

# **Fêter son anniversaire**

## **- une manière, pour l'entreprise familiale, de voir et donner à voir son temps comme une ressource -**

Paulette ROBIC

Maître de Conférences

IEMN-IAE – LEMNA Université de Nantes

paulette.robic@univ-nantes.fr

Résumé :

---

Il s'agit ici de comprendre comment une ressource intangible devient visible pour une entreprise au point d'en faire un véritable avantage concurrentiel. A cette fin nous interrogeons la théorie des ressources sur l'identification et le développement des ressources de l'entreprise. Le terrain d'observation que nous retenons pour étudier cette question est l'entreprise familiale. Ce modèle d'entreprises a été choisi compte tenu du fait qu'on lui reconnaît une très bonne résilience face à la crise ce qui donne à penser qu'elles disposent d'avantages concurrentiels certains eu égard aux entreprises managériales. A travers un événement a priori banal, à savoir la fête d'anniversaire, nous proposons d'examiner comment les entreprises en général et familiales en particulier peuvent identifier et développer une ressource intangible. Le cas de deux entreprises familiales de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> génération qui ont fêté leur anniversaire de 100 ans est étudié. La fête d'anniversaire permet aux entreprises familiales de donner une visibilité et donc une valeur à leur âge et implicitement à la vieillesse vue ici comme une preuve de résistance face aux difficultés, à l'inverse de l'homme. La fête d'anniversaire de l'entreprise familiale donnerait une certaine éternité à ces hommes et ses femmes, qui eux sont mortels. Ce serait un moyen de donner tort à la notion de cycle de vie. En même temps la fête d'anniversaire de l'entreprise familiale permet de combiner l'histoire de l'entreprise en tant qu'institution avec celle de la famille fondatrice et propriétaire et celle de ses salariés. Elle participe donc à renforcer le familiness qui est lui-même reconnu comme une ressource par la littérature sur les facteurs de pérennité des entreprises familiales. En observant la fête d'anniversaire de l'entreprise familiale on a pu voir que pour identifier une ou des ressources et les développer il faut que l'entreprise agisse dans ce sens. Les ressources peuvent être là mais il faut que l'entreprise décide de les activer pour les rendre tangibles, visibles pour elle comme institution mais aussi pour les différents acteurs qui sont en lien direct et indirect avec elle. Il faut donc une démarche volontariste.

**Mots clés** : Ressource, temps, histoire, entreprise familiale

---

## **Fêter son anniversaire : une manière, pour l'entreprise familiale, de voir et donner à voir son temps comme une ressource.**

Il s'agit ici de comprendre comment une ressource intangible devient visible pour une entreprise au point d'en faire un véritable avantage concurrentiel. A cette fin nous interrogeons la théorie des ressources sur l'identification et le développement des ressources de l'entreprise. Le terrain d'observation que nous retenons pour étudier cette question est l'entreprise familiale. Ce modèle d'entreprises a été choisi compte tenu du fait qu'on lui reconnaît une très bonne résilience face à la crise ce qui donne à penser qu'elles disposent d'avantages concurrentiels certains eu égard aux entreprises managériales. A travers un événement a priori banal, à savoir la fête d'anniversaire, nous proposons d'examiner comment les entreprises en général et familiales en particulier peuvent identifier et développer une ressource intangible. Le cas de deux entreprises familiales de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> génération qui ont fêté leur anniversaire de 100 ans est étudié. La fête d'anniversaire permet aux entreprises familiales de donner une visibilité et donc une valeur à leur âge et implicitement à la vieillesse vue ici comme une preuve de résistance face aux difficultés, à l'inverse de l'homme. La fête d'anniversaire de l'entreprise familiale donnerait une certaine éternité à ces hommes et ses femmes, qui eux sont mortels. Ce serait un moyen de donner tort à la notion de cycle de vie. En même temps la fête d'anniversaire de l'entreprise familiale permet de combiner l'histoire de l'entreprise en tant qu'institution avec celle de la famille fondatrice et propriétaire et celle de ses salariés. Elle participe donc à renforcer le familiness qui est lui-même reconnu comme une ressource par la littérature sur les facteurs de pérennité des entreprises familiales. En observant la fête d'anniversaire de l'entreprise familiale on a pu voir que pour identifier une ou des ressources et les développer il faut que l'entreprise agisse dans ce sens. Les ressources peuvent être là mais il faut que l'entreprise décide de les activer pour les rendre tangibles, visibles pour elle comme institution mais aussi pour les différents acteurs qui sont en lien direct et indirect avec elle. Il faut donc une démarche volontariste.

Qu'entend-t-on par entreprise familiale ? Les définitions sont multiples et riches. Il ne nous paraît pas nécessaire d'en ajouter une. Nous préférons combiner deux définitions qui sont reconnues pour leur pertinence par nombre de chercheurs qui travaillent sur ce champ.

D'abord celle proposée par Davis et Taguiri (1982), deux auteurs fondateurs de la recherche sur les entreprises familiales, qui y voient « une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche de l'entreprise à travers des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ». Cette définition met bien en perspective les intersections entre les trois sphères ; la famille, le management et l'actionnariat. Néanmoins cette définition souffre de ne pas donner à voir une autre caractéristique essentielle de ces entreprises à savoir leur inscription dans le temps. Nombre d'auteurs l'ont proposée, que ce soit de manière implicite à travers la notion de transmission comme Allouche et Amann (2008) ou de manière implicite comme Chua, Chrisman et Sharma (1999) pour qui une « family business is a governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generation of the family or families ».<sup>1</sup>

Selon le phénomène « Buddenbrook », en référence au célèbre roman de Thomas Mann (1993), les entreprises familiales étaient appelées à disparaître « naturellement » (Berle et Means (1932), Chandler et Daems (1980), Chandler et Hikino (1997) au profit des entreprises managériales. Pourtant elles demeurent bel et bien un modèle économique puisqu'en 2013 elles représentaient plus de 60 % des sociétés en Europe et 83% en France selon l'ASMEP-ETI. Nul ne songe plus aujourd'hui à nier leur permanence dans le paysage économique. Au contraire on cherche à y trouver une solution pour déjouer la crise. Cela explique certainement pourquoi de nombreuses recherches (Miller et Miller, 2011 ; Lumpkin et Brigham, 2011) ont et sont conduites pour mettre en exergue les facteurs de pérennité de ces entreprises et tout particulièrement de celles qui réussissent à aller au-delà de la 2<sup>ème</sup> génération sachant que seulement 30% d'entre elles sont transmises à la seconde génération et 15% (Faccio et Lang (2002)),

L'inscription dans le temps, et plus particulièrement dans le temps long, est un des facteurs clé de la longévité des entreprises familiales. On parle à ce propos de l'orientation intertemporelle des entreprises familiales ce qui leur donne une force eu égard aux entreprises non-familiales qui s'inscrivent le plus souvent dans le temps court. C'est ce qui ferait qu'elles se trouvent ainsi dotées d'une meilleure résilience face à la crise (Bloch, Kachaner Mignon, 2012) et par la même d'une plus grande longévité. « Selon Gérard Degonse<sup>2</sup>, du groupe Decaux « le temps est un actif que toutes les entreprises n'ont pas ». De cette façon, on peut

---

<sup>1</sup> Chua, Chrisman, Sharma, 1999, p. 25, Defining the Family Business by Behavior, ET&P

dire avec la littérature relative aux entreprises familiales, que le temps est aujourd'hui considéré comme une ressource spécifique des entreprises familiales.

Compte tenu de l'enjeu économique que représentent les entreprises familiales aujourd'hui, il nous paraît utile de mieux comprendre le management stratégique du temps comme ressource par les entreprises familiales et surtout de celles qui ont dépassé la seconde génération vu qu'elles ne sont que 15% à franchir cette étape. Le propos ici n'est pas de démontrer que les entreprises familiales s'inscrivent dans le temps. La littérature l'a largement montré. Il s'agira plutôt de chercher à comprendre comment elles le font. Pour cela nous interrogeons la théorie des ressources pour savoir comment elles identifient cette ressource et la font savoir pour la faire valoir. Nous souhaitons répondre à cette question par une approche empirique en nous appuyant sur les travaux fondamentaux et de synthèse relatifs d'une part à la théorie des ressources et d'autre part à la conception du temps. Plus explicitement à partir de l'observation, d'un événement qui peut paraître banal, à savoir la fête d'anniversaire, nous chercherons comprendre comment l'entreprise familiale voit et donc mesure son temps et le donne à voir pour en faire une ressource et ainsi peut assurer sa compétitivité. Nous considérons, avec Schmitt (2007, 2009), que la fête d'anniversaire, étant une mesure du rythme du temps ou plus précisément une mesure de la représentation du temps, peut contribuer à identifier et donner à voir cette ressource de l'entreprise familiale afin d'en faire un avantage concurrentiel.

Une première partie sera consacrée à la présentation du cadre d'analyse de notre travail tant théorique que conceptuel. La seconde partie sera consacrée à la présentation des fruits de nos observations menées auprès de deux entreprises familiales centenaires parvenues à la 4ème génération relativement à leur fête d'anniversaire. Une troisième partie analysera et discutera les données collectées en référence à notre cadre de travail.

## **1 LA THÉORIE DES RESSOURCES COMBINÉE AVEC LA NOTION DE TEMPS**

Afin de comprendre comment la ressource « temps » devient visible pour une entreprise familiale au point d'en faire un véritable avantage concurrentiel nous avons choisi de croiser deux champs théoriques celui des ressources et celui du temps.

---

<sup>2</sup> Bloch, A., N. Kachaner et S. Mignon (2012), *La stratégie du propriétaire - Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise-*, Paris : Pearson, p.45.

## 1.1 LA THÉORIE DES RESSOURCES

La théorie des ressources (Brulhart et ali. (2010) et Prévost et ali. (2010)) a succédé à l'école du positionnement pour comprendre la création et le maintien, voire le développement de l'avantage concurrentiel des entreprises. Pour l'école du positionnement, développée dans les années quatre-vingt par Porter (1980) la position concurrentielle est déterminée par la structure du marché. Au contraire, la théorie des ressources dont Wernerfelt (1984) est reconnu comme le fondateur dans le prolongement des travaux menés bien avant par Penrose (1959), considère que c'est sur la base de ses ressources que l'entreprise peut construire un avantage concurrentiel. Il va donc s'agir pour l'entreprise de se doter d'un portefeuille de ressources et de bien l'exploiter. Cela souligne l'importance d'être capable d'identifier ses ressources. Depuis les premiers travaux de Wernerfelt chacun s'accorde pour dire que les ressources sont des actifs tangibles et intangibles sollicités par l'entreprise pour élaborer et mettre en œuvre sa stratégie afin d'être compétitive. En 1978 Hofer et Schendel ont proposé une typologie des ressources tangibles et intangibles selon cinq catégories : financières, humaines, physiques, organisationnelles et technologiques. Grant (1991) la reprend et y rajoute une ressource intangible : la réputation. Certains auteurs comme Itami et Roehl (1987) considèrent les ressources intangibles comme primordiales bien que par essence « invisibles » donc très difficiles à identifier. Afin de pouvoir exploiter ses ressources, qui plus est intangibles, l'entreprise doit être capable de les identifier comme telles c'est à dire en quoi ce sont des ressources qui lui procurent un avantage concurrentiel durable. Barney (1991) propose à cet effet quatre caractéristiques à respecter : évaluable, rare, inimitable et substituable.

Etant entendu que nous nous intéressons à la ressource « temps » -ressource intangible- de l'entreprise familiale, la théorie des ressources nous encourage à chercher à comprendre comment ces entreprises identifient « leur temps » pour en faire une ressource et assurent ainsi leur compétitivité.

Mais si la théorie des ressources va nous être utile pour mener notre recherche sur cette question de la ressource « temps » elle demeure trop conceptuelle en l'état pour prétendre être suffisante pour identifier la ressource « temps » Elle doit être complétée par un cadre qui nous permette de mesurer le plus concrètement possible « le temps » de l'entreprise. Nous avons

choisi d'observer une pratique relativement banale de mesure du temps de l'entreprise familiale: la fête d'anniversaire. Il nous faut en présenter le cadre d'analyse.

## 1.2 LE CADRE DE LA MESURE DU TEMPS DE L'ENTREPRISE : LA FÊTE D'ANNIVERSAIRE

Le temps est un concept pluridisciplinaire. En effet il a fait et fait l'objet de nombreuses recherches conduites en premier par les philosophes, les scientifiques, les historiens, les sociologues puis les économistes et enfin les gestionnaires. Le champ de la recherche en gestion (Tarondeau et Naccache (2001)) s'est effectivement emparé du temps pour comprendre le fonctionnement des organisations en empruntant beaucoup aux autres disciplines étant donné d'une part l'antériorité et la richesse de leurs réflexions sur le sujet et d'autre part la difficulté à cerner et mesurer cette notion. La notion de temps est effectivement fort difficile à cerner et encore davantage à mesurer comme l'illustrent les Confessions St Augustin<sup>3</sup>, réfléchissant au temps long, « Quand donc le sera-t-il ? Tant qu'il est encore à venir, il ne sera, de fait, pas long puisqu'il n'y aura rien encore à être long. En revanche, sera-t-il long alors que, n'étant pas encore, il commence d'être et, de futur, se fait présent, en sorte qu'il puisse y avoir la quelque chose à être long ? ».

Très synthétiquement on retient de cette immense littérature consacrée au temps deux acceptions du temps. On distingue généralement le temps objectif et le temps subjectif. Le temps objectif, serait un temps mesurable, quantifiable. C'est le temps des mathématiques au sens des lois de Newton. C'est le temps de la durée, de l'horloge qui progresse de façon linéaire. C'est souvent le temps de la gestion (Tarondeau et ali. (2001)). Cela a d'abord été le temps du commerce et de l'organisation du travail dès le moyen âge comme le montre Le Goff (1960) avec les horloges partout fixées sur les clochers des églises et plus tard dans le monde industriel au XIX<sup>ème</sup> dont un des leviers a été le chronométrage avec l'O.ST. Cela a été et reste toujours (Tahar, 2013), le temps de la gestion de production et du contrôle de gestion. Cela est aussi le temps de certains courants de pensée en stratégie en particulier celui de l'école de la planification portée notamment par Ansoff (1965). Inspirée du contrôle budgétaire, ce modèle d'élaboration de la stratégie a pour souci de formuler une multiplicité de plans au sein même du processus global de décision. Chaque étape doit être conduite à un moment précis du processus et dans une durée relativement stricte pour parvenir à la réalisation d'objectifs chiffrés. Tout cela devant permettre d'évaluer la performance des

---

<sup>3</sup> Saint Augustin, *Confessions*, Points-Sagesses, 1982, p. 314.

choix stratégiques. Au contraire le temps subjectif, idée défendue par les philosophes comme St Augustin (1982) puis reprise et développée en particulier par le sociologue Durkheim (1912), serait un temps non mesurable, non quantifiable. C'est le temps de la perception et non du vécu. Ce n'est pas celui des années, ni de l'heure pas plus que de la durée. C'est un construit social. Le temps est lié au contexte socioculturel et aux valeurs personnelles. Pour comprendre le comportement du consommateur, en marketing on retient souvent (Bergadaà (1988, 1989) cette conception du temps, notamment à partir des travaux de Jacoby et ali., (1976). Le management stratégique saisit bien souvent également le temps subjectif notamment dans le courant culturel (Mintzberg, 2009) en l'occurrence dans la théorie des ressources puisque par essence celles-ci doivent, pour mériter le qualificatif de ressources, être durables. Au sein de ce courant, les travaux conduits sur les ressources symboliques par Suddaby et ali. (2010) sont sans doute ceux qui saisissent le plus largement le temps subjectif comme fondement de leur réflexion. Ils développent l'idée que l'histoire est source d'avantage concurrentiel. Ils s'appuient pour cela sur l'idée selon laquelle l'histoire est toujours une histoire « fabriquée », interprétée avec le regard du présent et non pas « réelle ». Ils font ainsi référence au temps de l'historien au sens développé par Marou (1954) et reprise par Le Goff (1960) à l'instar de sociologues comme Halbwachs qui écrit dès 1925 «L'individu évoque ses souvenirs en s'aidant de la mémoire sociale. En d'autres termes les divers groupes en lesquels se compose la société sont capables à chaque instant de reconstruire leur passé. Mais, nous l'avons vu, le plus souvent, en même temps qu'ils le reconstruisent ils le déforment».<sup>4</sup> Soulignons que pour Suddaby et ali. (2010) il n'y a pas suffisamment de travaux consacrés à cette question de l'histoire comme source d'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ils espèrent que des travaux seront conduits dans cette perspective.

Au terme de cette brève lecture des approches du temps nous estimons, pour notre propos, qu'il n'est pas utile de dissocier ces deux acceptions du temps. Elles se chevauchent en permanence quelque soit le champ qui les analyse. En revanche nous souscrivons à l'idée que le temps est construit et que lorsque l'on veut connaître et faire connaître son histoire, cela implique une remémoration qui va être incomplète et modifiée sous l'influence du regard porté par celui qui le fait à l'instant où il le fait en terme de groupe social d'appartenance. Nous souhaitons donc ainsi contribuer à mieux comprendre les actions volontaires engagées

---

<sup>4</sup> Halbwachs, M. (1994), Les cadres sociaux de la mémoire, Albin Michel, p. 289, 1<sup>ère</sup> édition Librairie Alcan, 1925

par les entreprises pour dire leur l'histoire et donc leur temps comme ressource. Nous nous inscrivons donc dans les travaux de Suddaby (2010) qui considèrent que l'histoire est un avantage concurrentiel de l'entreprise et plus largement dans les travaux Durkeim (1912) et Halbwachs (1925) pour les sociologues et de Marou (1954) et Le Goff (1960) pour les historiens afin de savoir comment l'entreprise familiale voit et donne à voir son temps pour en faire une ressource. Ainsi nous croiserons la théorie des ressources et les notions du temps pour répondre à notre problématique.

Il s'agit pour nous de mettre notre cadre d'analyse à l'épreuve de faits. A cette fin, nous avons retenu un événement auquel l'entreprise, en général, et familiale en particulier peut être amenée à s'emparer de son histoire pour identifier son temps et ainsi le voir comme une ressource et l'exploiter comme un avantage concurrentiel. Il s'agit de la fête d'anniversaire. Nous observerons à travers deux études de cas comment des entreprises familiales fêtent leur anniversaire et ainsi saisissent leur histoire pour voir leur temps comme une ressource.

Pourquoi avoir choisi la fête d'anniversaire ? Avant tout la célébration d'anniversaire, que ce soit celle des hommes ou des organisations, qui peut sembler être un événement bien banal et ayant toujours été pratiquée, n'a pas, comme le montre l'historien médiéviste Schmitt (2007, 2009) dans ses travaux consacrés aux rythmes de la vie de l'individu telle qu'il se la remémore, toujours été pratiquée. Alors que dans l'antiquité païenne on fêtait l'anniversaire de la naissance à la fois dans l'espace privé et dans l'espace public, à l'époque du christianisme médiéval il n'en n'a plus été question, l'église s'y opposant et préférant célébrer les âmes et en aucun cas « la chair, le corps » assimilés au péché originel. Si l'on fête un anniversaire c'est celui de la mort. Pour l'église, « *Anniversarium* » et aussi le *dies natalis* durant tout le moyen-âge et jusqu'à aujourd'hui dans la langue liturgique, ne signifient pas l'anniversaire de la naissance mais de la mort »<sup>5</sup>. On va progressivement préférer célébrer la vie que faire le deuil de la mort. Ce n'est qu'à partir de la fin du moyen-âge que l'on a commencé à y songer grâce à plusieurs facteurs. En premier lieu, avec le développement de l'astrologie, on a eu besoin de connaître son âge. En même temps on s'est préoccupé de la succession des années ce qui à impliquer les calendriers. On a eu aussi les capacités matérielles et intellectuelles de compter et additionner les années. A la fin du moyen âge dans le contexte d'émergence de l'humanisme, on déplace donc le religieux et on valorise la vie de l'individu pour elle-même et de cette façon la vie plutôt que la mort. C'est ce qui va donner de

---

<sup>5</sup> Schmitt, J.C. (2009), *L'invention de l'anniversaire*, Les Editions arkhé, p 49



la valeur à la vie. C'est ainsi qu'entre le XIV<sup>ème</sup> et le XVI<sup>ème</sup>, l'on va peu à peu célébrer l'anniversaire de la naissance plutôt que celui de la mort pour en faire quelque chose de « naturel » à l'époque moderne ; le plus souvent circonscrit au cercle familial. Cette présentation synthétique de l'origine et de la signification de la fête d'anniversaire que nous donne Schmitt nous invite à penser que de même que les fêtes d'anniversaire de naissance des personnes sont une mesure de la représentation personnelle de leur vie et donc de leur temps, la fête d'anniversaire de l'entreprise familiale est la représentation qu'elles se font de leur histoire et donc de leur temps. Notons que Schmitt a construit son essai, notamment sur ce que l'on peut qualifier d'« égo-documents » et tout particulièrement le livre autobiographique de Schwarz Matthäus « Livre des costumes » dans lequel cet auteur marque ses années en ce montrant dans un costume différent, chaque année, qu'il choisit avec soin. « Les changements de l'habit deviennent ainsi la mesure de la représentation personnelle de l'existence, le principe d'une autobiographie en image de mode »<sup>6</sup>. Schmitt parle de commémoration vestimentaire. Schwarz se représente nu de face et de dos en 1526 à 31 ans pour montrer sa « vraie nature ».

En référence aux travaux de Suddaby (2010), nous soutiendrons l'idée, que la fête d'anniversaire est l'occasion de reconstruire l'histoire de l'entreprise pour voir et donner à voir le temps comme une ressource. La fête d'anniversaire est un artéfact auquel ont recours certaines entreprises, familiales notamment, pour interroger « leur temps » et donc le relire, voire le reconstruire en s'appuyant sur différents éléments comme des archives écrites, visuelles, sonores, ou encore des récits de vie. Le cadre d'analyse de la fête d'anniversaire développé par Schmitt vient donc renforcer le cadre d'analyse que nous avons retenu précédemment à savoir la théorie des ressources et les notions du temps pour répondre à notre problématique.

## **2 COMMENT DIRE SON TEMPS POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES : LA FÊTE D'ANNIVERSAIRE OU UN ARTEFACT POUR DIRE SON TEMPS**

### **2.1 L'ÉMERGENCE DE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE**

---

<sup>6</sup> Autobiographie de Matthäus Schwarz (1497-1597), bourgeois d'Augsbourg, *Livre des costumes* Allemagne, début du XVI<sup>e</sup> siècle, XVI<sup>e</sup> siècle. BnF, Manuscrits, allemand 211, f° 5V© Bibliothèque nationale de France

Depuis plus d'une quinzaine d'années, nous travaillons à l'étude de la pérennité des entreprises familiales à la fois dans le cadre de nos recherches et nos enseignements en demandant à nos étudiants de réaliser des monographies d'entreprises familiales. Nous en comptons quasiment une centaine à ce jour. Cela nous a permis récemment de créer un observatoire des entreprises familiales. Notre recherche a démarré grâce à une multitude de rencontres spontanées ou provoquées, parfois dans un cadre professionnel mais le plus souvent dans un cadre que nous qualifierons de citoyenneté, de parties prenantes d'entreprises familiales pérennes ; dirigeants-propriétaires, managers-actionnaires, actionnaires-héritiers extérieurs au management opérationnel de l'entreprise, épouse de dirigeant-proprétaire..., de notre région. Ces rencontres nous ont sensibilisés aux problématiques de ces entreprises et en même temps mis en confiance avec certaines d'entre elles ce qui les a encouragés à nous aider à ouvrir les portes de leurs entreprises ou celles de leurs amis. C'est de cette manière que nous avons pu bien souvent rencontrer plusieurs membres de la famille d'une entreprise familiale et ainsi nous saisir de plusieurs questions comme la transmission, la fabrique de l'entrepreneur familial, le rôle de parties prenantes oubliées, à chaque fois selon la méthode de cas construits sur la base d'entretiens avec un prisme historique. Pour chaque entreprise analysée de cette façon, nous nous sommes heurtés à la difficulté, voire l'impossibilité, à travailler sur les archives de l'entreprise et de la famille, malgré le climat de confiance établi avec nos interlocuteurs. Nous parlons d'archives de la famille car rappelons le, un des traits spécifiques des entreprises familiales est le lien entre la famille (Davis et Taguiri (1982)) qui se traduit par le familiarisme (Habbershon et Williams (1999) et l'entreprise, comparé aux entreprises non-familiales. Quelques rares fois « l'on voulait bien nous donner » quelques éléments d'archives tels que : rapports d'activité, revue de presse, livre de raison, photos de famille et d'entreprise. La vie et donc le temps de l'entreprise familiale, qu'elle soit une TPE ou une ETI<sup>7</sup>, est difficile à percer. Cela nous a contraints à intensifier les entretiens-récits auprès de membres de l'entreprise mais aussi de la famille de l'entreprise pour voir l'histoire de celles-ci et comprendre leurs trajectoires stratégiques pour répondre aux questions que nous nous posons à chacune de nos différentes étapes de recherche. Cette difficulté à obtenir des éléments de l'histoire de ces entreprises familiales a aiguisé notre attention, sachant par ailleurs que le temps est considéré comme

<sup>7</sup> ETI 'Entreprise de Taille Intermédiaire ; selon l'INSEE (décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie) : 250 et 4999 salariés, et soit un [chiffre d'affaires](#) n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

une de leurs ressources spécifiques (Bloch et ali., 2012) nous nous sommes intéressés à ces rares entreprises qui acceptaient de livrer quelques traces de leur histoire comme reflet de leur temps qui donnerait à voir ce temps comme une ressource. Le choix a été facile. Il s'est porté sur deux entreprises de notre base de données qui ont fêté leur anniversaire récemment partant du principe que cet événement est construit sur la base d'informations relatives à l'histoire de l'entreprise. Il s'agira pour nous de mettre en exergue les documents mis en avant pour célébrer cet anniversaire et l'usage qui en est fait à cette occasion, toujours en référence à l'idée que la fête d'anniversaire est une représentation du rythme de vie de « la personne » intéressée et donc ici du temps de l'entreprise.

En choisissant deux d'entreprises qui ont fêté leur anniversaire de naissance, pour comprendre comment une entreprise familiale voit et donne à voir son temps comme ressource nous positionnons notre recherche dans une méthode qualitative. En cela nous suivons les recommandations de Yin (1990). Notre volonté n'est pas d'expliquer l'identification d'une ressource, en l'occurrence le temps, mais d'en observer et d'en comprendre les mécanismes. Compte tenu du fait que le cœur de notre cadre d'analyse est l'écriture de l'histoire comme marqueur du temps, l'étude de cas, en l'occurrence ici des deux entreprises que nous avons choisies, est appropriée.

L'étude de notre premier cas, que nous appelons Douceur-Leblanc puis Champ-Bio, a débuté il y a trois ans à l'occasion d'une soutenance d'un projet d'étude sectorielle réalisés par des étudiants de master en collaboration avec cette entreprise. Nous avons à ce jour effectué un entretien non-directif avec la dirigeante actuelle puis son beau-père, l'ancien dirigeant, chacun d'une durée de deux heures. Nous n'avons pas été autorisés à les enregistrer. Nous avons donc pris des notes lors de l'entretien. Nous avons également pu nous entretenir auprès de la responsable communication à plusieurs reprises. Cette personne a suivi un de nos Master 2 il y a un an. Une étude sectorielle a été réalisée sous notre direction par des étudiants de master 2 marketing. Une analyse de la presse a été facile à effectuer et a été très riche. Pour ce qui concerne les éléments relatifs à la fête d'anniversaire, l'entreprise nous a offert le livre qui a été édité à cette occasion. Il est en vente dans les librairies locales. La revue de presse de l'anniversaire nous a également été communiquée. Le déroulement de l'anniversaire étant très formalisé, nous avons eu connaissance au planning ainsi qu'aux modalités choisies par l'entreprise pour célébrer cet événement.

Pour construire notre seconde étude de cas appelée Moulineau, nous avons démarré notre travail de terrain il y a plus de trois ans grâce à la rencontre de son dirigeant actuel dans le cadre du comité de pilotage stratégique d'une entreprise cliente. A ce jour nous avons réalisé plus de douze heures d'entretiens menés d'une part auprès de son dirigeant et d'autre part auprès de ses deux sœurs et son frère, de ses enfants et de sa mère et son épouse. Selon les entretiens, ceux-ci pouvaient être non directifs ou semi-directifs notamment lorsqu'il s'agissait d'approfondir une question comme par exemple les choix stratégiques, la transmission et le rôle des épouses. Ces entretiens ont pu être enregistrés et retranscrits à chaque fois. Par ailleurs nous avons fait réaliser une analyse sectorielle par des étudiants de master 2 marketing. Pour la question plus précise de l'anniversaire, nous avons pu prendre en photo une grande partie des panneaux qui avaient été exposés lors de l'événement. Aucun livre n'a été édité. Une revue de presse a été mise à notre disposition.

## **2.2 Observation de deux entreprises de 4<sup>ème</sup> génération qui fêtent leur anniversaire**

### **2.2.1 Deux vieilles « dames » centenaires**

La première entreprise est une TPE que nous appellerons Champ-Bio<sup>8</sup>. Elle a été créée en 1913. Elle évolue dans le secteur des « préparations culinaires » biologiques en poudre : entremets sucrés ou non, potages instantanés, des aides culinaires. Elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 3,5 millions d'euros, avec : 80 % de ses ventes dans le circuit de distribution spécialisé en produits biologiques, 12% auprès des Grandes et Moyennes Surfaces et 8% avec d'autres circuits de distribution (RHD, industriels...). Au niveau géographique, Champ-Bio vend dans la France entière mais également à l'export (Belgique, Suisse). L'entreprise emploie aujourd'hui 12 salariés, dont les deux dirigeantes : Charlotte Douceur et Clémentine Gâtine. En 2008 Charlotte Douceur, belle-fille de l'arrière petits fils des fondateurs Isidore et Framboise et son associée Clémentine, qui était précédemment cadre-salariée dans l'entreprise dirigent l'entreprise Champ-Bio.

L'entreprise, de 4<sup>ème</sup> génération, Champ-Bio a vu le jour en 1913, avec Isidore Douceur et Framboise Leblanc dans les faubourgs d'une grande ville de l'ouest de la France où l'entreprise a exercé son activité jusqu'en 2012. En 1919, la marque « Desserts doux » est déposée au greffe du Tribunal de Commerce. La marque se distingue de ses concurrents, Alsa et Francorusse du fait que les entremets qu'elle commercialise ne sont pas sucrés.

---

<sup>8</sup> Afin de rendre anonyme notre étude de cas les Noms ont été changés.

L'entreprise, seule sur ce marché de niche, prospère. A ses débuts, la société emploie une trentaine d'ouvrières et toutes les tâches sont manuelles : mise en sachet à la cuillère, pesage de la poudre, collage des sachets au pinceau. En 1936 pour accompagner le développement national de sa marque, l'entreprise investit dans des machines. Elles permettent la mécanisation du processus de production. La même année Framboise Douceur-Leblanc se retrouve seule à la tête de l'entreprise suite au décès de son mari. La raison sociale de l'entreprise devient alors « Société Veuve Douceur-Leblanc ». Elle tiendra les rênes de l'entreprise jusqu'à sa mort en 1962 même si deux de ses enfants l'ont rejointe dès 1936. Durant les années soixante, l'entreprise parvient à faire face à l'expansion de la GMS en signant un accord d'exclusivité avec un grossiste. Marcel reprend l'entreprise au décès de sa mère qu'il dirigera jusqu'en 1989, accompagnée de Colette une de ses trois sœurs qui sera responsable de la production. Durant les années 70, l'entreprise s'intéresse aux questions de la nutrition dans une perspective agrobiologiste et y voit des perspectives de marché. Bertrand, un des cinq fils de Marcel rejoint l'entreprise familiale en 1976, tout en créant une autre structure dont l'objet sera de produire des produits certifiés biologiques comme du riz complet, farine complète.... Début des années quatre vingt, Jean-Pierre un autre fils de Marcel, rejoint l'entreprise familiale et succède à son père qui se retire. En 1989 les deux sociétés vont fusionner et donner naissance à une nouvelle société appelée ; Champ-Bio. Bertrand restera seul dans l'entreprise et développera toute la branche bio en s'appuyant sur une alliance commerciale avec d'autres producteurs bio de l'ouest de la France afin de maîtriser la distribution de ses produits. En 2008, se pose à nouveau la question de la transmission de l'entreprise. Alors qu'aucuns des cinq enfants de Bertrand n'est prêt à reprendre la direction de Champ-Bio, Charlotte Douceur, l'épouse d'Antoine Douceur, le fils aîné de Bertrand décide de prendre les rênes de l'entreprise familiale en s'associant avec Clémentine Gâtine ingénieure agronome, alors responsable de la production dans l'entreprise. Fin 2009, Champ-Bio décide de se séparer de sa gamme non bio afin de s'axer uniquement sur l'alimentation biologique et se recentre sur son cœur de métier, les préparations en poudre et aides culinaires biologiques. En même temps elle décide de construire une nouvelle usine éco-conçue de 2500m<sup>2</sup> moderne qui marque un tournant dans la vie de l'entreprise car elle quitte ainsi les locaux historiques de la société. En 2013 elle fête ses 100 ans.

La seconde société est une ETI de 5<sup>ème</sup> génération que nous nommerons Moulineau<sup>9</sup>, dont le métier est la minoterie a été créée en 1895. En 2013 elle réalise un chiffre d'affaires de plus de 70 millions d'euros qu'elle réalise grâce à un produit principal, la farine panifiable qu'elle décline en farine conventionnelle à plus de 80% et le reste en farine biologique. L'Industrie Agroalimentaire constitue 65% de sa clientèle, les boulangeries traditionnelles formant le reste. Elle est présente à l'international à la fois pour la distribution et pour l'achat de blés notamment en Roumanie où elle a mis en place un accord de coopération avec des coopératives locales afin de garantir ses approvisionnements notamment dans la filière biologique. La Société Moulineau de type SAS emploie 125 salariés répartis sur 6 sites de production dont 5 dans l'ouest et un dans l'île de France.

La Minoterie Moulineau démarre en 1895 avec Emile Moulineau, agriculteur qui acquiert le Moulin de feuillantine situé au cœur de la campagne entre la Loire Atlantique et la Vendée lors d'une vente à la bougie. Il le transmettra à son fils, du même prénom, Emile dès 1903 qui la dirigera dans un esprit de modernité en adoptant par exemple des systèmes de mouture à cylindres qui offraient l'avantage d'une productivité bien supérieure au système de mouture à meules. A son décès en 1927, son fils du même prénom reprend alors la direction de l'entreprise. Il avait fait l'école de meunerie à Paris alors qu'il voulait être pharmacien. Cela se traduira d'ailleurs dans la gestion de son entreprise puisque dès son arrivée il met en place un laboratoire d'analyse du blé et des farines. Il restera trente ans à la tête de son entreprise, jusqu'à son décès en 1957. A cette date, Jean-Marc Moulineau reprend l'entreprise. Il aura la volonté de développer l'entreprise. Cela se traduira d'abord par une tentative de diversification dans l'alimentation animale. Celle-ci sera très rapidement stoppée. Puis il investira dans des nouvelles capacités production en 1968 et 1977. En 1981 il décède brutalement alors que son fils Philippe, l'aîné, de quatre enfants, qui avait le projet de reprendre l'entreprise, n'a pas fini ses études de commerce. Son épouse, Lucie, qui s'occupait de la comptabilité avant même de s'être mariée, souhaite que son fils achève non seulement ses études de commerce mais effectue un cursus à l'école de meunerie afin d'avoir les connaissances du métier, décide de reprendre la direction de l'entreprise. Elle la conservera jusque 1986 le temps que son fils finisse de se former, alors qu'elle a trois autres enfants à charge, dont deux mineurs. Par la suite, et jusqu'à très récemment, elle sera responsable de la finance. Aujourd'hui, en 2013, alors qu'elle a plus de 80 ans elle était toujours au comité de

---

<sup>9</sup> Afin de rendre anonyme notre étude de cas les Noms ont été changés.

pilotage stratégique de l'entreprise et passe encore chaque jour à l'entreprise. Depuis 1986, Philippe Moulineau dirige l'entreprise. Il a racheté les parts de ses deux sœurs et son frère. Il a poursuivi et poursuit la politique de croissance adoptée par les trois générations précédentes. Cela s'est d'abord fait par le rachat d'un moulin en 1987. Puis, 2001 a été marqué par la construction d'un moulin très moderne situé à quelques kilomètres du moulin originel. Cette décision, très encouragée par sa mère, a permis d'augmenter les capacités de production et ainsi de n'avoir plus à faire appel à des sous-traitants. Le secteur étant marqué par des droits de mouture depuis 1936, afin d'augmenter ses capacités de production, condition indispensable aujourd'hui pour conserver un bon positionnement concurrentiel, il est nécessaire d'augmenter ses droits de mouture. Cela passe inévitablement par des opérations de croissance externe. C'est ce que fait Philippe Moulineau depuis 2008 puisque depuis cette date, l'entreprise a racheté trois moulins.

Aucun membre de la famille ne travaille dans l'entreprise à ce jour excepté Emeline Moulineau la fille aînée de Philippe Moulineau lors des vacances scolaires. Elle a 19 ans et envisage de reprendre l'entreprise à moyen terme.

## **2.2.2 Analyse et discussion de deux fêtes d'anniversaire de 100 ans**

Il va s'agir ici d'observer et comprendre comment ces deux entreprises familiales centenaires de 4<sup>ème</sup> génération ont commémoré leur anniversaire. Pour ce faire nous décrivons, dans les grandes lignes, le déroulement de chaque anniversaire. Ensuite nous nous centrerons sur certains points qui nous paraissent significatifs en regard de notre cadre d'analyse.

Le centenaire de Champ-Bio a été célébré durant deux semaines à la fois dans les anciens et les nouveaux locaux. Une exposition retraçant l'histoire de l'entreprise a été effectuée dans les anciens locaux. Des conférences- ateliers menés en parallèle pour le grand public-client ou non, les fournisseurs, les salariés, ont été organisées sur le thème du développement durable. Des ateliers de cuisines ont été proposés aux enfants avec leurs parents et/ou leurs écoles. Une publicité a été faite dans la ville. Un livre a été publié. Il est toujours en vente dans les librairies. Des visites de la nouvelle usine ont été organisées. L'organisation de l'anniversaire a été prise en charge en grande partie par l'entreprise et notamment par la chargée de communication. Les documents retraçant l'histoire de l'entreprise sont d'une part des photos et d'autre part un récit des 100 ans écoulés. Nous retiendrons plusieurs éléments de ces

photos. Elles concernent à la fois des photos des dirigeants, des salariés, de l'usine à plusieurs étapes, mais aussi des papiers officiels comme les actes notariés, les dépôts de marques. On trouve aussi des photos des produits, des emballages, des publicités. On voit à plusieurs reprises Framboise Douceur avec ses enfants et en même temps ses salariés. Les uns jouant, les autres travaillant, tout s'entremêle. Ces photos datent de la guerre 14-18. Il est important de souligner que les premières photos représentent le couple fondateur en mariés et la maison familiale bourgeoise qui restera le siège social jusqu'en 2009 tandis que les deux dernières photos représentent les deux cogérantes et la nouvelle usine. C'est donc une symétrie entre le début et la fin. Le texte fait le récit de l'entreprise en la situant systématiquement dans l'histoire de sa ville et de l'histoire de la France. Il nous présente les grandes orientations stratégiques qui ont été prises ainsi que les phases de transmission. De manière récurrente on explicite les valeurs de l'entreprise ; travail, dons, solidarité, santé, curiosité. Le rôle des dirigeants est bien sûr mis en avant avec un souci permanent du rôle qu'ont joué et jouent les femmes dans l'histoire de l'entreprise : la grand-mère d'Isidore Douceur, le fondateur, qui lui aurait donné le goût du dessert, épouse du fondateur, Framboise Leblanc qui a dirigé l'entreprise jusqu'à sa mort et enfin les deux-co-gérantes actuelles.

Le centenaire de la société Moulineau s'est déroulé sur quelques jours. Il a été organisé par la famille. A la fois dans le Moulin d'origine, qui est contiguë à la maison familiale où réside toujours Lucie la mère du dirigeant actuel, et dans les nouveaux locaux. Concrètement cela s'est traduit par une exposition, un repas réunissant tout le personnel et leurs conjoints et enfants et les membres de la famille sur le terrain du siège actuel de l'entreprise, et des visites d'entreprise pour le grand public et des professionnels partenaires. Cela n'a pas donné lieu à un livre. L'exposition était composée de nombreuses photos de portraits des dirigeants. Ils sont tous présentés seuls, sauf pour la 4<sup>ème</sup> génération où c'est le couple qui est présenté : Lucie et Jean-Marc Moulineau. Cela se justifie par le fait que Lucie est la seule épouse qui ait dirigé l'entreprise après le décès de son époux pour assurer la transmission à son fils Philippe Moulineau. On voit aussi des photos de groupes de la famille Moulineau au début du 20<sup>ème</sup> siècle. On remarque qu'il y a au moins deux prêtres. Toutes les femmes portent des croix catholiques mises très en évidence. On y voit également un arbre généalogique dont le fond est du blé. Par ailleurs on trouve plusieurs photos de la maison familiale aux débuts de l'entreprise ainsi que celle du moulin. Sur ces photos s'entremêlent l'activité de minoterie, le potager, le linge qui sèche, les enfants, les pêcheurs alentours. D'autres photos montrent les travaux effectués dans le moulin, la nouvelle usine et aussi les camions au fil du temps.



Dégageons désormais, les points de ces deux anniversaires qui nous paraissent les plus significatifs pour dire l'histoire et donc le temps de chacune de ces entreprises comme ressource spécifique. Mais auparavant, il nous faut chercher à connaître les parties prenantes à ces anniversaires. Dans un premier temps voyons quels ont été les acteurs qui sont à l'origine de cet événement et tentons d'en trouver la signification au regard du temps de l'entreprise familiale. Dans un second temps nous verrons quelles sont les autres parties prenantes.

Dans les deux cas l'initiative revient à un « tandem. La configuration de ce tandem est toujours la même : le précédent dirigeant et le dirigeant actuel ; mère-fils d'une part et père-belle fille. En effet, dans l'entreprise Moulineau c'est, d'après ce que qui nous en a été dit, Lucie, la mère de Philippe Moulineau le dirigeant actuel, d'un commun accord avec lui, qui en a été l'initiatrice. Rappelons que Lucie a dirigé l'entreprise durant 5 ans le temps que son fils reprenne la direction et qu'elle n'a jamais cessé d'être très impliquée dans les orientations stratégiques de l'entreprise. D'ailleurs lorsque Philippe Moulineau évoque son mode de gouvernance, il n'hésite pas à parler de « tandem » entre sa mère et lui. Dans la société Champ-Bio c'est aussi un duo qui est à l'origine de la décision de fêter l'anniversaire de leur entreprise. En effet c'est Bertrand Douceur le beau-père de la dirigeante actuelle Charlotte Douceur, qui en prend la décision. Rappelons que la transmission avait été faite seulement 4 ans avant.

Cette observation nous invite à penser que l'anniversaire est fêté pour asseoir une transmission de la direction de l'entreprise mais aussi de son histoire. Le fait que ce soit le transmetteur, ou « l'ancien » qui en est l'initiateur nous permet de faire cette proposition. Par ailleurs nous remarquons que ces deux duos sont ancrés dans la famille et dans le rythme de la vie de la famille autant que celui de l'entreprise. Dans un cas nous avons une mère et son fils et dans l'autre le père et sa belle-fille. Ces duos mère-fils ; père - belle-fille mettent en exergue l'interaction famille-entreprise, caractéristique première des entreprises familiales. Nous observons là, les éléments de la littérature sur les entreprises familiales Davis et Taguiri (1982) et sur l'anniversaire comme rythme du temps (Schmitt, 2009).

En prenant connaissance de ces deux anniversaires, nous constatons que les parties prenantes à cet événement sont multiples. On retrouve celles directement liées à l'entreprise ; salariés, clients, partenaires et puis les membres de la famille surtout dans le cas de la Société

Moulineau. L'interaction entre la famille et l'entreprise apparaît donc à nouveau. Cela souligne aussi que pour dire son histoire et donc son temps l'entreprise famille doit faire référence bien sûr à ses salariés mais aussi aux membres de la famille. Cela pointe le fait que pour voir son temps l'entreprise familiale, dans le cadre de son anniversaire est obligée d'intégrer celui de sa famille. Le périmètre de l'entreprise familiale ne s'arrête pas à l'entreprise et donc son temps. On voit bien que c'est là une de ses spécificités. En ce sens elle « l'utilise » pour célébrer son temps passé, présent bien sûr mais aussi futur. Ainsi, en fêtant son anniversaire l'entreprise familiale mobilise et en même temps renforce son familiarisme (Habbershon et Williams (1999), reconnu comme une des ressources spécifiques fondamentales de ces entreprises. La fête d'anniversaire, pour l'entreprise familiale est donc simultanément une manière de dire et faire valoir son temps comme une ressource et une façon d'activer d'autres ressources. L'entreprise s'inscrit par là même dans un processus plus général d'activation de ces ressources.

Un élément significatif se dégage de champ- bio

Un point important apparaît également dans ces deux fêtes d'anniversaire, c'est le souci d'ancrer son histoire dans un territoire géographique qui lui est propre. Pour Champ-bio c'est la ville dans laquelle elle est implantée. Elle s'y positionne comme un acteur à part entière de l'histoire de la ville et en même temps nourrit par cette ville-territoire. C'est pour elle une force. Le temps et l'espace se chevauchent. Pour Moulineau c'est la maison familiale comme une source de vie à l'image de la rivière qui est montrée plusieurs fois en photos.

En choisissant de célébrer son anniversaire, l'entreprise se saisit de son histoire pour interpréter ses actions passées et notamment ses choix stratégiques et les rôles des parties prenantes qui ont contribué à ces actions stratégiques. En interprétant le passé, consciemment ou non, mais certainement ici et maintenant, l'entreprise

Conclusion

Cette recherche exploratoire qui mérite d'être étayée, prolonge certains de nos travaux (Auteurs, 2013) dans lesquels nous montrions que les entreprises familiales font preuve d'une véritable capacité à manager les intersections et/ou imbrications dans une perspective de long terme ce qui leur assure la longévité qu'on leur connaît.

## RÉFÉRENCES

- Allouche, J. et B. Amann (2008), *Nature et performance des entreprises familiales*, in G. Schmidt (dir), *Le management : fondement et renouvellements*, Editions Sciences Humaines.
- Ansoff, H.R. (1965), *Corporate Strategy*, New York : Mcgraw-Hill.
- Atimi, H. et T.W. Roehl (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Bergadaà, M. (1988), Le temps et le comportement de l'individu, partie I, *Recherche et Applications en Marketing*, 3 : 4, 57-72.
- Bergadaà, M. (1989), Le temps et le comportement de l'individu, partie II, *Recherche et Applications en Marketing*, 4 : 1, 37-55.
- Berle, A.A. et G.C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Livre numérique Google.
- Bloch, A., N. Kachaner et S. Mignon (2012), *La stratégie du propriétaire - Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise-*, Paris : Pearson.
- Brulhart, F., G. Guieu, L. Maltese et F. Prevost (2010), Théorie des ressources ; des débats théoriques et applicabilités, *Revue Française de Gestion*, 5 : 204, 83-86.
- Chandler, A.D. et H. Daems (1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press.
- Chandler, A.D. et T. Hikino (1997), *The Large Industrial Enterprise and the Dynamics of Modern Economic Growth*. in Chandler, A.D., A. Amatori, et T. Hikino(dir.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press.
- Chua, J.H., A.J., Chrisman et P. Sharma (1999), Defining the family business by behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n°4, p. 19-39.
- Davis, J.A. et T. Tagiuri (1992), « On the Goals of Successful Family Companies » *Family Business Review*, 5 : 1, 43-62.
- Durkheim, E. (1912), *Formes élémentaires de la vie religieuse, Le système totémique en Australie*, Paris, PUF, Quadrige, grands Textes, (2007) 4<sup>ème</sup> édition.
- Faccio, M. et L.H.P. Lang (2002), The Ultimate Ownership of Western European Corporations, *Journal of Financial Economics*, 65 : 3, 365-395.
- Grant, R.M. (1991), The Ressource-Based-Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 : 3, 114-135.
- Habbershon, T.G, et M.L. Williams (1999), A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, 12 : 1, 1-25.
- Halbwachs, M. (1925), *Les cadres sociaux de la mémoire*, Librairie Alcan, Réédition (1994), Paris, Albin Michel.
- Hofer, C. et D. Schendel (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing Company.
- Itami, H. et T.W. Roehl (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

- Jacoby, J., G. J. Szybillo, et C. K. Berning (1976), Time and Consumer Behavior : An Interdisciplinary Overview, *Journal of Consumer Research*, 2 , 320-338.
- Le Goff, J. (1960), *Au Moyen-âge : temps de l'église et temps du marchand*, Annales, Economies, Sociétés, Civilisations, 15<sup>ème</sup> année, 3 : 417-433.
- Lumpkin, T. G. et K. H. Brigham (2011), Long-Term Orientation and Inter-temporal Choice in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice* November 35 : 6, 1149-1169.
- Mann, T. (1993), *Les Buddenbrooks*, Le Livre de Poche (Première édition 1901).
- Marou, H.I. (1954) *De la connaissance historique*, Paris, Le Seuil.
- Miller, D. et I. Le Breton-Miller (2011), *Réussir dans la durée –Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*. Laval : Presse Universitaire Laval.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel, (2009), *Safari en pays stratégie*, Pearson, 2<sup>ème</sup> édition.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York : Wiley.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York : Free Press.
- Prévost, F., F. Brulhart, G. Guieu et L. Maltese (2010), Perspectives fondées sur les ressources, Proposition de synthèse, *Revue Française de Gestion*, 5 : 204, 87-103.
- Saint Augustin (1982), *Confessions*, Points-Sagesses.
- Schmitt, J.C. (2007), L'invention de l'anniversaire, *Annales, Histoire, Sciences Sociales*, 4 : 62<sup>ème</sup> année, 793-835.
- Schmitt, J.C. (2009), *L'invention de l'anniversaire*, Les Editions arkhé.
- Suddaby, R., W.M. Foster, et C.Q. Trank, (2010). *Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage*, In Baum, J.A. et J. Lampel, J. (Eds.), *Advances in Strategic Management: The Globalization of Strategy Research*: 147-173: Emerald Group Publishing Limited.
- Tahar, C. (2013), *La gestion des temps et des délais dans les services publics municipaux*, Thèse de Doctorat d'Université, Nantes.
- Tarondeau, J.C. et P. Naccache (2001), Introduction du numéro spécial Temps et gestion, *Revue Française de Gestion*, 132, 58-62.
- Wernerfelt, B. (1984), A Ressource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 : 1, 171-180.
- Yin, R.K. (1990), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.