

Delphine Lobet
Partenariat Familles en mouvance et dynamiques intergénérationnelles
INRS– centre Urbanisation Culture Société
385 rue Sherbrooke est
Montréal, Québec
H2X IE3
delphine.lobet@ucs.inrs.ca

La survie des entreprises familiales en statistiques :
une illusion bibliographique*
- *working paper*, juin 2011 -

Résumé

Une chose interpelle lorsque l'on entreprend de s'intéresser aux entreprises familiales et à leur transmission : la récurrence de certains chiffres qui témoignent de la sensibilité des entreprises familiales aux changements de générations. Que ce soit dans la presse généraliste ou spécialisée, dans les études et les discours de politique économique, dans les institutions privées, au sein des associations professionnelles ou dans la littérature scientifique, ces chiffres, toujours les mêmes, apparaissent. Qui, en effet, n'a jamais lu que seul un tiers des entreprises familiales survivent au retrait de leur fondateur ? que 10 à 15 % d'entre elles sont transmises à la troisième génération et moins de 5 % à la quatrième ? Si ces proportions se confirment au fil des études, n'est-ce pas qu'elles sont justes et que la mortalité générationnelle des entreprises est un phénomène stable et bien cerné ? Doit-on voir dans cette récurrence une concordance de différentes études qui parviennent à des résultats similaires ? Un rapide examen des sources mentionnées par les auteurs invite cependant à penser différemment : dans les bibliographie aussi on observe une certaine récurrence. Si bien qu'il est légitime de se demander si la récurrence des chiffres n'est pas, en définitive, la répétition d'une même enquête dont les origines se perdent à force de répétition ; c'est précisément ce que cette recherche entend déterminer. D'où proviennent ces statistiques ? Et que décrivent-elles au juste ? Retour aux sources.

Introduction

À propos de la transmission des entreprises familiales, les mêmes taux de survie de génération en génération sont répétés au fil des productions de tous ordres et de tous pays. On les rencontre notamment dans les textes « institutionnels ». En 1998, une communication

*. Mes remerciements vont à MM. George Abbott et Léon Danco qui ont accepté de répondre à mes questions.

au *Journal officiel des Communautés européennes* citait le quatrième rapport annuel de l'Observatoire européen des PME (1996) et annonçait que, en raison de l'âge de leurs dirigeants-propriétaires, environ 30 % des entreprises de l'Union allaient dans les années à venir être confrontées à la question de leur transmission et que parmi celles-ci « 30 % [...], soit 1,5 million, disparaîtront à cause du manque de préparation de leur transmission, compromettant ainsi environ 6,3 millions d'emplois » (p. C 93/2). Sur son site Internet, la Banque de développement du Canada (BDC) affirmait, sans préciser ses sources, que « de manière générale, environ 30 % des entreprises familiales canadiennes sont transmises avec succès à la deuxième génération. Un maigre 10 % sont exploitées par la troisième génération et, à partir de la quatrième génération, le taux chute au-dessous de 5 % ». Se référant sans plus de précisions à l'Association canadienne des familles en affaires, un guide du ministère canadien de l'Industrie rédigé à l'intention des dirigeants de PME mentionnait que « près des deux tiers de toutes les entreprises familiales ne survivent pas à la transition vers la seconde génération et les deux tiers de celles qui réussissent cette transition ne sont pas en mesure de survivre jusqu'à la troisième génération ». Les mêmes statistiques sont encore diffusées par les professionnels du service aux entreprises (banques, consultants), par les chambres du commerce, par les associations et fondations qui se consacrent à l'entreprise familiale et, forcément, par la presse.

On peut poser sur les productions scientifiques un constat identique : ces chiffres y apparaissent tout aussi fréquemment. Sans vouloir mettre en cause leur exactitude et encore moins le sérieux des travaux où ils sont cités, on ressent un léger malaise à les retrouver sans cesse. Ces statistiques, en effet, sont à la fois péremptoires et évasives. Péremptoires parce que, à travers elles, on dresse un bilan sans appel sur l'avenir des entreprises familiales ; évasives parce qu'il n'est jamais fait mention de la manière dont elles ont été construites, ni de la définition de l'entreprise familiale à laquelle elles renvoient, ni de l'époque et de la partie du monde où elles ont été établies. Or, dans une démarche de recherche, un moindre scrupule n'impose-t-il pas de se demander à quoi correspondent les chiffres que l'on cite, ne serait-ce que pour s'assurer que leur objet a bien quelque parenté avec celui de sa propre recherche ?

Observant à la fois cette répétition (rencontrer indéfiniment les mêmes taux de mortalité d'entreprises) et cette indigence (ne rien savoir d'eux), il m'a semblé nécessaire de procéder à une recherche des origines, qui nous dirait enfin de quoi il est question au juste quand on lit que parmi les entreprises qui survivent aux premières années qui suivent leur fondation, « moins d'un tiers passent le cap de la seconde génération et à peine 15 % celui de la troisième génération » (Allouche et Amann, 2002, p. 123), ou encore qu'« à peine 30 % des entreprises familiales survivent après la première génération" et que beaucoup de

successions intergénérationnelles échouent peu de temps après que la deuxième génération a pris le contrôle » (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003, p. 514, je traduis).

Ces deux extraits proviennent de deux articles souvent cités dans les travaux portant sur la transmission des entreprises familiales. José Allouche et Bruno Amann sont certainement les auteurs que l'on rencontre le plus systématiquement dans les travaux francophones. Entrée dans Google Scholar, la requête « entreprise familiale transmission » désigne leur article comme étant le plus cité (19 fois) si tant est qu'on ne retient que les travaux où une quantification de la transmission apparaît¹. Quant à l'article de Danny Miller, Lloyd Steier et d'Isabelle Le Breton-Miller, c'est le plus souvent cité selon la base de données Scopus et la recherche des mots-clefs « family business succession » (117 fois)². En prenant pour point de départ ces deux articles reconnus, on fera l'exercice de remonter de bibliographie en bibliographie afin de retrouver l'origine de ces fameuses statistiques. Si l'on y parvient, on sera enfin dispensés de conclure, comme le faisaient Melissa Shanker et Joseph Astrachan au sujet d'autres statistiques également rebattues (celles témoignant du poids des entreprises familiales dans l'économie), que « dans une vaste proportion, ces "faits" sur l'entreprise familiale ont été si souvent cités qu'on ne peut localiser leur origine » (p. 107, je traduis).

1. La quête des origines

Voyons quelles sont, dans les deux articles en question, les sources données aux chiffres qui illustrent habituellement la mortalité des entreprises familiales aux changements de génération. Je le répète : loin de moi l'idée de critiquer ces articles et les travaux qu'ils citent. Mon intérêt pour eux se limite ici strictement aux chiffres et aux sources que les auteurs mentionnent pour ces chiffres. Consciente que cette interrogation des sources tient à bein des égards du jeu de piste, j'invite le lecteur qui se perdrait dans ces bibliographies gigogne et la répétition de certaines références à consulter le schéma qui rend graphiquement compte de leur organisation (voir en fin d'article). Il introduira, je l'espère, suffisamment de clarté pour permettre au lecteur de cheminer avec moi dans cette quête des origines.

1.1. Allouche et Amann, 2002

Commençons cette enquête par l'examen systématique des références que José Allouche et Bruno Amann nous donnent dans leur article « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale » paru en 2002 dans la *Revue française de gestion* (p. 123).

Le passage de l'entreprise familiale d'une génération à une autre, fragilise l'outil de travail et seules quelques sociétés arrivent à passer le cap de plusieurs

¹ Cette restriction ôtée, c'est un article que l'on doit aux mêmes auteurs (2000) qui tient le haut du classement avec 88 citations. On y reviendra.

² Recherches effectuées le 12 avril 2011.

génération. D'après Lank (1992) la première échéance survient après cinq années d'existence. On estime alors que 40 à 50 % des sociétés disparaissent durant cette période. Parmi les survivantes, moins d'un tiers passe le cap de la seconde génération et à peine 15 % celui de la troisième génération. La question a été par ailleurs largement abordée et ne mérite pas ici d'être reprise dans son ensemble (Barnes et Hershon, 1976 ; Reinganum, 1985 ; Ward, 1987 ; Hirigoyen, 1987 ; Astrachan et Kolenko, 1994 ; Allouche et Amann, 2000).

Sept références viennent ici soutenir et chiffrer l'affirmation selon laquelle les entreprises sont particulièrement vulnérables dans leurs phases de démarrage et de transmission. Voyons si leur examen peut mener à découvrir l'origine de nos statistiques.

Lank, 1992

Première référence d'Allouche et Amann : Lank, 1992. Distraction probable des auteurs et de l'éditeur, elle n'apparaît pas dans la bibliographie de l'article. Cependant, si l'on se reporte aux bibliographies d'autres travaux consacrés aux entreprises familiales qui mentionnent un article du même auteur et de la même année, on supposera que « Lank, 1992 » renvoie à un article de la *Revue économique et sociale* : « Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques ? ». À moins qu'il ne s'agisse d'une communication prononcée par Alden Lank en 1992 lors de la conférence annuelle du Family Firm Institute (« Launching a Family Business Program: A European Case Study and its Lessons ») et que José Allouche et Bruno Amann mentionnent dans un autre de leurs articles (2000). On n'a pas retrouvé le texte de cette conférence, mais il n'est pas hasardeux de penser que les deux interventions de Lank s'appuient sur les mêmes données.

Dans son article, Alden Lank entend souligner « tant les forces que les faiblesses » des entreprises familiales européennes (p. 166). Il prend acte de leur fragilité en mentionnant des statistiques que nous connaissons bien :

On manque de données pour l'Europe, mais il y a peu de raisons de penser que la situation y diffère de façon significative de celle observée aux États-Unis¹. 40 % à 50 % de toutes les sociétés nouvellement fondées (et ce sont pour une écrasante majorité des EMF [entreprises aux mains familiales]) meurent au cours de leurs 5 premières années d'existence. Parmi les EMF survivant à cette période, *au moins deux tiers succombent ou sont vendues pendant que la première génération est aux commandes*². *Moins de 15 % de celles qui survivent aux cinq premières années subsistent encore après la troisième génération de la famille fondatrice.* [p. 161, je souligne].

¹ On trouvera la meilleure étude sur la longévité des EMF dans Ward, J. L., *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey-Brass [sic], 1987.

² Poe R., « The SOB's », *Across the Board*, mai 1980, pp. 22-23.

Lank donne deux sources aux chiffres qu'il cite : l'ouvrage bien connu de John Ward, déjà cité par Allouche et Amann, et un article a priori plus confidentiel sur lequel nous reviendrons aussi.

Barnes et Hershon, 1976

La deuxième référence donnée par Bruno Amann et José Allouche est un article de Louis Barnes et Simon Hershon publié en 1976 dans la *Harvard Business Review* qui traite des difficultés liées au transfert du pouvoir dans les entreprises familiales. Aucun chiffre ne vient dans cet article quantifier l'impact de ces difficultés sur la survie des entreprises au fil des générations.

Reinganum, 1985

En troisième référence, Amann et Allouche citent « The Effect of Executive Succession on Stockholder Wealth » de Marc Reinganum, un article du *Administrative Science Quarterly* (1985) qui analyse l'effet que produisent les changements de direction sur la valeur des actions, en l'occurrence la valeur des actions d'entreprises cotées à la bourse de New York en 1978 et 1979. Ici non plus, on ne trouve pas trace des statistiques dont nous recherchons l'origine. De plus, si l'article parle bien de succession, il ne s'intéresse nullement au caractère possiblement familial de ces entreprises.

Ward, 1987

Avec cette quatrième référence mentionnée par Allouche et Amann, également citée par Lank (voir ci-dessus), nous rencontrons un classique de la littérature consacrée aux entreprises familiales, à savoir *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing, Growth, Profitability and Family Leadership* de John Ward (1987). Dans cet ouvrage, nous trouvons des chiffres qui se rapprochent fortement des statistiques recherchées : « à peine 15 % » des entreprises familiales franchissent le cap de la troisième génération, écrivent Allouche et Amann (2000), Ward parle de « moins de 15 % » et de « seulement 13 % ».

Fewer than 30 percent of successful family businesses make it to the third generation, and fewer than 15 percent make it *through* that generation [...] [p. xxiv, souligné par l'auteur]³.

Keeping a family business healthy is perhaps the toughest management job on earth. Only 13 percent of successful family businesses last through the third generation (see Table 1 and Appendix G). Less than two-thirds survive the

³ « Moins de 30 % des entreprises familiales bien établies *atteignent* la troisième génération, moins de 15 % la *passent* [...] ». »

second generation [p. 1]⁴.

Je reproduis le tableau mentionné par Ward dans ce dernier extrait (donné à la p. 2) :

Table 1. Life Expectancy of 200 Successful Manufacturers, 1924-1984.

Percentage No Longer Surviving	80%
Percentage of Same Name Still Surviving as Independant Companies	20%
Of these 20%...	
5% were sold to outsiders	
2% went public and were no longer controlling by founding families	
13% are still owned by same family as in 1924	

Of these 13% still owned by the family...	
3% grew significantly	
3% did not grow	
7% declined	

Of the 80% of the companies that no longer survived...	
33% ceased 0 to 29 years old	
35% ceased 35 to 59 years old	
16% ceased 60 to 89 years old	
16% ceased 90 years and over	

Dans l'annexe G (p. 247-254), mentionnée dans le même extrait, Ward présente l'enquête et les données sur lesquelles s'appuient ses affirmations chiffrées. Il a, explique-t-il, analysé l'évolution de 1924 à 1984 de 200 usines (« *manufacturing companies* ») de l'État de l'Illinois. Cet échantillon a été établi par une sélection aléatoire d'entreprises recensées dans l'édition de 1924 de l'*Illinois Manufactures Guide* et qui répondaient à un double critère : compter au moins vingt salariés et être vieilles d'au moins cinq ans en 1924. Cette dernière contrainte permettait de ne considérer dans l'étude que des entreprises « suffisamment bien établies » (« *well enough established* »), le « bon sens » (« *conventional wisdom* ») voulant que les entreprises les plus fragiles disparaissent au cours de leurs cinq premières années d'existence (p. 248). Quant à ce que Ward entend par « entreprise familiale », bien qu'il plaide pour une définition fondée sur un principe de transmission de la propriété et de la gestion (p. 252), on déduit qu'il a déterminé la *famialité* des entreprises par la récurrence de certains patronymes parmi les responsables (*officers*) désignés par l'*Illinois Manufactures Guide* ou par le lien de ces patronymes avec le nom même de l'entreprise (p. 248). La consultation des éditions ultérieures de l'*Illinois Manufactures Guide* et d'autres sources d'information quand les entreprises avaient disparu de l'annuaire lui a ensuite permis de retracer le destin de ces 200 fabriques au cours de la période étudiée.

⁴ « Garder saine une entreprise familiale est peut-être la tâche de gestion la plus difficile qui soit. Seulement 13 % des entreprises familiales bien établies existent encore à la troisième génération (voir le Tableau 1 et l'Annexe G). Moins de deux tiers subsistent à la deuxième génération. »

On connaît maintenant à présent une origine aux statistiques qui nous intéressent : il s'agit du comportement de 200 fabriques illinoisanes tel qu'observé dans un annuaire du commerce sur une période de soixante ans. Une origine bien sigilière pour des statistiques « universelles »... John Ward prend pourtant soin de signaler lui-même les limites de son étude et donc de la portée de ses conclusions (p. 248-249). Premièrement, prévient-il, faute de données présentant les mêmes qualités que celles contenues dans l'*Illinois Manufactures Guide*, l'étude a dû se restreindre à ces seules entreprises-là. Deuxièmement, ajoute-t-il, rien ne laisse croire que ce qui s'est passé de 1924 à 1984 est indicatif de ce qui pourra arriver aux entreprises familiales aux époques ultérieures. Enfin, il souligne que l'échantillon ne rassemble pas des entreprises fondées en 1924, mais des entreprises de différents âges, existant déjà depuis au moins cinq ans en 1924 ; ceci implique que l'échantillon n'est pas « générationnellement » uniforme.

Pour en revenir à nos statistiques, cette troisième limitation n'est pas sans incidence sur la compréhension qu'il faut avoir des affirmations de Ward quant à la pérennité des entreprises familiales. Quand Ward affirme que « Seulement 13 % des entreprises familiales bien établies existent encore à la troisième génération » (p. 1), on doit en fait comprendre que 13 % des entreprises familiales survivent jusqu'à 65 ans et plus. En effet, les usines les plus récentes de l'échantillon ont été fondées en 1919, elles ont donc au moins 65 ans en 1984. Si l'on est attentif au contenu du tableau que fournit Ward, on constate que le terme « génération » renvoie non pas à l'acceptation « filiative » du terme (la succession des descendants) mais à son acception temporelle (le laps de temps qui sépare chaque degré d'une filiation, conventionnellement une trentaine d'années). Soixante-cinq ans correspondent bien, selon cette deuxième acception, à la troisième génération, ce qui autorise Ward à affirmer que 13 % des entreprises familiales existent encore à la troisième génération, bien qu'on ne sache en fait nullement à quelle génération « familiale » appartiennent ces 26 entreprises. Certaines ont peut-être bien plus de 65 ans, certaines sont peut-être aux mains d'une génération qui n'est pas la troisième : nous n'en savons rien. Une subtilité lexicale qui n'embarrasse guère ceux qui, depuis la parution du livre, citent à les statistiques qu'il présente. En outre, pour évaluer la survie des entreprises en troisième génération, ne faudrait-il pas comptabiliser les entreprises qui avaient atteint l'âge de 60 ans et plus avant de disparaître ? La logique l'imposerait. On obtient alors 38,6 % d'entreprises atteignant au moins la troisième génération⁵. Une proportion nettement plus réjouissante que le 13 % annoncé...

Ward affirme par ailleurs que moins de deux tiers des entreprises familiales subsistent en deuxième génération ; autrement dit, plus d'un tiers des entreprises familiales

⁵ Aux 13 %, on ajoute le pourcentage d'entreprises qui n'existent plus mais qui ont duré de 60 à 89 ans (16 % de 80 %, soit 12,8 % de tout l'échantillon) et plus de 90 ans (même proportion).

ne dépassent pas le cap de la première génération⁶. Si on se reporte au tableau, on lit en effet que 33 % des entreprises arrêtent leurs activités avant d'avoir atteint les trente années d'existence (elles cessent en fait entre l'âge de 5 et 29 ans, Ward n'ayant considéré dans son échantillon que les entreprises déjà vieilles d'au moins cinq ans en 1924). Il faut sur ce « moins de deux tiers » émettre une réserve, qui vient tempérer l'effet dramatique de la statistique. Les 33 % du tableau sont en fait 33 % des 80 % d'entreprises qui ont disparu entre 1924 et 1984, soit en fait 26,4 % des 200 entreprises étudiées. Dit autrement, 73,6 % des entreprises familiales seraient transmises au moins une fois et survivraient à leur fondateur (en fait de « transmission », il s'agit en réalité d'une durée de vie supérieure à 29 ans⁷). On est loin des taux alarmistes habituels des 30 % d'entreprises effectivement transmises aux mains d'une deuxième génération.

D'autres commentaires pourraient être faits sur les données que John Ward fournit, sur la manière dont on peut les comprendre ou sur les approximations de leur vocabulaire (les deux acceptions du mot « génération » qui rendent l'interprétation ambiguë). À ce stade de notre enquête, on observe déjà combien il est difficile d'appréhender ce que signifient précisément les statistiques sur la mortalité des entreprises familiales. Du moins leur avons-nous trouvé une origine certaine et nous pouvons d'ores et déjà constater que l'usage qui est fait de ces statistiques est peu précautionneux. En effet, les proportions de mortalité auxquelles Ward parvient sont constamment présentées comme vraies pour toutes les entreprises familiales, c'est-à-dire les entreprises familiales du monde entier (pas seulement celles de l'État de l'Illinois), quel que soit leur type (pas seulement des entreprises manufacturières dont la gestion est familiale), leur taille (pas seulement celles qui comptaient au moins vingt salariés à une période donnée) et l'époque (pas seulement dans cette période précise de 1924 à 1984). Il est scientifiquement douteux de la part de ceux qui les citent d'élever à un tel degré de généralité les conclusions chiffrées de Ward, qui se fondent sur une situation aussi restreinte et spécifique. L'auteur avertit pourtant très clairement ses lecteurs de ce fait, il prend grand soin de souligner le caractère exploratoire de sa recherche et les limites intrinsèques des matériaux sur lesquels reposent ses conclusions. D'une manière générale, Ward en appelle à ce que les questions que pose la transmission des entreprises familiales soient étudiées à travers « un échantillon d'entreprises familiales constitué de manière plus scientifique » (« *a more scientifically selected family business sample* », p. 250). L'autre chose à retenir lorsqu'on cite les statistiques de Ward, c'est que par « génération » l'auteur entend une période de trente ans, ce qui n'est qu'une réduction,

⁶ On aurait pu traduire « *Less than two-thirds survive the second generation* » par « Moins de deux tiers survivent à la deuxième génération », au sens de « moins de deux tiers parviennent à la troisième génération », n'était la contradiction frappante avec l'affirmation que Ward pose ailleurs (p. xxiv) que moins de 30 % d'entre elles parviennent à la troisième génération.

⁷ Notons que le tableau de Ward mentionne la catégorie d'âge 0-29 ans et en suite (par erreur ?) la catégorie 35-59.

aux vertus opératoires, du phénomène réel de la transmission intergénérationnelle, où se succèdent les être humains et pas seulement les années.

Notons que Ward lui-même finit par succomber aux généralisations faciles. Dans un ouvrage plus récent, il reprend ses propres statistiques sans plus les nuancer (2004, p. 5 et 6), faisant fi des précautions qu'il enjoignait plus tôt de prendre dans leur utilisation.

Hirigoyen, 1987

Revenons à l'article de José Allouche et Bruno Amann et aux références qu'il contient. La cinquième référence est un texte de Gérard Hirigoyen paru en 1987 dans *La Revue du financier* : « La transmission des PME familiales : constat et suggestions ». L'auteur y dresse, sans préciser l'origine des chiffres qu'il cite (l'article est dépourvu de bibliographie), un état des lieux des problèmes qui touchent les PME familiales françaises en matière de transmission. Les statistiques qui nous intéressent ne s'y retrouvent pas, on y apprend cependant que « 10% des dépôts de bilan (soit 2 000 entreprises par an et 40 000 emplois) sont dus à une transmission effectuée dans de mauvaises conditions » (p. 37).

Astrachan et Kolenko, 1994

Sixième référence de Bruno Amann et José Allouche, « A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices » de Joseph Astrachan et Thomas Kolenko paru en 1994 dans le *Family Business Review*. Cet article présente les résultats d'une enquête quantitative consacrée aux pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales. Les auteurs y rejoignent le constat généralisé d'une fragilité typique aux entreprises familiales en termes de durée de vie et ils invoquent une autre statistique fréquemment mise en avant : « peu d'entreprises familiales, disent-ils, survivent au-delà de 24 ans, soit la durée de présence moyenne du fondateur » (p. 252, je traduis). Ce chiffre, lui aussi mythique, pourrait faire l'objet d'un exercice similaire de recherche des origines. Contentons-nous de signaler que les auteurs citent ici sur un article de Beckhard et Dyer de 1983, « Managing Continuity in the Family-Owned Business ». Il s'agit, avec l'ouvrage de Ward, de l'autre classique de la littérature consacrée aux entreprises familiales. Nous y reviendrons.

Allouche et Amann, 2000

Enfin, José Allouche et Bruno Amann renvoient le lecteur à un de leurs précédents articles pour qu'il s'informe sur cette question « largement abordée et [qui] ne mérite pas ici d'être reprise dans son ensemble » (2002, p. 123). Cet article est « L'entreprise familiale : un état de l'art », une imposante revue de la littérature consacrée à l'entreprise familiale, parue en 2000 dans la revue *Finance Contrôle Stratégie*. Bien que l'article fasse un tour d'horizon de

la recherche, la thématique de la transmission n'est abordée qu'indirectement. Ainsi retrouve-t-on dans la section consacrée aux études abordant le management stratégique dans les entreprises familiales Beckhard et Dyer et à nouveau leur affirmation selon laquelle « un grand nombre d'entreprises familiales se développent correctement pendant une durée moyenne de 24 ans [...] cette durée correspond également à la "durée de gestion" de leur fondateur » (p. 59⁸). Allouche et Amann renvoient à deux articles de Beckhard et Dyer : « Managing Change in the Family Firm » et le précité « Managing Continuity in the Family-Owned Business » (1983a et b). Les statistiques dont nous cherchons l'origine ne sont par contre pas mentionnées.

Poe, 1980

Nous quittons maintenant les références directement citées par José Allouche et Bruno Amann en 2002 pour commencer à nous intéresser aux références de deuxième degré et au-delà, c'est-à-dire aux références que citent les références citées par Allouche et Amann.

Alden Lank, premier auteur repris par Allouche et Amann, s'appuie sur deux sources pour affirmer que : 40 à 50 % des entreprises (qui sont majoritairement familiales) meurent dans les cinq ans qui suivent leur fondation ; parmi les survivantes, au moins deux tiers disparaissent ou sont vendues par la famille au cours de la première génération ; toujours parmi les survivantes, moins de 15 % « subsistent encore après la troisième génération de la famille fondatrice » (1992, p. 161). Les sources de Lank sont d'une part l'ouvrage de John Ward (1987), déjà longuement commenté, et d'autre part un article attribué à R. Poe paru en mai 1980 dans *Across the Board*. Après un peu de recherche, on découvre qu'*Across the Board* est le magazine publié par le Conference Board (aujourd'hui le *Conference Board Review*). En première page de l'article en question (p. 23), on lit en effet :

Only 30 percent of all family businesses survive into the second generation. "There is no doubt about it," says George Abbott of the National Family Business Council, "the succession problem is the most important issue facing family business".⁹

C'est bien de cet article que Lank tient que deux tiers au moins des entreprises familiales ne survivent pas au-delà de la première génération ; la proportion de moins de 15 % qui survivent après la troisième génération est quant à elle reprise de John Ward. Pour ce qui concerne les 40 à 50 % d'entreprises qui disparaissent avant leurs cinq ans d'existence, on n'en retrouve mention ni dans Ward ni dans Poe.

⁸ Le numéro de page renvoie à l'article dans sa version numérique.

⁹ « Seules 30 % des entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération. "Il n'y a aucun doute à ce sujet, affirme George Abbott du National Family Business Council, la transmission est le plus important des problèmes que ces entreprises doivent affronter". »

Pour poursuivre notre enquête, il nous faut maintenant trouver sur quoi s'appuient les déclarations de George Abbott rapportées par Randall Poe dans cet article consacré aux fils du patron et à leur difficile position dans l'entreprise familiale. Ce n'est guère évident. En effet, *Across the Board* où paraît l'article n'est pas une revue scientifique : il s'agit d'un magazine d'opinions et d'analyses sur le monde des affaires émanant d'une association professionnelle. Par conséquent, il est normal que l'article de Poe possède un ton journalistique, se base sur des interviews d'experts et des témoignages de fils de patron et qu'il soit dépourvu de toute bibliographie. Ceci ne nous facilite pas la tâche, mais rend l'enquête vraiment captivante.

George Abbott

L'expert cité par Randall Poe répond au nom de George Abbott, il est interviewé en tant que membre du National Family Business Council. Avec ce nom et cette affiliation, je finis par retrouver sa trace et ses coordonnées dans le rapport d'une conférence de 1998 mis en ligne par la Small Business Administration¹⁰. Jetant une bouteille à la mer, j'envoie un courriel à l'adresse qui figure dans un rapport paru plus de dix ans auparavant. Deux heures et demie plus tard, George Abbott me confirme qu'il est bien celui que je cherche. Je peux alors l'interroger, trente ans après sa parution, sur l'article de Randall Poe et sur les propos qui lui sont attribués selon lesquels seules 30 % des entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération. M. Abbott me répond qu'il ignore l'exacte provenance de ce pourcentage, mais qu'il est cependant pratiquement certain de tenir l'information de Léon Danco¹¹. Il se trouve que Léon Danco fait aussi partie des experts cités par Randall Poe. Une nouvelle recherche me permet de trouver les coordonnées de M. Danco et m'autorise à m'enquérir directement auprès de lui de la paternité de ces statistiques.

Léon Danco

Dans l'article de Randall Poe, George Abbott déclare à propos de Léon Danco : « C'est notre psy. Personne ne connaît mieux que lui les problèmes des entreprises familiales » (p. 25, je traduis). M. Danco passe en effet pour être celui qui parmi les premiers s'intéressa aux entreprises familiales et s'adressa à leurs dirigeants par l'entremise de séminaires, d'interventions, d'interviews et de livres. Il publia notamment en 1975 *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*, plusieurs fois réédité. C'est dans cet ouvrage que l'on rencontre l'expression fameuse de « *corporeuthanasia* » qui désigne la gestion quelque peu suicidaire des dirigeants-proprétaires (1982 [1975], p. 5). Notons que, dans *Beyond Survival*, le seul chiffre présenté pour témoigner de la fragilité des entreprises familiales dans

¹⁰ <<http://www.sba.gov/advo/v2kproc.pdf>>, consulté le 18 novembre 2009.

¹¹ Courriels en date du 19 novembre 2009.

le temps est 24 ans, la durée de vie moyenne des entreprises dès lors qu'on exclut celles qui disparaissent dans les dix ans qui suivent leur création. « Vingt-quatre ans », nous avons déjà rencontré cet autre chiffre mythique ; Danco n'en précise pas l'origine.

Contacté par courriel puis par téléphone, M. Danco a eu la gentillesse de répondre à mes questions¹². Il me confirma être effectivement à l'origine de cette affirmation selon laquelle, exclusion faite des entreprises qui succombent avant leur dixième anniversaire, 30 % des entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération. M. Danco m'expliqua qu'il était dans les années 1960 et 1970 très actif dans les entreprises familiales où il intervenait régulièrement et dont il rencontrait de nombreux représentants ; c'est cette fréquentation du monde de l'entreprise familiale qui l'amena à proposer le taux de 30 %. Mais, ajouta-t-il, il aurait tout aussi bien pu parler de 25 ou de 50 %, tout dépendant du type d'entreprise en question, à savoir de sa taille essentiellement. M. Danco reconnut bien volontiers le statut très général de son affirmation (« *general statement* ») mais qu'il n'existait malheureusement pas de chiffres plus précis (« *more accurate* ») que ceux-là.

L'exploration des bibliographies directes et indirectes de l'article de Bruno Amann et de José Allouche est à présent terminée. Nous avons maintenant une origine certaine pour cette légendaire proportion de 30 % d'entreprises familiales qui survivraient à la première génération. La paternité en revient à Léon Danco, un intervenant en entreprises familiales, très actif aux États-Unis dans les années 1960-1970 qui, sur base d'observations personnelles, fournit ce taux de survie à un journaliste du Conference Board en 1980. Quant aux 15 % d'entreprises familiales qui survivraient à la deuxième génération, c'est à John Ward qu'on doit ce pourcentage issu de l'analyse longitudinale d'un corpus de 200 manufactures de l'État de l'Illinois entre 1924 et 1984. Voyons à présent si le très cité article de Danny Miller, Lloyd Steier et Isabelle Le Breton-Miller (2003) offre d'autres sources que John Ward et Léon Danco à cette affirmation répétée d'une fragilité typiques des entreprises familiales aux prises avec le temps.

1.2. Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003

Dans « Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business » (2003), Miller *et al.* citent une série de travaux qui corroborent qu'une importante déperdition intergénérationnelle affecte les entreprises familiales (p. 514) :

Unfortunately, recent evidence suggests that “a mere 30% of family businesses survive past the first generation” and that many intergenerational successions fail soon after the second generation takes control (Davis and Harveston, 1998,

¹² Entretien téléphonique du 8 décembre 2009.

p. 32; Handler, 1990, 1992; Sonnenfeld, 1988, p. 238; Ward, 1997, p. xvi)¹³.

Les auteurs mentionnent cinq sources dont « Ward 1997 » qui est une réédition du livre de 1987 sur lequel il n'est pas écessaire de revenir. Signalons cependant une utilisation pour le moins tronquée de ses affirmations. En effet, à la page citée (1997, p. xvi ; p. xxiv dans l'édition de 1987), Ward note que moins de 30 % des entreprises familiales atteignent la troisième génération et non la deuxième génération comme le lui font dire Miller, Steier et Le Breton. Selon Ward, ce sont moins de deux tiers des entreprises qui parviennent à la deuxième génération (p. 1). Examinons à présent les quatre autres références en interrogeant systématiquement leurs contenus et leurs bibliographies en lien avec la question qui nous occupe.

Davis et Harveston, 1998

La première référence de Miller *et al.* est un article de Peter Davis et Paula Harveston, « The Influence of Family on Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective », paru en 1998 dans *Entrepreneurship Theory and Practice*. On y lit (p. 31) :

Research shows a mere 30% of family businesses survive past the first generation (Beckhard & Dyer, 1983a&b; Dyer, 1986), and only 10% to 15% survive to a third generation (Applegate, 1994)¹⁴.

On retrouve les légendaires statistiques et quatre sources : deux articles de Richard Beckhard et W. Gibb Dyer – déjà mentionnés au sujet de la durée de vie moyenne des entreprises familiales estimée à 24 ans (Allouche et Amann, 2000 ; Astrachan et Kolenko, 1994) –, un ouvrage de W. Gibb Dyer de 1986 et un article paru en 1994 dans le mensuel *Money*. Nous examinerons en détail ces sources dès qu'on aura fini d'interroger celles directement citées par Miller *et al.*

Handler, 1990

La deuxième référence de Miller *et al.* est un article de Wendy Handler, « Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members », qui paraît en 1990 dans *Entrepreneurship Theory and Practice*. Handler rappelle en introduction (p. 37) ce constat souvent fait : les dirigeants-proprétaires ont du mal à laisser l'entreprise qu'ils ont fondée ou développée, ils rechignent à préparer leur succession ou la préparent si mal que l'entreprise a peu de chance de leur survivre. L'auteure parle à ce propos de « *corporeuthanasia* », selon le mot forgé par Léon Danco. Aucune estimation

¹³ « Malheureusement, de récentes recherches suggèrent qu'"à peine 30 % des entreprises familiales survivent à la première génération" et que beaucoup de successions intergénérationnelles échouent peu de temps après que la deuxième génération a pris le contrôle [...]. »

¹⁴ « Les recherches montrent qu'à peine 30 % des entreprises familiales survivent après la première génération [...], et que seulement 10 à 15 % survivent jusqu'à une troisième génération [...]. »

chiffrée du taux de survie des entreprises familiales aux changements de génération ne vient cependant illustrer son propos.

Handler, 1992

En 1992 par contre, dans un article qui constitue la troisième référence citée par Miller *et al.*, (« Succession Experience of the Next Generation » paru dans le *Family Business Review*), Wendy Handler parle de 30 % d'entreprises familiales qui survivent au-delà de la première génération (p. 284) et cite Beckhard et Dyer dans le *Sloan Management Review* (1983a). Elle n'est, on l'a vu, pas la première à s'y référer.

Sonnenfeld, 1988

La quatrième référence donnée par Miller *et al.* est un ouvrage de Jeffrey Sonnenfeld, *The Hero's farewell: What Happens When CEOs Retire* (1988). Dans cet ouvrage qui s'intéresse aux départs à la retraite des PDG et pas spécifiquement aux transmissions familiales (seuls deux chapitres sur douze les abordent), on peut lire que « 30 % seulement des entreprises familiales survivent à leur fondateur » et que « la durée de vie moyenne de ces entreprises est de 24 ans, une période qui coïncide en général avec la présence du fondateur dans l'entreprise » (p. 238). En note, l'auteur renvoie à un livre de Thomas Goldwasser et à un article du *New York Times*, tous deux parus en 1986. On y reviendra.

Avec le livre de Sonnenfeld, nous avons épuiser les références qui apparaissent directement dans la bibliographie de Miller *et al.* (2003). Poursuivons maintenant l'exploration des bibliographies secondes, voyons si elles révéleront à nos statistiques de nouvelles origines.

Beckhard et Dyer, 1983a (Sloan Management Review)

La première de ces références secondes est un article de Richard Beckhard et W. Gibb Dyer, « Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies », publié en 1983 dans la revue de la Sloan School of Management du MIT. Cité par Davis et Haverston (1998) et par Handler (1992) quand ils écrivent qu'à peine 30 % des entreprises familiales survivent au-delà de la première génération, cet article l'était également par Allouche et Amann (2000) comme source de cet autre chiffre fréquemment rencontré : les 24 ans de durée de vie moyenne de l'entreprise familiale.

Although well over 90 percent of all corporations (and many of the largest public corporations) in the U.S. are family owned or controlled, the average life

expectancy of such organizations is only twenty-four years, and only three out of ten family firms survive into the second generation¹ [p. 59]¹⁵.

1. See:

P. B. Alcorn, *Success and Survival in the Family Owned Business* (New York: McGraw-Hill, 1982);

R. Poe, "The SOB's," *Across the Board*, may 1980, pp.23-33.

Une boucle se boucle puisque nous retrouvons l'article de Randall Poe, lequel menait à Léon Danco, l'« inventeur » des 30 % (par la voix de George Abbott interviewé par Poe, p. 23). À moins que l'ouvrage de P. B. Alcorn, également cité, ne dévoile d'autres sources ? C'est à voir.

Beckhard et Dyer, 1983b (*Organizational Dynamics*)

Parfois cité de pair avec le précédent, un autre article de Beckhard et Dyer, « Managing Continuity in the Family-Owned Business », paraît la même année dans *Organizational Dynamics*. Malgré sa brièveté (huit pages), cet article occupe une place importante dans les bibliographies des travaux portant sur la transmission des entreprises familiales. On le retrouve cité par Astrachan et Kolenko (1994) et par Allouche et Amann (2000) à propos des 24 ans et par Davis et Harveston (1998) à propos des 30 %. On doit dans ce deuxième article déduire de la « bibliographie sélective » (p. 12), les sources sur lesquelles les auteurs s'appuient pour porter leurs déclarations chiffrées. Outre leur précédent article (1983a), la bibliographie mentionne... Randall Poe. Une fois encore.

Dyer, 1986

Troisième référence de Davis et Harveston (1998), une autre publication de W. Gibb Dyer, sans Richard Beckhard cette fois. En 1986, paraît *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. « Un rapport [*one report*], lit-on, indique que moins d'un tiers [des entreprises familiales] survivent jusqu'à la deuxième génération » (p. 3). On ne sera pas surpris, c'est encore l'article de Randall Poe qui vient soutenir cette affirmation. Notons que ce qui est, comme nous l'avons vu, un travail journalistique est désigné par le mot « *report* » et non par « *article* », ce flou sémantique (on peut le traduire par « rapport », « reportage », « compte rendu ») entretient une confusion sur la qualité scientifique du travail cité.

Applegate, 1994

¹⁵ « Bien que plus de 90 % de toutes les entreprises des États-Unis soient familiales du point de vue du contrôle ou de la propriété (et parmi elles, beaucoup des plus grandes entreprises cotées), leur durée de vie moyenne est de seulement 24 ans et, sur dix entreprises familiales, trois seulement parviennent à la deuxième génération. »

Quatrième et dernière référence mentionnée par Davis et Harveston, un article tiré de *Money* (mars 1994) qui cite Ivan Lansberg, personnalité bien connue de la recherche sur les entreprises familiales¹⁶ :

[...] since World War I, says Lansberg, only about a third of family-owned businesses have remained alive in the second generation and a mere 10% to 15% have made it to the third¹⁷.

Voilà les statistiques livrées au grand public par la voix d'Ivan Lansberg. L'article ne dit pas sur quoi se fonde Lansberg pour affirmer cela. Il serait malvenu de reprocher à un article de presse et à une interview de priver le lecteur de références précises et de notes de bas de page ; on peut par contre s'indigner que des auteurs qui écrivent dans une revue scientifique – en l'occurrence Davis et Harveston écrivant dans *Entrepreneurship Theory and Practice* et par extension tous ceux qui citent l'article de Randall Poe sans en préciser la nature journalistique – s'appuient indistinctement et sans en faire état sur des sources aussi inégales que des publications universitaires et des travaux journalistiques.

Alcorn, 1982

Dans leur premier article de 1983, Beckhard et Dyer citaient au côté de Randall Poe un livre de Pat Alcorn : *Success and Survival in the Family-Owned Business* (1982). L'ouvrage ne contient aucune statistique ou estimation du taux de survie intergénérationnelle des entreprises familiales. On y retrouve par contre la moyenne de 24 ans qui serait l'espérance de vie des entreprises familiales (p. 2), sans que Mme Alcorn n'indique ce sur quoi elle fonde cette affirmation¹⁸. Il ne faut cependant pas perdre de vue que l'auteure, qui n'appartient ni de près ni de loin au monde académique, ne prétend nullement avoir rédigé un essai scientifique sur la situation des entreprises familiales aux États-Unis. En effet, la notice biographique indique que Mme Alcorn dirige avec son mari la Water Well Association (association professionnelle américaine de l'industrie de l'eau), qu'elle sait à ce titre ce que signifie travailler en famille et qu'elle est par ailleurs fascinée par les entreprises familiales qu'elle côtoie depuis l'enfance. Son livre se nourrit d'articles de journaux et de revues savantes, de livres de management, de biographies d'entrepreneurs célèbres, de films, de romans, de pièces de théâtre et d'histoires vraies dont elle entend témoigner (« *real-life examples* », p. x).

¹⁶ Il est un des fondateurs du Family Firm Institute et a dirigé la *Family Business Review*.

¹⁷ « [...] depuis la première guerre mondiale, affirme Lansberg, un tiers seulement des entreprises familiales se sont maintenues jusqu'à la deuxième génération et seulement 10 à 15 % jusqu'à la troisième. » Précisons qu'on se rapporte ici une version numérique de l'article. Contrairement à ce qu'indiquent Davis et Harveston dans leur bibliographie, l'article de Jane Applegate n'est pas paru dans *Money* mais dans ce qui en serait un supplément (le *Money Guide*) si on en croit les archives numériques du magazine. Malgré mes efforts, je n'ai en effet pas retrouvé l'article dans la version papier de *Money*.

¹⁸ Le premier chapitre comporte une seule référence bibliographique, un article de *Newsweek* sur la difficulté pour les petites entreprises à accéder aux prêts bancaires (Pauly *et al.*, 1979).

Rappelons que la référence qui apparaît avec celle-ci dans Beckhard et Dyer (1983a) est l'article de Randall Poe paru dans le mensuel du Conference Board (1980). Que faut-il dès lors penser de la légitimité scientifique de l'article de Beckhard et Dyer ? Et de la rigueur des nombreux auteurs qui le citent ?

Goldwasser, 1986

Il nous reste à interroger les deux références que Jeffrey Sonnenfeld (1988, cité par Miller *et al.*)

mentionne : un ouvrage signé Thomas Goldwasser (*Family Pride*, 1986) et un article paru dans le *New York Times* la même année. Dans *Family Pride: Profiles of Five of America's Best-Run Family Businesses*, on peut lire : « *Eighty percent, or 6.4 millions, of the nation's [the USA] 8 millions businesses are family-run. Seventy percent of them do not survive to the second generation*¹⁹ » (p. 203). Ce qu'on ne peut pas lire, par contre, c'est ce sur quoi s'appuie M. Goldwasser pour affirmer cela. À vrai dire, l'ouvrage ne compte ni note ni aucune bibliographie, pas même une notice biographique qui permettrait de situer l'auteur (est-il chercheur, journaliste, consultant, chef d'entreprise²⁰ ?). Le livre se révèle être une suite de cinq portraits d'entreprises à succès (tels Hallmark, Marriott ou Johnson) manifestement brossés par un biographe ou un journaliste ; il ne s'agit ici non plus pas d'un ouvrage scientifique.

Prokesch, 1986

Seconde et dernière source donnée par Sonnenfeld, un article signé Steven Prokesch paru dans le *New York Times* du 11 juin 1986 (p. D1 et D15). On y retrouve ce qu'on a souvent lu, que seulement 30 % des entreprises familiales survivent à leur fondateur. C'est, précise le journaliste, ce qu'affirment « la plupart de ceux qui font autorité sur le sujet ». Il ajoute :

And the statistics grow grimmer with the passage of time. Only half of those companies that live through the transition to the second generation will survive as a family business into the third or fourth generations²¹.

Cette deuxième salve de statistiques correspond bien aux taux calculés par John Ward (1987, p. 2), que le journaliste a interviewé et qu'il cite dans le même article. La première (les 30 % d'entreprises qui survivent à leur fondateur) contredit par contre Ward qui parle de deux tiers (1987, p. xxiv et 1). On n'a pas pu déduire de l'article les sources de ce

¹⁹ « Quatre-vingt pourcents, soit 6,4 millions, des 8 millions d'entreprise [des États-Unis] sont familiales. Soixante-dix pourcents ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération. »

²⁰ En faisant quelques recherches, on apprend qu'il est professeur au Montgomery College (Maryland) depuis 1989 et qu'il travaillait auparavant pour des membres du Sénat et de la Chambre (<http://www.montgomerycollege.edu/Departments/PSIS/tgoldwasser.htm>, consulté le 12 avril 2011).

²¹ « Et les statistiques empirent avec le temps. Seule la moitié des entreprises qui survivent au passage à la deuxième génération survivront jusqu'en troisième ou quatrième génération. »

associé à cette affirmation, c'est bien Léon Danco qui est à l'origine de la statistique des 30 % d'entreprises familiales qui parviendraient à la deuxième génération. On rencontre cette proportion pour la première fois en 1980, dans un article publié par le Conference Board (Poe, 1980). Le caractère intuitif et non généralisable de cette proportion, selon les propres mots de Danco, n'empêcha qu'elle connaisse la fortune qu'on lui sait. Quant aux 10 à 15 % d'entreprises familiales qui atteindraient ou dépasseraient la troisième génération (selon les interprétations), la paternité en revient à John Ward. Il est aussi souvent question de 3 à 5 % d'entreprises qui se rendraient jusqu'en quatrième génération ; l'origine de ce dernier pourcentage parfois attribué à John Ward est restée mystérieuse.

Si retrouver John Ward au rang des « pères fondateurs » n'est guère surprenant tant ses travaux sont connus et abondamment cités, y trouver Léon Danco constitue une découverte. Car ce sont Beckhard et Dyer qui, en se référant à l'article de Randall Poe (qui cite Abbott qui, sans le nommer, cite Danco), sont les « pères porteurs » de ce fameux 30 %. En effet, malgré leur valeur limitée — sur le plan des statistiques qu'ils diffusent s'entend —, leurs deux articles de 1983 sont avec le livre de Ward parmi les références les plus citées de la littérature consacrée aux entreprises familiales. On peut se faire une idée approximative de la prééminence de ces références en se prêtant au jeu de leur *googelisation*. Introduite dans Google Scholar, l'expression « ward "keeping the family business healthy" » fait apparaître 715 pages, l'expression « beckhard dyer 1983 managing family » 469 pages (ces pages renvoyant indifféremment à l'un ou l'autre des deux articles). Avec l'expression « Poe SOB's 1980 "Across the Board" », Google Scholar ne trouve « que » 185 pages. Plus parlant encore, les résultats fournis par l'outil de repérage des citations du même Google : on trouve 301 articles citant l'ouvrage de Ward, 260 articles mentionnant l'article de Beckhard et Dyer paru dans *Organizational Dynamics* et 88 celui paru dans *Sloan Management Review*. Vingt articles seulement citent Poe²².

Notons que les 30 % de Danco entrent en contradiction avec les résultats qu'obtient John Ward. Selon ce dernier, ce sont non pas un tiers (30 %) mais deux tiers des entreprises qui atteignent la deuxième génération. Cette contradiction n'a, à ma connaissance, jamais été relevée... Il est vrai que Ward présente les résultats de son enquête de manière compliquée et peu transparente, laissant par conséquent prise aux mésinterprétations. Il suffit de regarder de près et d'essayer de démêler son tableau (voir plus haut) pour s'en rendre compte.

Cette double paternité des chiffres de mortalité intergénérationnelle des entreprises familiales et le tour d'horizon bibliographique auquel cet exercice de recherche a conduit amènent à formuler une série de remarques. Premièrement, on constate une certaine légèreté dans l'utilisation que les différents auteurs font des travaux qu'ils citent. Aucun

²² Recherches effectuées le 2 mars 2011.

auteur ne s'inquiète de la qualité limitée ou douteuse des chiffres qu'il répète, aucun ne cherche à identifier de quel type d'entreprise familiale il est question dans ces statistiques ni de quel pays ou de quelle époque on parle précisément. On a en outre constaté que le mélange des genres est régulièrement pratiqué par les auteurs (articles de revues savantes, écrits journalistiques, livres grand public, manuels destinés aux entrepreneurs...) : sans pour autant préjuger du mérite de leurs productions, n'est-on pas en droit d'attendre d'eux qu'ils distinguent le type de sources qu'ils utilisent et qu'ils s'entourent des précautions qu'impose l'utilisation de chacune de ces sources ?

Ensuite, il faut constater que, malgré l'abondance d'études consacrées au sujet, la mortalité intergénérationnelle des entreprises reste mal quantifiée²³. Il est vrai que cette quantification pose de nombreux problèmes, voire des problèmes insurmontables, notamment l'impossibilité de distinguer dans les enregistrements officiels les entreprises familiales des autres entreprises, d'y trouver des informations précises sur leur âge (l'entreprise peut avoir changé de forme ou de nom au cours du temps) ou sur la distribution de leur propriété (montages financiers). La solution serait-elle une enquête quantitative de grande ampleur qui produirait un état des lieux de l'entreprise familiale ? Cela dit, même s'il prenait à quelqu'un l'idée de produire un tel effort (aussi coûteux que complexe), cette démarche serait-elle utile ? En effet, une connaissance réelle de la mortalité des entreprises familiale n'a aucun intérêt si on ignore tout de la durée de vie des entreprises en général. Car, en fin de compte, existe-t-il une mortalité typique aux entreprises familiales ? Et, le cas échéant, la durée de vie des entreprises familiales n'est-elle pas supérieure à celle des entreprises non familiales ou à la moyenne des entreprises²⁴ ? En l'état, attendu les limites et le peu de fondement des statistiques véhiculées pour illustrer la sensibilité des entreprises familiales aux changements de générations, on peut tout aussi bien se fier aux adages populaires, tel l'anglais « *shirtsleeves to shirtsleeves in three generations* », qui traduisent dans plusieurs langues la « loi des trois générations ». John Ward, encore lui, en fait collection (voir 1987, p. 1 ; 2004, p. 4). Tout comme cette loi et ces adages, il se peut que les statistiques dont nous avons cherché à retracer l'origine soient exactes. Simplement, nous n'avons à leur sujet strictement aucune certitude ; aussi faut-il cesser d'en faire des vérités et d'alimenter une vision catastrophiste des entreprises familiales.

Nous ne savons pas dans quelle mesure les chiffres sur la mortalité intergénérationnelle des entreprises sont justes et, par conséquent, nous ne pouvons pas

²³ Conscient de cette indigence, le Family Firm Institute a souhaité éprouver l'actualité des statistiques de survie obtenues par Ward en commanditant une enquête interrogeant la longévité des entreprises familiales. Les résultats n'offrent cependant toujours pas d'aperçu général sur la question (voir <http://www.ffi.org/default.asp?id=411>, consulté le 3 mars 2011, et Nason, 2010).

²⁴ Le consultant et essayiste Craig Aronoff est à ma connaissance le seul à prendre ce contre-pied, il le fait dans la *newsletter* du Family Business Consulting Group (1999) et, avec le même texte, dans le *Supply House Times* (2001), la publication de l'association américaine de l'industrie de la plomberie et de la tuyauterie.

quantifier les pertes d'entreprises, de richesse, d'emplois et de savoirs attribuables au vieillissement des dirigeants-proprétaires et aux transmissions pas ou mal négociées. Nous ignorons tout cela, mais nous savons avec certitude que le vieillissement et le retrait des dirigeants constituent des moments critiques pour toutes les entreprises et toutes les organisations, a fortiori pour les entreprises familiales. On peut se passer de savoir combien d'entreprises familiales meurent et combien survivent au départ de leurs dirigeants et à l'arrivée de leurs éventuels remplaçants, il reste néanmoins fondamental de comprendre comment et pourquoi certaines survivent quand d'autres disparaissent. La recherche et l'accompagnement des entreprises familiales ne manquent pas de raisons d'être, il n'est à vrai dire nul besoin de justifier leur existence par l'exposé de statistiques finalement bien hasardeuses.

Bibliographie

- Alcorn, P. B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Business*, New York, McGraw-Hill.
- Allouche, J. et B. Amann (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79 (<http://leg.u-bourgogne.fr/rev/031079.PDF>, consulté le 31 janv. 2011).
- Allouche J., et B. Amann (2002), « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion*, n° 141, p. 109-130.
- Applegate, J. (1994), « Keep your firm in the family », *Money*, vol. 23, n° 1, *Money Guide*, p. 88-91
(<http://search.ebscohost.com.res.banq.qc.ca/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=9312077543&site=ehost>, consulté le 24 février 2011)
- Aronoff, C. (1999), « Family Business Survival: Understanding the Statistics », *The Family Business Advisor*, juillet (version en ligne non paginée : <http://www.efamilybusiness.com/index.cfm?md=Content&sd=ViewArticle&MatterID=18&WebArticleID=209>, consulté le 3 mars 2011).
- Aronoff, C. (2001), « Understanding family-business survival statistics », *Supply House Times*, 30 août (version en ligne non paginée : http://www.supplyht.com/Articles/Feature_Article/09e3d1443c278010VgnVCM100000f932a8c0, consulté le 3 mars 2011)
- Astrachan, J. et Kolenko T. (1994), « A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices », *Family Business Review*, vol. 7, n° 3, p. 251-261.
- Banque de développement du Canada (sans date), « Transmission d'entreprise. Questions principales », www.bdc.ca

- (http://www.bdc.ca/fr/business_tools/ask_professionnal/archives/top_questions_succession.htm, consulté le 4 déc. 2009).
- Barnes, L. B. et S. A. Hershon (1976), « Transferring Power in the Family Business », *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 4, p. 105-114.
- Beckhard, R. et W. G. Dyer (1983a), « Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies », *Sloan Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 59-65.
- Beckhard, R. et W. G. Dyer (1983b), « Managing Continuity in the Family-Owned Business », *Organizational Dynamics*, n° 12, p. 5-12.
- Danco, L. A. (1982 [1975]), *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*, Cleveland, The Center for Family Business / University Press.
- Davis, P. S. et P. D. Harveston P. D. (1998), « The Influence of Family on Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n° 3, p. 31-53.
- Dyer, W. G. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Goldwasser, T. (1986), *Family Pride: Profiles of Five of America's Best-Run Family Businesses*, New York, Dodd, Mead.
- Handler, W. C. (1990), « Succession in Family Firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n° 1, p. 37-51.
- Handler, W. C. (1992), « Succession experience of the next generation », *Family Business Review*, vol. 5, n°3, p. 283-307.
- Hirigoyen, G. (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du financier*, vol. 55, n° 1, p. 37-48.
- Industrie Canada (sans date), « Quitter votre entreprise. La planification de la relève dans les petites et moyennes entreprises », www.ic.gc.ca (http://www.ic.gc.ca/eic/site/direct.nsf/fra/h_uw00989.html, consulté le 4 déc. 2009).
- Journal officiel des Communautés européennes (1998), « Communication de la Commission sur la transmission des petites et moyennes entreprises (PME) », 28 mars, p. C 93/2-C 93/21.
- Lank, A. G. (1992), « Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques ? », *Revue économique et sociale*, n° 3, p. 157-168.
- Miller, D., L. Steier et I. Le Breton-Miller (2003), « Lost in Time: intergenerational succession, change, and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 4, p. 513-531.
- Nason, R. (2010), résumé de la FFI/Goodman Study présenté au Family Firm Institute le 12 octobre, non paginé

(http://www.ffi.org/user_files/documents/update/2010/2010_goodman_summary_.pdf consulté le 3 mars 2011)

Pauly, D., R. Manning et R. Thomas (1979), « Small Business Blues », *Newsweek*, 26 nov., p. 84 (archive électronique, base de données LexisNexis consultée le 8 fév. 2011).

Poe, R. (1980), « The SOB's », *Across the Board. The Conference Board Magazine*, vol. 17, n° 5, p. 23-33.

Prokesch, S. (1986), « When the Relatives Fall Out », *New York Times*, 11 juin, p. D1 et D15.

Reinganum, M. R. (1985), « The Effect of Executive Succession on Stockholder Wealth », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, n° 1, p. 46-60.

Shanker, M. C. et J. H. Astrachan (1996), « Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics », *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, p. 107-123.

Sonnenfeld, J. (1988), *The Hero's farewell: What happens when CEOs retire*, New York, Oxford University Press.

Ward, J. L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Fransisco / Londres, Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1997 [1987]), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Marietta, Business Owner Resources.

Ward, J. L. (2004), *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, Basingstoke / New York, Palgrave Macmillan.