase la plus délicate car beaucoup de dirigeants propriétaires refusent souvent de quitter leur affaire comme le soulignent Colla E., (2017) et Turlier C., (2023), les propriétaire-dirigeants « refusent absolument de penser la pensée de la mort ». C'est ainsi que cette étape peut donc durer entre

deux et douze ans. Elle permet, d'un côté au prédécesseur de débiter effectivement son travail de deuil (Bah, 2009) et, de l'autre, au successeur de faire ses preuves. Certains prédécesseurs même, sombrent dans la dépression, d'autres reviennent chaque jour au bureau pour s'assurer que tout se passe bien, d'autres encore gardent un homme d'influence à l'intérieur de l'entreprise. Pour aller plus loin, Ghrab J., (2020) montre que la valeur socio-émotionnelle du dirigeant propriétaire affecte l'intention stratégique en influençant l'action. Pour Koueni G. (2025), faute de préparation adéquate ou en raison des conflits internes, de nombreuses entreprises disparaissent après le départ des fondateurs. Cet auteur développe le modèle GoPLan (Gouvernance, Planification, Anticipation) qui met en place trois piliers essentiels :

- La prise en compte des dimensions émotionnelles et culturelles spécifiques au contexte ;
- Une planification proactive des successions ;
- La sécurisation du patrimoine financier et des valeurs entrepreneuriales.

Ainsi, pour Catry B. et Buff, A. (1996), il existe six manières de quitter l'entreprise:

- Le monarque : il refuse de partir à temps et meurt généralement au travail ;
- Le récidiviste : il garde des contacts avec l'entreprise, mais la quitte pour s'engager dans d'autres affaires ;
- L'ambassadeur : il renonce volontairement à ses fonctions, mais représente l'entreprise à l'extérieur ;
- Le général : il accepte ou est forcé de partir, mais il complotte pour revenir ;
- L'hédoniste : il quitte pour poursuivre des activités culturelles, hobbies auxquelles il n'avait jamais eu le temps de se consacrer auparavant.

3-2- Les types de transmission

En matière de type de transmission, la littérature distingue plusieurs voix : la transmission familiale ou la succession, la transmission interne et la transmission externe (Cadieux et Brouard, 2007 ; Abdella Tajer et al, 2019).

La transmission familiale est la voix la plus récurrente (Transregio, 2005 ; Bird et al, 2002, Ghrab J., 2020, Jouxte P., 2022) car elle permet non seulement au promoteur d'assurer la continuité de la famille, mais aussi de préserver le patrimoine entre les mains de la famille. Ainsi, même si Thakur V. et Sinha S. (2024) montrent que les mécanismes de gouvernance (conseil de famille, charte familiale, assemblée familiale) réduisent les conflits et facilitent la

succession, ce processus reste réputé long, progressif, risqué, non linéaire et souvent conflictuel (Jouxte P., 2022).

La transmission interne intervient le plus souvent lorsque le promoteur n'a pas pu trouver un successeur dans sa famille. Trois options différentes de cette transmission existent c'est-à-dire : un employé ou des employés, un actionnaire majoritaire ou des minoritaires, un ou des partenaire(s) d'affaires. Toutes ces options supposent que le repreneur connaît le cédant, ce qui implique aussi une meilleure préparation du repreneur.

La transmission externe à son tour représente le type de transmission faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucune relation ni avec l'entreprise, ni avec la famille. La firme peut donc être transmise ici soit à une personne physique, soit à une personne morale. Cadieux et Brouard (2007) distinguent quatre options de transmission externe qui sont : la transmission aux concurrents, la transmission aux clients, la transmission aux fournisseurs et la transmission aux autres investisseurs externes. Notons que toutes ces options possèdent des caractéristiques presque similaires : pas de relation de parenté avec le promoteur, peu ou présence des liens commerciaux et rapports professionnels antérieurs avec le repreneur, possibilité d'une synergie avec le repreneur.

Notons tout de même que toutes ces formes de transmission ont des avantages et des inconvénients (voir Cadieux et Brouard, 2007 ; Abdella Tajer et al, 2019 pour d'amples explications). L'étude de Soares R. A. et Chanhoun M. (2024) conclut que la réussite de la transition dépend des motivations du fondateur, de la transmission des compétences, de la gestion des conflits et des adaptations organisationnelles.

4- les spécificités de gestion fonctionnelle des entreprises familiales

En parlant des spécificités de gestion fonctionnelle dans les entreprises familiales, il est question pour nous de voir à partir de la littérature existante, s'il existe dans l'organisation interne de ces entreprises, des particularités de gestion de leurs fonctions. Trois aspects seront étudiés : la gestion des ressources humaines, le marketing et la finance.

4-1- La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines au sein des PME familiales est caractérisée par trois spécificités : La filière familiale du recrutement, un investissement accru dans le développement des compétences et une rétribution égalitaire des ressources humaines.

4-1-1- La « filière familiale » du recrutement

De nombreux travaux soulignent le manque de formalisme des pratiques de GRH en PME (Bayad et al, 1995).

En termes de recrutement, on note une large utilisation de contact personnel et des recommandations. Le manque de temps est souvent évoqué comme un frein au recours à des méthodes plus lourdes, plus développées telles que celles utilisées couramment en grandes entreprises (par exemple grilles structurées d'entretien, tests psychologiques, ...). Le bouche à oreille apparaît comme une technique fréquente.

Aux contacts personnels et aux recommandations s'ajoutent comme sources de candidatures la « filière familiale » : le fait d'être un parent peut suffire à satisfaire les critères de l'emploi à pourvoir (Bork et al, 1996). Utilisée de façon systématique, cette pratique confinerait – selon l'interprétation susceptible d'en être faite dans un contexte culturel occidental – au népotisme. Par extension, les salariés sont invités à encourager leurs amis et leurs proches à venir travailler dans l'entreprise.

Peu formalisées, les pratiques de recrutement en PME se situent au cœur des enjeux de pouvoir. Les positions sont souvent attribuées selon les rangs occupés dans la famille et répliquent à ce titre la distribution des rôles et des pouvoirs propres à « l'institution familiale ». Le devenir même de celle-ci, la préservation de son équilibre apparaissent dans ces logiques d'action. Attribuer les meilleures places aux membres du clan, prélever en son sein les ressources humaines permet d'entretenir dans le temps le lien famille/entreprise. L'une permet à l'autre, en assurant sa croissance, en restant pérenne, d'accomplir en quelque sorte un « rêve dynamique ». Tout ceci conduit pour Favreau-Rethore C., (2021) à une tradition d'emploi à vie. Les pratiques de GRH comme le style managérial paternaliste et bienveillant de l'entreprise, inspirés par le capital social familial, renforcent la stabilité de l'emploi et la fidélité de l'employé.

4-1-2- Un investissement accru dans le développement des compétences

La formation dans les PME est souvent beaucoup moins développée que dans les grandes entreprises. Il est rare que les petites et moyennes structures lui consacrent un budget supérieur à l'obligation légale. La planification des actions de formation dans les PME reste peu développée (Paradas, 1998). Cependant, dans les entreprises sous contrôle familial, les salariés apparaissent mieux formés (Allouche et Amann, 1997). Dotées d'une main d'œuvre plus stable et plus ancienne, ces entreprises déploient des politiques de formation développées

pour assurer une mise à niveau régulière des compétences. Le « contrat tacite d'appartenance » qui imprègne leur mode de fonctionnement s'accompagne ainsi d'un effort accru dans le domaine de développement des ressources humaines.

Le souci de préserver l'état d'esprit dans lequel l'entreprise a été créée puis gérée pendant le « règne » du dirigeant-fondateur incite également celui-ci à accorder une attention toute particulière à la formation de son successeur. Généralement il ne la délègue pas, mais s'en charge personnellement (Haddadj et d'Andria, 1998). Cette attitude est par ailleurs stimulée par son désir de retarder autant que faire se peut son propre départ de l'entreprise. Le temps de formation du nouveau leader diffère d'autant le temps pour le fondateur de partir... La transmission de ses compétences est une façon de prolonger intellectuellement sa présence dans la firme.

4-1-3- Une rétribution égalitaire des ressources humaines

Comme nous l'avons souligné plus haut, les dirigeants familiaux ont le souci de traiter de façon égalitaire leurs proches investis dans l'entreprise, afin de ne pas faire naître des jalousies sources de dysfonctionnements. Cette préoccupation trouve une traduction concrète dans le domaine des rémunérations. L'éventail des salaires apparaît plus serré dans les firmes familiales que dans les autres firmes. Dans le premier cas, le salaire des dirigeants y est d'environ 20% inférieur (Allouche et Amann, 1997). Au sein du « clan », cette préoccupation peut même conduire à payer tous les proches à égalité (Chartouny D., 1997). La question des rémunérations dans ce type de structure pose la question du bénévolat dont font preuve certains collaborateurs familiaux. Leur rétribution n'est pas directement financière. Ils contribuent à l'entreprise – famille sans en attendre de contreparties matérielles à titre personnel, leur seule motivation étant de participer à la croissance de la firme, l'un de leurs proches dans un projet d'entreprise auquel ils adhèrent affectivement.

En parallèle, il apparaît que les rétributions hors salaires sont plus fortes dans les entreprises sous contrôle familial. Leurs dépenses en œuvres sociales, en dépenses de sécurité, en prestations complémentaires (santé, prévoyance, retraite), y sont particulièrement élevées. Ces composantes de rémunération sont naturellement liées à une politique du personnel de nature paternaliste, qui cherche à encourager loyauté et fidélité de la part du personnel (Allouche et Amann, 1997). Les éléments de salaires visent à susciter et entretenir un climat de travail agréable, convivial, tout en cherchant à s'attacher les collaborateurs dans le long terme, par

des éléments périphériques de confort (prestations de santé, de sécurité, œuvres sociales) et à versement différé dans le temps (prévoyance, retraites complémentaires).

4-2- Le marketing

En matière de marketing dans les entreprises familiales, nous insisterons sur deux aspects : le « market-in » qui met en exergue les spécificités de marketing de ces entreprises en relation avec leur environnement et le « market-ing » qui met en exergue les spécificités de marketing de ces entreprises en relation avec leur marque.

4-2-1- « market-in » et entreprises familiales

Les spécificités de ces entreprises, l'intérêt commercial de leur segment et les pratiques originales de ces entreprises feront l'objet de notre attention ici.

- Les spécificités des entreprises familiales

Les fournisseurs des entreprises familiales ont intérêt à faire un effort particulier à partir du potentiel commercial de ce segment d'entreprises qui se matérialise dans une série de pratiques appropriées et originales (File et Prince, 1996) :

- Des processus plus informels : dans les entreprises familiales, et tout particulièrement dans le cadre de la première génération de dirigeants, les décisions sont davantage fondées sur l'intuition du propriétaire que sur la rationalité logique ;

- Un engagement familial : dans une proportion très supérieure aux autres types d'entreprises, des membres de la famille qui ne sont pas des employés de la firme dans le cadre des décisions les plus importantes ;

- La durée du processus de décision et les précautions prises assez longue.

- L'intérêt commercial du segment des entreprises familiales justifie la mise en œuvre d'un marketing approprié

Parce que les entreprises familiales constituent un sous-ensemble d'entreprises – au sens économique – particulièrement intéressant pour les fournisseurs de service professionnels dont l'offre est de nature à compenser partiellement les insuffisances du management, alors, elles sont conduites tout naturellement à la mise en place d'un certain nombre de modalités spécifiques – tant en ce qui concerne le marketing stratégique que le marketing opérationnel – qui impliquent notamment un engagement approprié de ressources, une offre originale, un mode d'accès au marché à reconsidérer, et enfin l'idée que le segment des entreprises familiales est, lui-même, une catégorie potentiellement segmentable (File, 1995) :

- Un engagement approprié des ressources : les entreprises familiales demandent un effort de ventes accentué et probablement un effort comparable pour maintenir la relation engagée.
- Une offre originale : de manière générale un certain nombre de recherches complémentaires devraient être conduites pour déterminer plus exhaustivement les besoins des dirigeants d'entreprises familiales ainsi que leur inclination à acheter des biens et des services spécifiques.
- Un mode d'accès au marché à reconsidérer : les fournisseurs semblent prospecter les entreprises familiales en utilisant les mêmes méthodes et techniques de prospection téléphonique ; les mêmes réseaux de connaissances et de « références » que pour les autres catégories de clients (Hutcheson, 1999).
- Le segment des entreprises familiales : une catégorie potentiellement segmentable.

- les entreprises familiales ont des pratiques de marketing originales

Les travaux existant sur le marketing des PME, qu'ils soient descriptifs ou normatifs, sont plus nombreux que les publications du même ordre traitant du marketing des entreprises familiales. Il est vrai que, pour une large part, ce qui s'écrit ou s'est écrit sur le marketing des petites entreprises concerne, de facto, les entreprises familiales qui sont petites dans une majorité de cas (Patten, 2001).

Comme le souligne Hirigoyen G. (2000), ce sont « la famille et les liens familiaux (qui) constituent la base des entreprises familiales », celles-ci apparaissent « comme un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent les modes de gouvernances ».

Dans le domaine du marketing, certaines situations que l'on pourrait qualifier d'extrêmes sont de nature à révéler la spécificité de l'entreprise familiale considérée comme « réseau de liens » et de « la famille comme structure de gouvernance ».

4-2-2- les entreprises familiales et le marque-ting

Les familles qui donnent leur nom à l'entreprise sont des éponymes. A la famille éponyme répond le nom de marque patronymique (Trinquecoste et Gomez, 1994) ; c'est le cas notamment de Citroën, Dassault ou Michelin.

Ces marques ont plusieurs atouts et des inconvénients.

Sur le rang des atouts, on peut dire que la marque patronymique est un capital (capital-marque) qui se constitue au cours du temps par touches et contributions successives car elle est destinée

à apporter des dividendes. Elle est capable avec le temps, de représenter une valeur ajoutée propre ou supplémentaire de la valeur d'usage du produit auquel elle est attachée. Le « capital-marque » se définit par Aaker et Lendrevie (1994) comme : « tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services ». Pour les auteurs précités, les principales composantes du capital-marque sont : la présence à l'esprit chez les clients (top of mind), la confiance dans le produit ou le service offert, la satisfaction et la fidélité des clients.

Un autre avantage qui est le corollaire du précédent vient du fait que, si la marque doit instantanément favoriser la transaction, elle doit aussi être garante de la performance des produits dans la durée grâce à la relation. Dans la vie quotidienne, les relations fortes ou faibles, bonnes ou mauvaises, sont affaire d'individus. Pour accentuer la relation au produit, la personnalisation de la marque a été favorisée.

Un dernier avantage vient de ce qu'en matière de proximité entre image et identité de marque, les entreprises familiales semblent offrir de meilleures garanties que d'autres sociétés du fait de la prégnance du système de valeur des dirigeants. Il est reconnu que, dans le domaine des entreprises familiales, les buts « familiaux » s'avèrent tout aussi importants que les objectifs économiques de l'organisation elle-même.

Les dimensions structurantes de l'identité :

- On y trouve notamment l'évocation d'une proximité entre la marque et les consommateurs ;
- On y trouve aussi les éléments d'un style liant les produits et son créateur ;
- On y trouve aussi l'affirmation d'une personnalité « trempée » et indépendante qui ne s'en laisse pas compter;
- On y trouve enfin l'évocation implicite d'une mission de justicier qui s'accomplit contre vents et marées (Caby et Hirigoyen, 2002).

Parmi les inconvénients que les dirigeants ou les spécialistes de marketing peuvent trouver aux marques patronymiques, il en est deux que l'actualité récente de la vie des affaires contribue à éclairer d'une lumière particulière. Il s'agit, en premier lieu, du retentissement des crises commerciales sur les marques dans le cas particulier des entreprises éponymes. En second lieu, il s'agit de la situation créée par une marque patronymique dans le cadre d'une couverture commerciale multi-nationale voire mondiale (Logié, 1999 ; Kotler et Dubois, 2000).

4-3- la finance

Les travaux portant à l'étude des comportements financiers différenciés des entreprises familiales à celles non familiales sont encore, à notre connaissance, peu nombreuses.

En Espagne, Gallo et Vilaseca (1996) ont mis en évidence ces comportements financiers. Les résultats montrèrent que les entreprises familiales ont une logique financière propre : elles ont un ratio dettes/capitaux propres peu élevé, question d'éviter la faillite de l'entreprise. Dans la même veine, Manzi M. A. et al. (2025) ajoutent que les pratiques comptables dans ces entreprises, sont fortement influencées par les objectifs familiaux, notamment la pérennité, la transmission et le contrôle de l'entreprise.

Pour ce qui est de la France, Hirigoyen (1982) a mis en exergue une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales, avec pour objectif la pérennité de ces dernières. Selon Bauer (1993), ce comportement est l'illustration d'une certaine confusion entre patrimoine familial et patrimoine professionnel.

5- Les nouveaux enjeux des entreprises familiales

Les entreprises familiales occupent une place importante dans l'économie mondiale, mais elles font aujourd'hui face à des transformations profondes liées à la succession, à la gouvernance, à la digitalisation, à l'innovation, à la durabilité et à l'ouverture des compétences. Les recherches récentes montrent que leur avantage historique (vision de long terme, confiance, enracinement familial...) doit être renforcé par de nouvelles pratiques managériales. Pour Anand A. et al (2025), les principaux défis concernent les conflits familiaux, le népotisme, la résistance au changement et les difficultés de succession. Les auteurs proposent plusieurs pistes de recherche pour mieux comprendre ces effets négatifs.

5-1- La transmission intergénérationnelle

Le passage d'une génération à une autre constitue l'un des principaux défis des entreprises familiales. Les difficultés concernent : le choix du successeur, la préparation des jeunes générations, la séparation entre liens familiaux et compétences professionnelles, la gestion des conflits entre potentiels héritiers... Les études (Bpifrance Le Lab, 2023 ; Kosmidou V., 2020, Fokam J. et Ekonje J. S., 2026) montrent que l'implication des générations suivantes peut avoir un effet négatif sur la performance lorsqu'elle repose uniquement sur la filiation plutôt que sur les compétences et la professionnalisation et qu'une part importante des dirigeants familiaux approchant l'âge de la retraite n'a pas encore formalisé de plan de succession. Dans la même veine, Kosmidou V., (2020) montre à partir d'une méta-analyse portant sur 18802

entreprises familiales, que les entreprises dirigées par les générations ultérieures peuvent connaître une baisse relative de performance, particulièrement lorsque les mécanismes de gouvernance sont faibles. Les travaux récents sur les entreprises familiales camerounaises montrent que la préparation de la succession, la formation de héritiers et le développement des compétences entrepreneuriales influencent positivement la survie des entreprises familiales (Fokam J. A. M. et Ekonje J. S., 2026).

5-2- Modernisation de la gouvernance familiale et la gouvernance ESG

Les entreprises familiales doivent trouver un équilibre entre le maintien des valeurs familiales, le recrutement des dirigeants externes, la mise en place de conseils d'administration efficaces et la formalisation des processus de décision. Ainsi, Kosmidou V. et Philip J. (2026) montrent que l'intégration des managers non familiaux peut améliorer la performance des petites entreprises familiales en phase de croissance. Dans la même veine, des études montrent que les mécanismes de gouvernance (conseil d'administration, règles de décision, séparation entre propriété et management) améliorent souvent la qualité du contrôle et des pratiques de gestion (Horogbe R. et Garandi A. A., 2021 ; Bpifrance Le Lab, 2023 ; Deloitte France, 2025). Par ailleurs, une étude menée par Fokam J. A. M. et Ekonje J. S. (2026) sur les PME familiales camerounaises souligne que les mécanismes de gouvernance peuvent expliquer les différences de performance financière entre entreprises familiales. Le contexte institutionnel n'est pas du reste. En effet, l'étude de Lu Y. C. et al., (2026) souligne l'influence des contextes institutionnels sur la gouvernance.

Dans le cadre de la gouvernance ESG dans les entreprises familiales, les recherches indiquent que les entreprises familiales sont souvent mieux positionnées pour adopter des pratiques ESG en raison : d'une vision de long terme, de la volonté de préserver la réputation familiale et d'une forte proximité avec les parties prenantes (Waldau R., 2025 ; Zhu et al., 2026). Cette durabilité constitue pour elles selon Häubler et Ulrich (2024) un avantage stratégique. La culture familiale favorise pour eux les investissements responsables et la résilience à long terme. Cependant, les résultats restent hétérogènes. Une forte concentration du pouvoir familial peut parfois limiter la transparence et réduire certaines pratiques de gouvernance. Les auteurs recommandent davantage d'études sur les différences entre générations, pays et structures de propriété (Baltazar et al., 2023).

5-3- La transformation numérique et l'innovation

Les entreprises familiales doivent accélérer : la digitalisation des opérations, l'utilisation de l'intelligence artificielle, l'innovation des produits et services et l'adaptation aux nouveaux comportements des clients.

Le défi consiste à adopter ces technologies sans perdre leur identité familiale.

Ainsi, pour ce qui est de la digitalisation, les recherches (Tirdasari et Dhewanto, 2022 ; Tirdasari, 2026 ; Munoz et al., 2024 ; Yordanova et al. 2026) montrent que la pandémie du COVID-19 a accéléré la transformation numérique des entreprises familiales. Les capacités dynamiques, la confiance familiale et l'orientation entrepreneuriale favorisent l'adoption des technologies numériques. Les entreprises familiales restent toutefois confrontées à des freins liés aux ressources limitées, à la culture familiale et à la résistance au changement.

Pour ce qui est de l'intelligence artificielle, nous notons que la littérature sur l'IA dans les entreprises familiales est encore récente mais en forte croissance. Ainsi, les recherches de Kumar et Ratten (2025) montrent que l'IA améliore la prise de décision, l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et la compétitivité des entreprises familiales. Les principales difficultés concernent le manque de compétences numériques, le coût d'investissement, les infrastructures insuffisantes et les questions de gouvernance. Les auteurs proposent un cadre d'adoption de l'IA spécifique aux entreprises familiales.

Pour ce qui est de l'innovation, les travaux des auteurs (Baltazar et al., 2023 ; Muñoz et al., 2024 ; Oduro et Aiyede, 2025) montrent que les entreprises familiales développent davantage d'innovation lorsque la succession favorise le transfert des connaissances et lorsque la gouvernance soutient une vision à long terme. Les principales barrières concernent l'aversion au risque, les conflits intergénérationnels et les ressources limitées. Les travaux récents soulignent également le rôle croissant de l'innovation verte.

Pour ce qui est de l'adaptation aux nouveaux comportements des clients, il est à noter que les entreprises familiales ne peuvent plus dépendre uniquement de la famille pour occuper les postes clés. Une étude internationale de Deloitte (2025) indique que les entreprises familiales rencontrent des difficultés importantes pour attirer et retenir les talents, ce qui les pousse à développer des politiques de carrière, de rémunération et d'inclusion plus attractives.

5-4- La RSE, la création de valeur socio-émotionnelle et la performance économique

Les nouvelles générations d'actionnaires, les clients et les investisseurs attendent davantage d'engagement environnemental et social. L'étude de Stock et al., (2024) montre que les

entreprises familiales sont généralement plus engagées dans la responsabilité sociétale (RSE) grâce à leur vision de long terme et à la préservation de leur réputation familiale.

Pour ce qui est de la création de valeur socio-émotionnelle, nous notons que, contrairement aux entreprises classiques, les entreprises familiales recherchent souvent des objectifs non financiers (préserver le nom familial, maintenir l'emploi local, transmettre un héritage, protéger la réputation...). Les auteurs de la théorie socio-émotionnelle (Gomez-Mejia et al., 2007) expliquent que ces objectifs peuvent renforcer l'engagement et la résilience, mais peuvent aussi conduire à des décisions trop conservatrices lorsque la famille privilégie la continuité au détriment de la croissance.

Pour ce qui est de leur performance économique, la question récurrente est celle de savoir si les entreprises familiales sont-elles réellement plus performantes que les autres. Les recherches montrent des résultats nuancés. Pour certains, à l'instar de Wagner et al., (2015), les entreprises familiales obtiennent une meilleure performance grâce à leur vision de long terme, leur confiance interne et leur engagement. Pour d'autres, à l'instar de Hansen et al., (2020), l'avantage financier reste toutefois faible et dépend fortement du contexte, du pays, du secteur et du niveau de professionnalisation.

Une synthèse des principaux enjeux est contenue dans le tableau suivant :

Tableau N° 3: Synthèse des principaux enjeux

Nouvel enjeu	Problème principal	Résultat attendu ou observé
Succession	Conflits familiaux, perte de contrôle	Continuité intergénérationnelle
Gouvernance	Mélange famille/entreprise	professionnalisation
Digitalisation	Retard technologique	L'innovation favorise la compétitivité
Talents	Difficulté de recrutement	Meilleures compétences
Richesse socio-émotionnelle	Priorité aux valeurs familiales	Peut renforcer la résilience mais limiter le changement
RSE	Perte de légitimité sociale	Peut renforcer la pérennité et la réputation
Performance	Mesurer l'avantage familial	Avantage comparatif positif

Source : auteurs

Conclusion :

Cette contribution avait pour objet de recenser les différentes idées qui ressortent des publications sur le thème « entreprises familiales » non seulement dans la littérature francophone mais aussi dans la littérature anglo-saxonne. Nous nous sommes ainsi appesantis sur cinq domaines à savoir : les définitions du concept (1), les différentes théories mises en exergue dans le cadre des entreprises familiales (2), la transmission des entreprises familiales (3), les spécificités de gestion fonctionnelles de ces entreprises (4) et les nouveaux enjeux dans les entreprises familiales (5).

Loin de prétendre à l'exhaustivité, nous avons choisi de ressortir les différentes idées phares qui ressortent des écrits sur l'entité entreprise familiale. Ainsi, même si les domaines sélectionnés ne sont pas exhaustifs, cette contribution aura le mérite de regrouper pour les domaines suscités, l'essentiel des publications non seulement dans la littérature francophone mais aussi dans la littérature anglophone.

Bibliographie

- Aaker A. et Lendrevie J. (1994) : « *Le management du capital-marque : analyser, développer et exploiter la valeur des marques* », Dalloz, Amazon France.
- Abdella Tajer et al, (2019) : « La transmission des entreprises familiales: forme et processus », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol.2, N°3, Pp 472-493.
- Adam Smith (1759): “ The Theory of Moral Sentiments”, *Journal of Philosophical Studies*, Vol 1, N°3 Pp333-353.
- Adler P. S. & Kwon S. W. (2002): “Social Capital: Prospects for a New Concept”, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- Allali B., (2001) : « *Réseaux sociaux et stratégie des PME entrepreneuriales* », Cahier de recherche. Montréal : Ecole de Hautes Etudes Commerciales.
- Allouche J., Amann B. (2000): “L’entreprise familiale, un état de l’art”, *FCS*, Vol.3, N°1, P.33-79.
- Allouche J., Amann B. (2002) :” L’actionnaire dirigeant de l’entreprise familiale”, *Revue française de gestion*, n° 141 p. 109-130.
- Allouche J., Amann B. (1998) :” L’entreprise familiale, un état de la recherche”, *Cahier de LAREGO*, Septembre.
- Allouche, J. et Amann, B., (1997) : “ Le retour triomphant du capitalisme familial ”, *l’Expansion management Review*, 92-99.
- Amann B. (2003) : “ Les spécificités des entreprises familiales”, *Intervention au colloque ADJA, UPPA*.
- Amann B., (2000) : “ *L’entreprise familiale à la lumière de l’entrepreneuriat*”, In “Histoire d’entreprendre”, par Verstraete Thierry, EMS, P.1-6.
- Anand A., Wieszt A., & Vajda E., (2025): « Decoding the dark side of family business: a synthesis and future research agenda », *Review of Managerial Science*, 19(11), 3563-3606.
- Anderson R. C. et Reeb D. M. (2004) : “Board Composition : Balancing Family Influence in S&P 500 Firms”, *Administrative Science Quarterly*, 49, p. 209-237.
- Anderson R., Reeb D. (2003): “Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500”, *The Journal of Finance*, Vol. 58, N°3, P.1301-1327.
- Anwar M., Claus T., & Meyer N., (2024): «Entrepreneurship in family firms: an updated bibliometric overview », *Review of Managerial Science*, 18(2), 539-575.
- Aparicio G., Ramos E., Casillas J. C., & Iturralde T., (2021): «Family Business Research in the Last Decade: A Bibliometric Review », *European Journal of Family Business*, 11(1), 33-44.
- Aronoff C. E. et Ward J. L. (2002) : “Stewardship: A most critical value”. The Family Business Advisor [On-line]. <http://efamilybusiness.com/cgi>.
- Arrègle J. L. et al. (2004) : « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, vol. 2, n° 7, p. 13-36.

Arrègle J. L. et Mari I. (2010) : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 200, p. 87-109.

Arregle J. L., Chirico F., Kano L., et al., (2021): « Family Firm Internationalization: Past Research and an agenda for the future», *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198.

Baltazar J., Fernandes C., Ramadani V., & Hughes M., (2023): « Family business succession and innovation: A systematic literature review », *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.

Barnes L.B. et Hershon S.A (1985): “Transferring Power in a family Business”, *Harvard Business Review* 54. pp. 105-114.

Barney J. B (1991): “firm resources and Sustained Competitive Advantage”, *journal of management* vol. 17, p.99-120.

Bauer M. (1993) : « *Les patrons des PME entre le pouvoir, l’entreprise et la famille* », InterEd, Paris.

Bauweraerts J. et O. Colot (2015), « Performance des entreprises familiales et choix d’une technique de transmission : Quelle influence ? », *Revue Management & Avenir*, n° 79, p. 157-175.

Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D. et Sarnin P. (1995) : « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 95-108.

Bazika B. (2005), « Essai de définition et fonctionnalité de l’entreprise familiale dans une perspective africaine », *Revue Internationale PME*, vol. 3-4, n° 18, p. 11-30.

Becker G. S. (1981):” *A treatise on the family*”, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Berles et Means, (1932): “*The modern corporation and private property*”, Mc Millan.

Bhaumik et Gregoriou (2010) :” Family’ Ownership, Tunnelling and Earnings Management: A Review of the Literature”, *Journal of Economic Surveys* 24(4):705 - 730

Bpifrance Le Lab (2023): « Les entreprises familiales à l’épreuve des générations », *Transmission Lab & family Business Network*.

Caby J. et Hirigoyen G., (2002) : « *La gestion des entreprises familiales* », Economica, Paris.

Cadioux L. (2005) : « La succession dans les PME familiales : proposition d’un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue Internationale PME*, vol. 3-4, n° 18, p. 31-50.

Cadioux L., DBA & Brouard F. DBA, CA (2007) : « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte », communication soumise à l’Académie de l’entrepreneuriat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre 2007.

Cadioux L., Lorrain J. et P. Hugron (2002): “Succession in Women Owned Family Businesses: A Case Study”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 15, p. 17-30.

Cadiou C. et K. Cadiou (2014) : « Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir hénokienne ? », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 3, p. 51-72.

Catinel S., (2024) : « *Perception de la performance des entreprises familiales : quel rôle pour le territoire ?* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Québec.

Catry B. et Buff A., (1996) : « *Le gouvernement de l'entreprise familiale* », Publi-Union Edition.

Charlier P. et Lambert G. (2009) : « Analyse multivariable de la performance des PME familiale : une lecture par la théorie positive de l'agence », *Management International*, vol. 13, n° 2, p. 67-79.

Charlier P. et Lambert G. (2013) : « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 16, n° 2, p. 1-26.

Charreaux G. (1998) : « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *IAE DIJON - CREGO / LATEC*.

Chartouny D., (1997) : « *La gestion des ressources humaines dans l'entreprise familiale : Cas de la PME* », Mémoire de DEA en sciences de gestion, Bordeaux IV.

Chrisman J. J., Chua J. H. et Sharma P., (2005) : « Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.

Colla E., et Coville T., (2017) : « Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Les cas des PME de la distribution associée », *Management et Avenir*, Vol. 6, N°96, Pp. 93-115.

Daily C. M. et Dalton D. R., (1992) : « The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms », *Journal of Business Venturing*, Vol. 7. 5, p. 375-386

Daspit J.J., Chrisman J.J., Ashton T., & Evangelopoulos N., (2021): « Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress and Directions Forward », *Family Business Review*, 34(3), 296-322.

Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982) : « *Bivalent attributes of the family firm* ». Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.

Davis, J. et Pratt, J. Eds.(1985) : « *Measurement and Evaluation of Family-Owned and Home-Based Businesses* », Prepared under a grant from the Small Business, Department of Economics, University of Calgary.

Deloitte France (2025) : « Entreprises familiales et transformations technologiques : comment se transformer sans renier son ADN ? », *Deloitte Private*.

Deloitte Private (2025) : « Les entreprises familiales en plein essor », *Deloitte France*.

Djimnadjingar R. (2012): « *Gouvernance et performance de la PME familiale au Tchad* », Thèse de Doctorat en Science de Gestion, <https://www.theses.fr/14893823X>.

Fama E.F. et Jensen M.C. (1983 a): « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, Juin, pp. 327-350.

Fama E.F. et Jensen M.C. (1983 b): « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, Juin, pp. 301-326.

Favreau-Rethore C., (2021) : « *Atouts et limites du management des ressources humaines d'une entreprise familiale, dans un contexte de transformation digitale* », Thèse de Doctorat en Science de gestion, Ecole doctorale des sciences économiques et sciences de gestion, sciences de l'information et de la communication (Paris).

Feudjo J. R. (2006a) : " Gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes", *Cahiers électroniques N°21 du CRECCI, IAE, Bordeaux IV*.

Feudjo J. R. (2006b) : "Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant", *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°219, P.115-128*.

Fokam J. A. M. & Ekonje J. S., (2026): « Survival of family Business in Yaoundé, Cameroon: Evaluating the role of Succession Planning », *European Scientific Journal, 22(16), 62*.

Gallo et Vilaseca, (1996) : « Finance in Family Business », *Family Business Review, Vol. 4, P387-40*.

Ganderrio B. (1999): "Financial performance of Family and Non-family businesses", *Papier de recherche, université Montesquieu-Bordeaux IV*.

Ghrab J., (2020) : « *La valeur socio-émotionnelle du prédécesseur : un levier de transmission pour l'entreprise familiale* », Thèse de Doctorat en Gestion, Ecole doctorale Sciences économiques et Sciences de gestion, Rennes.

Gnignindikoup I., Sonkeng G., et Tidjani B., (2018) : « La transmission de l'entreprise familiale : une approche par le capital social », *Revue Africaine de Gestion (RAG), Vol. 1, N°2, Pp74-95*.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K.T., et al., (2007) : « Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137*.

Habbershon T.G. & Pistrui J. (2002) : « Enterprising Families Domain :Family Influenced Ownership Groups In Pursuit of Trans Generational Wealth", *Family Business Review, Vol. 15, N°3, P.223-237*.

Haddadj S. et D'Andria A. (1998) : « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale P.M.E., Vol 11, N°4, P45-65*.

Hansen, C., Block, J. H., et Neuenkirch M., (2020) : « Family firm performance over the business cycle: A meta-analysis », *Journal of Economic Surveys, 34(3), 680-707*. DOI:10.1111/joes.12364.

Häußler S., & Ulrich P. (2024): « Exporting strategic corporate sustainability management in family businesses », *Review of Managerial Science, 18(6), 1457-1483*.

Hirigoyen G. (1982) : " Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ", *Banque, n°417, pp. 588-593*.

Hirigoyen G. (1985) : " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", *cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35*

Hirigoyen G. (2007) : « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Économies et Sociétés, octobre, p. 1901-1930*.

- Hirigoyen G. (2014) : « Valeur et évaluation des entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 242, p. 119-134.
- Hirigoyen G. et Poulain-Rehm T. (2000) : « La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 139-167.
- Horogbe R. et Garandi A. A., (2021) : « Mécanisme de gouvernance et performances financières des PME familiales : une étude empirique menée en contexte camerounais », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economic*, Vol.2, N°2, Pp.179-193.
- Jensen, M.C. et Meckling W.H., (1976): "Theory of the firm, Managerial behavior, Agency costs and ownership structure", *Journal of financial Economics*, 3.
- Jouxte P., (2022) : « *Approche du processus de succession familiale par les pratiques dans l'entreprise : le cas d'une PME du bâtiment* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Paris HESAM.
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Kang D. L. (2000) : "The impact of family ownership on performance in public organizations: A study of the U.S. Fortune 500, 1982–1994", *Academy of Management Meetings 2000*, Toronto, Canada.
- Kashif A., Maseda A., Iturralde T., (2026): «Harnessing Social Capital in Family Firms: Unlocking New Insights and Future Directions », *Review of Managerial Science*, DOI:10.1007/s11846-026-01003-2.
- Kosmidou V., (2020) : « A meta-analytic examination of the relationship between family firm generational involment and performance », *Management Research Review*, DOI:10.1108/MRR-07-2019-0306.
- Kosmidou V., et Philip J., (2026) : « The relationship between non-family management in family firms and firm performance: A meta-analysis, *Journal of General Management*, 51(2), 247. DOI: 10.1177/03063070231171472.
- Kotler P. et Dubois B., (2000) : « *Marketing management* », 10^{ième} Publi-Union, Paris.
- Koueni G., (2025) : « *Réussir la transmission d'entreprise familiale au Cameroun : Vers une grille d'analyse de pérennité* », Thèse de Doctorat en Business Administration, Université Paul-Valéry, Montpellier 3.
- Kumar D., & Ratten V. (2025): « Artificial intelligence and family businesses: A systematic literature review », *Journal of Family Business Management*, 15(2), 373-392.
- Le Breton-Miller I. and Miller D. (2018a): "Looking Back at and Forward From: "Family Governance and Firm Performance: Agency Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 31(2) 229-237.

Le Breton-Miller I. and Miller D. (2018b): "Beyond the Firm: Business Families as Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 42(4) 527–536.

Lewicki R. J. et Bunker B.B.,(1996) : "Developing and Maintaining Trust in Work Relationship ", In Kramerand M. and Tyler T. R., Eds., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, London, pp 114-139, doi:10.4135/9781452243610.n7.

Lu Y. C., Bennedsen M., Mehrotra V., (2026): «Thirty-Five Years of Family Business Governance: Institutional Variation, Methodological Challenges and Future directions», *Corporate Governance: An International Review*, 34(3), 706-727.

Manzi M. A., et al., (2025): « Financial accounting in family business: a systematic literature review and future research agenda », *Journal of Management and Governance*, 29(1), 231-275.

Meddeb Y., (2021) : « *L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale : cas des entreprises familiales cotées* », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole doctorale des sciences sociales et humanités (Pau, Pyrénées Atlantiques).

Miller D., et Le Breton-Miller I., (2005) : « Managing for the long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business », *Boston: Harvard Business School Press*.

Missonier A. et Gundolf K.(2017) : « L'entreprise familiale : Etat et perspectives et perspective de la recherche francophone », *Finance Contrôle Stratégie*, 20-2, <https://doi.org/10.4000/fcs.1933>.

Morck *et al.*, (1988) : "Management ownership and market valuation", In *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, No. 1, 1988, pp. 293-315.

Morck R.et Yeung B. (2003): "Agency problems in large family groups", In *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, 2003, pp. 367-382.

Muñoz S. V. O., Rodriguez Castillo M. S. & al., (2024): « Innovation and Family Business in the Digital Age: A systematic literature review», *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1),e05393.

Odo G. E. (2018) : « Determinants of Family Businesses' Performance in Cameroon », *International Journal of Research in Commerce and Management*, N°01 January , Vol.09, Pp40-48.

Odo G. E.(2014a) : ‘ ‘ Les caractéristiques empiriques des entreprises familiales au Cameroun : Une étude à partir de la synthèse des définitions théoriques’’, *Revue d'Economie et Gestion Appliquées* N°09, Juillet-Décembre 2014, Pp. 83-104

Odo G.E (2014b) : ‘ ‘ *Les facteurs explicatifs de la performance des entreprises familiales au Cameroun*’’, Thèse Doctorat /Ph.D. en Sciences de Gestion, FSEGA, Université de Douala.

Odo G.E., (2025) : « *L'Essentiel du management de la TPE et de PME familiale* », Les Edition Baudelaire, Lyon.

Oduro S., & Aiyede J., (2025): «Green innovation in family firms: A systematic literature review and research agenda », *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.16417>.

Poulain-Rehm T. (2006) : ‘‘Qu’est-ce qu’une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques’’, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°219, P.77-88.

Pütz L., & Werner A., (2024): « Absorptive capacity in family firms: a systematic literature », *Review of Managerial Science*, 18, 577-632.

Rodrigo Basco (2016): ‘‘Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals’’, *Business Research Quarterly* N° 20, P.28-44.

Romano M., Intenza M., Netti A., & Favino C., (2026): « Family Business and Entrepreneurial Ecosystems: A Systematic Review of Inputs, Process and Outcomes », *Journal of Management & Organization*, 1-32, DOI:10.1017/jmo.2026.10098.

Rosenblatt P. (1991): ‘‘The interplay of family system and business system in family farms during economic recession’’, In *Family Business Review*, Vol. IV, No.1, March 1991, pp. 45-57.

Rousseau D. M., et al., (1998) : ‘‘Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust’’, *Academy of Management Review*, 23(3).

Rovelli P., Ferasso M., De Massis A., & Kraus S., (2022): « Thirty years of Research in family Business Journals: Status Quo and Future Directions », *Journal of Family Business Strategy*, 13(3).

Soares R. A. & Chanhoun M., (2024): « Transition de l’entreprise non familiale vers l’entreprise familiale », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 76-106.

Stock C., et al., (2024): « Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions », *Journal of Business Ethics*, 190(1), 199-259.

Tchankam J. P., (2000) : ‘‘ l’entreprise familiale au Cameroun’’, *CREF, cahier 2000-05*.

Thakur V., & Sinha S., (2024): « Family governance structure in family businesses: A systematic literature review and future research agenda », *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3016-3052.

Thierno Bah et al (2017) : « La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? », *Revue internationale PME* 30(3), Pp. 127-161.

Tirdasari N. L., & Dhewanto W., (2022): « Digital Adoption in the Family Business: A State-of-the-Art Review », *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 17(1), 238-529.

Tirdasari N. L., (2026): « Factors Influencing Digital Adoption in the Family Business: A Conceptual Framework », *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 687-700.

Tugce Durcan (2022) : « Le rôle de la culture organisationnelle dans les processus d’innovation au sein des entreprises familiales : le cas des entreprises familiales en Turquie », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris.

Turlier C., (2023) : « Transmission successorale de titres sociaux : pour une gouvernance renouvelée », Thèse de Doctorat en droit privé, Paris-Panthéon-Assas.

Wagner D., Block J. H., Miller D., et al., (2015) : « A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt », *Journal of family Business Strategy*.

Waldau R., (2025): « A systematic literature review on determinants and outcomes of ESG performance in family firms », *Management Review Quaterly*, 75(4), 3357-3415.

Ward, J. L. (1987): “*Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*”. The Jossey-Bass Management Series, London.

Westhead P., Cowling M., (1998): “Family Firm Researchs : The Need for a Methodological Rethink”, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, fall, 31-56

Yordanova D., Pergelova A., & Tran N. T., (2026): « Mapping Research on Digital Transformation in Family Businesses: A Bibliometric Analysis », *Tec Empresarial*, 20(2), 149-173.

Zahra, S.A. (2003); “International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement”, *Venturing*, N° 18, P.495–512.

Zhu C., Simon Villar A., & Ge B., (2026): « Environmental, Social, and Gouvernance in Family Firms: A Bibliometric Review and Agenda for Future Research », *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 35(2), 593-613.