

La communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales en Belgique francophone

Recherche commanditée par l'Institut de
l'Entreprise Familiale



Nathalie CRUTZEN et Fabrice PIRNAY



JUIN 2013

AUTEURS

Nathalie CRUTZEN, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de Cours, Accenture Chair in Sustainable Strategy, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Fabrice PIRNAY, Docteur en Science Economiques et de Gestion, Premier Assistant à HEC-Ulg et directeur du Centre de recherche PME, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Nous tenons à remercier particulièrement les 117 personnes ayant consacré une partie de leur temps précieux à répondre au questionnaire qui constitue la base de notre enquête quantitative ainsi que les personnes nous ayant accueillis, au sein de leurs entreprises, pour des interviews en face à face sur la communication entre les générations dans les entreprises familiales.

Nous pensons particulièrement aux femmes et aux hommes qui ont répondu à nos questions lors des 10 interviews. Ce rapport relate avant tout une partie de leur histoire et de la vie de leur famille. Nous espérons que leurs récits contribueront à éclairer le lecteur quant aux sujets « tabous » dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2013 et que cette recherche fournira des recommandations intéressantes aux entrepreneurs afin de les aider à améliorer la communication entre « parents-enfants » dans leurs entreprises familiales

Enfin, en la personne de Laurent Weerts, administrateur délégué, nous remercions l'Institut de l'Entreprise Familiale pour le soutien financier apporté à cette étude.

Nathalie CRUTZEN et Fabrice PIRNAY

Liège, juin 2013

Table des matières

Remerciements	3
Introduction générale	7
1 Cadre théorique.....	9
1.1 Définition de l'entreprise familiale et ses caractéristiques	10
1.2 Revue de la littérature par (sous) thèmes	11
1.2.1 Communication dans l'entreprise familiale	11
1.2.2 Tabous potentiels	14
1.2.3 Frontières entre l'entreprise et la famille.....	15
1.2.4 Influence des parents.....	16
1.2.5 Différentes générations au sein d'une entreprise familiale	16
1.2.6 Conflits.....	17
1.2.7 Aide externe	19
1.3 Modèle intégrateur	20
1.4 Conclusions	21
2 Etude Quantitative	23
2.1 Objectif	23
2.2 Méthodologie.....	23
2.2.1 Un questionnaire écrit	23
2.2.2 Représentativité de l'échantillon.....	25
2.2.3 Profil des répondants.....	27
A. Genre	27
B. Age.....	27
C. Formation initiale	27
D. Situation familiale.....	28
E. Fonction actuelle	29
2.3 Résultats	29
2.3.1 Approche descriptive : un premier état des lieux	29
A. Remarque préliminaire.....	29

B. Les tabous liés aux « Compétences ».....	33
C. Les tabous liés à l' « Argent »	33
D. Les tabous liés à la « Transmission »	33
E. Les tabous liés au « Dialogue avec le père ».....	34
2.3.2 Approche explicative : les facteurs (non) favorables à la présence de tabous dans les EF.....	35
A. Les facteurs individuels	35
B. Les facteurs organisationnels.....	36
3 Etude qualitative.....	38
3.1 Objectifs	38
3.2 Méthodologie.....	38
3.2.1 Echantillon.....	38
3.2.2 Collecte des données	38
3.2.3 Analyse des données	39
3.3 Résultats	39
3.3.1 Confirmation des sujets « tabous » identifiés via l'étude quantitative	40
A. Les tabous liés aux compétences	40
B. Les tabous liés à l'argent.....	40
C. Les tabous liés à la transmission.....	40
D. Les tabous liés au « dialogue avec le père ».....	41
3.3.2 Tabous supplémentaires.....	41
A. Le tabou des fonctions et rôles de chacun	41
B. Le tabou du pouvoir.....	41
C. Les conjoints, un facteur de complication.....	42
3.3.3 Facteurs explicatifs	42
A. L'expérience passée des acteurs	42
B. Le style de communication de la famille.....	42
C. La personnalité spécifique des acteurs	43
D. Les facteurs privés	43
Conclusions et recommandations pratiques	44
Bibliographie.....	46

Annexe 1 – Questionnaire écrit (Etude quantitative)	48
Annexe 2 – Liste des items (regroupés par thèmes)	62
Annexe 3 : Approche explicative : les facteurs favorables à la présence de tabous dans les EF	64
3.1. Les facteurs individuels.....	64
E. Le genre du répondant	64
F. L'âge du répondant.....	64
G. La fonction actuelle du répondant	65
H. Le diplôme du répondant.....	65
I. Le répondant est majoritaire	66
3.2. L'implication de la FAMILLE dans l'ENTREPRISE.....	66
J. Le rôle du conjoint dans l'EF	66
K. Le rôle des enfants dans l'EF.....	67
L. Le nombre de générations différentes dans l'actionnariat (1 : actionnariat mono-générationnel – 2 : actionnariat multi-générationnel).....	68
M. Le nombre de générations différentes dans le conseil d'administration (1 : conseil mono-générationnel – 2 : conseil multi-générationnel).....	69
N. Le nombre de générations différentes dans l'équipe de direction (1 : direction mono-générationnel – 2 : direction multi-générationnel).....	70
3.3. Les caractéristiques de l'ENTREPRISE	71
O. Le profil de communication du chef d'entreprise (ouvert – prudent).....	71
P. Le secteur d'activité.....	71
Q. La forme juridique.....	72
R. La taille de l'EF	72

Introduction générale

Partant, d'une part, du constat théorique qu'il y a très peu d'études focalisées sur la communication entre les générations dans les entreprises familiales (EF) et, d'autre part, d'un « problème » soulevé par les entrepreneurs liés - directement ou indirectement - à l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF), cette étude vise à mieux comprendre la communication entre "parents-enfants" dans ce type d'entreprises. Plus spécifiquement, elle propose d'identifier les sujets difficiles à aborder entre générations dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2013 (sujets « tabous ») ainsi que quelques pistes pour y remédier.

Afin de mieux appréhender les « tabous » - les sujets difficiles à aborder entre générations dans les EF - nous avons commencé par examiner la littérature précédente. Il ressort de cet examen de la littérature que c'est un sujet encore inexploré ! Quelques auteurs ont abordés et traités des thématiques qui peuvent être liées (ex. communication, conflits dans les EF ou EF multi-générationnelles) mais nous n'avons pas trouvé d'étude scientifique publiée qui aborde directement et précisément ce sujet.

Afin d'approfondir le sujet, cette recherche est donc principalement une recherche empirique exploratoire visant à mieux comprendre ce phénomène via deux types d'analyses.

Premièrement, cette recherche repose sur une étude quantitative basée sur 117 réponses à un questionnaire. Cette enquête permet, d'une part, de dresser un premier état des lieux des tabous dans les EF (approche descriptive) et, d'autre part, mettre en évidence des facteurs susceptibles de favoriser la présence de sujets tabous dans les EF (approche explicative).

Deuxièmement, l'étude qualitative de 5 entreprises familiales permet d'approfondir notre compréhension des sujets « sensibles » (« sujets tabous ») entre les générations dans les entreprises familiales. Grâce à des entretiens en face à face approfondis, cette seconde étude empirique permet de creuser les sujets sensibles, d'identifier les facteurs explicatifs potentiels mais également d'identifier des pistes de solutions pour améliorer la communication entre générations dans les entreprises familiales.

Notre rapport est structuré de la manière suivante.

Le premier chapitre synthétise notre revue de la littérature et clarifie le cadre théorique de l'étude (pages 9 à 22).

Le deuxième chapitre présente l'étude quantitative. Notre méthodologie (échantillon, collecte de données et analyses statistiques) et les principaux résultats y sont détaillés (pages 23 à 37).

Le troisième chapitre est dédié à l'étude qualitative. Il présente l'échantillon de 5 entreprises étudiées, nos méthodes de collecte et d'analyse de données et récapitule les principaux résultats de notre analyse qualitative de contenu (pages 38 à 43).

Enfin, le dernier chapitre expose la conclusion générale de notre étude et met en évidence une série de recommandations pour les praticiens (pages 44 à 45).

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

1 Cadre théorique

Lorsque l'on cherche des publications scientifiques dédiées à la communication intergénérationnelle dans l'entreprise familiale, on s'aperçoit rapidement que c'est un sujet encore inexploré. Pour trouver des informations à ce sujet, il faut alors le décortiquer par thèmes pour analyser l'opinion d'auteurs abordant des sujets liés au nôtre dans leurs ouvrages.

De nos lectures, nous pouvons dégager sept thèmes principaux : la communication au sein d'une entreprise familiale, les tabous, les frontières entre l'entreprise et la famille, l'influence des parents sur la génération suivante, les différentes générations travaillant dans l'entreprise familiale, les conflits, et enfin, le recours à une aide extérieure pour améliorer la communication et la gestion des conflits.

Tout d'abord, le concept d'entreprise familiale a lui-même évolué au fil du temps puisque les auteurs ont d'abord adopté une approche rationnelle, pour ensuite passer à une approche *gouvernance* et enfin une approche systémique. Les points de vue de certains auteurs divergent à ce sujet. D'ailleurs, l'approche systémique a aussi des limites puisque beaucoup lui reprochent de ne pas suffisamment tenir compte du niveau microéconomique des entreprises familiales, à savoir les individus qui les composent (Lambrecht et Pirnay, 2009).

Une constatation qui s'impose ensuite à nous est que les thèmes cités précédemment sont pour la plupart très récents. Effectivement, mis à part Lundberg qui expliquait déjà les caractéristiques de l'entreprise familiale en 1994 et Jehn qui définissait les différents types de conflits et leurs caractéristiques en 1995 et 1997, les autres thèmes ne sont abordés dans la littérature qu'à partir de 2001.

En effet, on trouve des articles développant la communication au sein de l'entreprise familiale entre 2003 et 2011. Il s'agit principalement de Astrachan et McMillan (2003), Johnson (2005), Lambrecht et Pirnay (2009) et enfin Brundin et Melin (2011). Les tabous ne sont que peu abordés, et plutôt de façon indirecte, par Zerubavel (2006), Lambrecht et Pirnay (2009) et Sardeshmukh, Scott-Young et Perera (2011). En 2006, Zody, Sprenkle, MacDermid et Schrank se positionnaient en faveur d'une séparation stricte entre la famille et l'entreprise dans les entreprises familiales. Au contraire, Lambrecht et Pirnay en 2009 et Pieper en 2010 voient dans l'interaction de ces deux sous-systèmes des effets bénéfiques et une situation incontournable.

L'influence des parents sera brièvement abordée par Johnson en 2005 et un peu plus approfondie par Pieper en 2010 et Brundin et Melin en 2011.

La préoccupation quant à la cohabitation de différentes générations dans une entreprise familiale est un sujet récent puisque Pieper en parle en 2010 et Völker et Tachkov en 2011. En revanche, Jehn aborde les conflits dès 1995 et Hirigoyen et Labaki développeront encore ce thème en 2012. D'autres articles ont été écrits entre ces deux périodes. Enfin, le recours à une aide externe a été suggéré par Astrachan

et McMillan en 2003, par Johnson en 2005, par Lambrecht et Pirnay en 2009 et finalement par Brundin et Melin en 2011.

Bien que ce ne soit pas leur discipline initiale, de nombreux auteurs abordant des sujets qui ont un lien avec la communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales tendent à utiliser des modèles et théories plus psychologiques, ne trouvant pas assez de réponses dans les modèles purement économiques et rationnels.

Remarquons encore qu'aucune nationalité particulière (USA) ne se dégage dans la littérature concernant notre sujet.

D'autre part, certains auteurs ont recours à des analyses de cas réels, d'autres non, mais aucune tendance ne se dessine quant à l'approche méthodologique. Plusieurs ouvrages proposent des solutions pour améliorer la communication dans l'entreprise familiale ou la gestion de conflits. Parmi eux, Lundberg (1994), Johnson (2005), et enfin Lambrecht et Pirnay (2009).

1.1 Définition de l'entreprise familiale et ses caractéristiques

La littérature scientifique donne tantôt des définitions structurelles de l'entreprise familiale, tantôt des définitions de processus. Les structurelles reprennent l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Celles de processus déterminent l'entreprise familiale en fonction de l'implication de la famille dans l'entreprise. En effet, la famille peut-être intéressée dans le capital, la direction et/ou le conseil d'administration (Lambrecht et Pirnay, 2009).

Astrachan et al définissent l'entreprise familiale comme « une organisation où la famille (ou plusieurs familles) a le contrôle effectif de la direction stratégique de l'entreprise, et où l'entreprise, en retour, fait d'importantes contributions à la richesse et à l'identité de la famille » (Astrachan et al., 2002).

L'entreprise familiale peut également être vue comme un ensemble de sous-systèmes. Il a d'abord été question d'un modèle bi-circulaire comprenant la famille et l'entreprise (Litz, 2008). En 1989, Davis et Tagiuri introduisent la propriété comme sous-système, pour composer un modèle tri-circulaire. Enfin, le Family Firm Institute définit en 2009 l'entreprise familiale comme un système composé de la famille, de l'entreprise, et de chaque membre de la famille individuellement. Ce qui caractérise l'entreprise familiale est le fait qu'elle n'est pas la simple somme de ces sous-systèmes mais qu'une réelle synergie intervient entre eux. Ces derniers interagissent et la modification d'un élément dans un système peut avoir une influence sur les autres sous-systèmes. Enfin, l'entreprise familiale est un système ouvert confronté à un environnement externe qui l'influence (Lambrecht et Pirnay, 2009). De nombreux auteurs s'accordent cependant sur le fait que cette approche systémique ne considère pas assez le niveau microéconomique de l'entreprise

familiale et que l'accent devrait être mis sur les éléments individuels qui la composent.

Les entreprises familiales fonctionnent avec des règles et des valeurs qui leur sont propres. Leurs motivations peuvent être non seulement financières mais également émotionnelles (Hirigoyen et Labaki, 2012). Les processus sont généralement moins structurés et moins formels, ce qui peut constituer une force mais ouvre également la porte à plus de conflits (Völker et Tachkov, 2011).

Les actionnaires familiaux ont une approche stratégique différente. En effet, la stratégie peut-être déterminée grâce à des interactions sociales et les relations authentiques entre les propriétaires familiaux influencent sa formation à travers les générations en amenant une forte culture d'entreprise commune. (Brundin et Mulin, 2011). De plus, les propriétaires-gestionnaires familiaux ont une orientation à long terme et restent actifs dans l'entreprise pendant une période plus longue (Brundin et Mulin, 2011 ; Hirigoyen et Labaki, 2012).

Pieper (2010) souligne la nécessité d'une approche psychologique pour comprendre les motivations et caractéristiques des membres d'une entreprise familiale, face à l'insuffisance des modèles économiques qui négligent l'aspect social des relations présentes dans l'entreprise. Hirigoyen et Labaki (2012) rappellent que l'aspect microéconomique de l'individu a jusqu'à présent été trop peu étudié, et que des recherches sur les émotions dans les entreprises familiales devraient être approfondies.

Les membres d'une entreprise familiale peuvent être animés de motivations extrinsèques mais également intrinsèques, en menant des actions pour la seule satisfaction qu'elles engendrent. Deux caractéristiques qui ont une importance majeure sur les relations entre membres d'une entreprise familiale sont l'altruisme et la confiance. L'altruisme réduit les conflits relationnels et augmente les effets bénéfiques que peuvent avoir les conflits de tâches et de processus sur la performance de l'entreprise (Pieper, 2010). Eddleston et Kellermanns (2007) arrivent également à cette conclusion et ajoutent que l'altruisme augmente la participation des membres familiaux à l'élaboration d'une stratégie commune.

1.2 Revue de la littérature par (sous) thèmes

1.2.1 Communication dans l'entreprise familiale

La communication entre les membres d'une entreprise familiale est continue, orale, relativement non planifiée, où les aspects relationnel et émotionnel sont importants et les sujets complexes (Lundberg, 1994). Bien que la communication soit nécessaire pour résoudre les conflits qui pourraient apparaître entre les membres familiaux, nombreux auteurs s'accordent sur l'importance de créer et entretenir une bonne

communication avant la survenance d'un problème (Astrachan et McMillan, 2003 ; Lambrecht et Pirnay, 2009). Johnson explique par exemple en 2005 l'importance de la communication lors de la réalisation d'un plan de succession mais également bien avant le début du processus, afin que les attentes et priorités de chacun soient connues et comprises de tous. Il relève plusieurs effets positifs au fait de communiquer ouvertement et à l'avance au sein de la famille à propos de la planification successorale. Parmi eux, l'opportunité et l'espoir que la famille se rapproche en envisageant le futur ensemble, et une plus grande chance de réussite si les enfants ont l'occasion d'exprimer leurs intérêts pour l'entreprise.

Toujours selon Johnson (2005), une communication efficace consiste à vraiment écouter les autres membres de la famille et leur permettre de rester différents. Pour cela, de bonnes relations entre eux sont nécessaires. Johnson cite comme caractéristiques d'une bonne relation le respect de l'autre et le fait de considérer la préservation des relations comme plus importante que n'importe quel autre problème. Astrachan et McMillan (2003) voient le lien entre ces deux composantes dans l'autre sens et considèrent que de bonnes relations ne peuvent exister qu'à l'aide d'une bonne communication. Selon eux, de bonnes relations entre les membres familiaux dépendent du fait que les buts communs sont plus forts que les buts conflictuels.

Alors que la communication entre les membres d'une entreprise familiale est essentielle, une bonne communication est difficile à mettre en place et à maintenir. A ce jour, on peut identifier dans la littérature quatre grands facteurs qui influencent négativement la communication : la volonté d'éviter les conflits, les mythes qui entourent la famille et ses membres, les différents rôles que ceux-ci peuvent avoir dans l'entreprise et/ou dans la famille et la façon dont les membres familiaux communiquent entre eux.

a) la volonté d'éviter les conflits

Johnson (2005) souligne que les membres d'une entreprise familiale ont tendance à éviter certains sujets de peur d'affronter les retombées et réactions des autres membres de la famille. Par exemple, on constate une certaine tradition à éviter d'aborder la succession familiale car ce sujet peut-être très sensible. Il cite justement comme mythe la crainte qu'en discutant d'un sujet, cela aura comme unique conséquence de l'empirer.

b) les mythes qui entourent la famille et ses membres

Johnson (2005) mentionne également trois autres croyances. Tout d'abord, que les conflits n'ont pas leur place dans une famille où les membres s'aiment les uns les autres. Ensuite, que les émotions ne concernent pas les relations de travail. Enfin,

d'une manière plus individuelle, certains membres considèrent simplement que la personne qui leur pose problème ne se soucie pas du conflit qu'elle crée ou qu'elle n'a pas envie de le résoudre. Astrachan et McMillan (2003) rajoutent que des membres familiaux considèrent parfois que leur famille ou une personne en particulier est trop fragile pour discuter des sujets sensibles. Pourtant, malgré ces différentes craintes, discuter des sujets sensibles et problématiques a un effet bénéfique. Il faut donc démystifier les risques de communication.

c) les différents rôles

Quant à la confusion des différents rôles que peut avoir une même personne, Lundberg (1994) explique qu'elle se passe à différents niveaux. Tout d'abord, elle peut avoir lieu dans le chef de celui qui reçoit le message car la personne qui s'adresse à lui a une position différente dans le cercle familial et au sein de l'entreprise. Cette confusion est particulièrement forte lorsqu'il s'agit par exemple d'un père et d'un fils qui discutent. La proposition du père peut être interprétée par le fils comme un ordre à ne pas discuter. D'un autre côté, la personne qui veut faire passer un message adopte parfois un rôle inapproprié. Astrachan et McMillan (2003) complètent cet aspect en expliquant qu'une personne peut parfois être coincée dans un rôle contre sa volonté. C'est le cas par exemple d'un dirigeant d'entreprise qui n'ose pas aborder certains problèmes, de peur que son entreprise le voie comme faible et qu'un climat de peur s'installe. Cette ambiguïté des rôles et les conflits que cela peut engendrer est également abordée par Völker et Tachkov (2011).

d) la communication intrafamiliale

Astrachan et McMillan (2003) relèvent que les différentes façons dont les membres d'une entreprise familiale ont de communiquer entre eux peuvent présenter de nombreux facteurs de mauvaise communication. Tout d'abord, la communication peut-être verbale ou non-verbale, et celles-ci peuvent parfois être en contradiction. Ensuite, les différentes générations présentes dans l'entreprise peuvent avoir différents modes ou processus de communication, ce qui complique celle-ci. C'est également le cas des membres de la belle-famille qui travailleraient également dans l'entreprise familiale. Enfin, ils constatent que les membres familiaux n'expriment pas toujours ce qu'ils ressentent, que ce soit de façon consciente ou inconsciente. Tous ces facteurs de non communication mènent évidemment à la survenance de conflits dans l'entreprise familiale.

Certains auteurs proposent des conseils pour améliorer la communication. Concrètement, Brundin et Melin (2011) voient les « bonnes conversations » comme un moyen de médiation entre les processus émotionnels et rationnels présents lors d'une succession, en permettant à deux générations d'avancer ensemble vers un plan de succession plus formalisé. Ils définissent les bonnes conversations comme des conversations impliquant l'honnêteté, la rationalisation, le respect et la créativité et précisent que de bons dialogues ne sont pas forcément incompatibles avec les conflits et l'émotion. Ils soulignent également l'importance d'une communication ouverte dans l'entreprise.

Astrachan et McMillan (2003) proposent de faire un inventaire de la communication, c'est-à-dire d'analyser comment la communication fonctionne au sein de l'entreprise familiale. Ils signalent que même une communication qui se passe bien peut toujours être améliorée. Pour eux, la meilleure façon pour cela est de commencer par soi-même en apprenant à écouter réellement de ce que disent les autres membres familiaux, en évitant de mal interpréter ce qui est dit par autrui ou d'être mal interprété, et en construisant et en maintenant la confiance chez les autres membres.

Ils recommandent également de permettre aux autres membres familiaux d'être émotionnel tout en considérant les mécontentements comme émotionnellement neutres. Ils déconseillent ce qui pourrait nuire à une communication directe, comme le phénomène de triangulation. De plus, il faut chercher les problèmes sous-jacents en se mettant le plus possible à la place d'autrui. Un autre conseil est d'accorder ses niveaux de communication avec ceux de ses interlocuteurs.

Enfin, il faut aider autrui à avoir confiance en soi pour le pousser à parler plus librement, et à ne pas se laisser influencer par le passé. Bien qu'ils conseillent de commencer par soi-même, ils considèrent que la communication est l'affaire de tous les membres de l'entreprise familiale et que chacun doit y travailler. Dans une entreprise familiale qu'ils avaient observée, le fils n'hésitait pas à s'inspirer de modèles dont il avait eu connaissance par des livres ou des cours, pour stimuler la communication au sein de sa famille. Il avait par exemple instauré un conseil familial qu'il dirigeait en tant que président.

1.2.2 Tabous potentiels

En parcourant la littérature, on remarque que certains sujets sont volontairement absents de la communication entre les membres d'une entreprise familiale. De manière générale, les membres familiaux parlent difficilement d'argent (Lambrecht et Pirnay, 2009), des compétences d'autrui, et du départ de l'entreprise de certains membres familiaux. Ce dernier tabou peut d'ailleurs aller dans les deux sens : une personne incompétente qu'on n'oserait pas licencier ou une personne qui ne se sent plus à sa place mais qui n'oserait pas quitter l'entreprise familiale.

La famille peut également déterminer les sujets de conversation en cadrant l'intensité et le niveau acceptable des expressions émotionnelles (Sardeshmukh, Scott-Young et Perera, 2011). Zerubavel (2006) voit d'ailleurs cette pratique comme une politique de déni. En plus de ces règles de bienséance, Sardeshmukh, Scott-Young et Perera parlent de « régulation émotionnelle » au sein de l'entreprise familiale. Ils définissent celle-ci comme étant la « manipulation de soi-même ou d'autrui par rapport aux antécédents émotionnels ou d'un ou plusieurs des éléments physiologiques, subjectifs ou comportementaux des réponses émotionnelles ».

Pour cela, deux stratégies peuvent être mises en place : « surface acting » et « deep action ». Le « surface acting » consiste à changer la façon dont nous apparaissions et à réguler l'expression de nos émotions sans réguler l'expérience qui est à l'origine de cette émotion, contrairement aux « deep actions ». Indéniablement, cette façon de faire consiste à effacer nos sentiments en faisant du problème un tabou.

1.2.3 Frontières entre l'entreprise et la famille

Comme nous l'avons dit plus haut, Lambrecht et Pirnay (2009) décrivent l'entreprise familiale comme étant composée de plusieurs sous-systèmes s'influencent les uns les autres. Pourtant, d'autres auteurs recommandent une séparation stricte entre l'entreprise et la famille. En effet, selon Zody, Sprengle, MacDermid et Schrank (2006), des frontières floues entre ces deux sous-systèmes pourraient « créer un climat de travail désagréable, parce que les questions privées se mélangeront avec les questions d'affaires ». Chaque membre devrait pouvoir bénéficier de paravents afin que les besoins personnels de chacun soient préservés, sans quoi les membres familiaux éprouveraient trop de pression à être ensemble.

Néanmoins, Pieper n'est pas de cet avis. Selon lui, une séparation pourrait priver l'entreprise des effets bénéfiques potentiels que l'influence familiale pourrait avoir. De plus, cette solution ignore le fait que même avec des frontières clairement établies, les deux sous-systèmes s'influencent l'un l'autre à travers des voies secondaires et de la communication informelle.

Lambrecht et Pirnay (2009) tirent la même conclusion en expliquant que si les décisions étaient prises dans chaque sous-système sans se soucier de l'impact sur l'autre, ni des besoins individuels des membres familiaux, des conflits surgiraient. Pieper (2010) note d'ailleurs que chaque membre est inséparablement intégré dans le système plus large qu'est l'entreprise familiale et ne peut pas être pleinement compris si l'on ne tient pas compte de ce contexte.

Nous verrons d'ailleurs plus loin que cette influence de chaque système peut engendrer des conflits dans la prise de décision, tout comme nous venons d'expliquer que la confusion des rôles pouvait mener à des problèmes de communication. Cette confusion des rôles peut également donner naissance à des jeux de pouvoir ambigus. Pieper (2010) indique notamment que les pouvoirs coercitif et légitime sont plus complexes dans les entreprises familiales car ils

peuvent émerger de chacun des deux sous-systèmes et avoir une influence sur l'autre sous-système.

Le phénomène appelé « groupthink » trouve son origine dans le sentiment d'appartenance à la famille et a des conséquences sur l'entreprise familiale. Ce phénomène peut se définir comme la pression du groupe et la peur d'être rejeté, qui réduisent l'esprit critique des membres familiaux et les poussent à prendre de mauvaises décisions. Ils peuvent par exemple se retrouver incapables de changer ou de vendre des lignes de conduite qui ne sont plus profitables.

1.2.4 Influence des parents

Un aspect concret de l'imbrication de ces deux sous-systèmes est l'influence des parents sur le comportement, les motivations et la prise de décision de la génération suivante.

Le père peut avoir une influence très grande si l'on est en présence d'une « paternalist authority ». Pieper (2010) indique que dans cette situation, la seule option possible est d'écouter ce que le père dit et qu'il n'est pas admis de remettre en question son autorité. Cette image peut bien sûr se transférer dans l'entreprise familiale et influencer sa structure organisationnelle et sa culture. Dans un cas réel observé par Brundin et Melin (2011), le père utilise sa qualité de propriétaire pour avoir le dernier mot. Il essaye également de contrôler ce qui est à l'ordre du jour lors des conversations avec ses enfants.

Les parents représentent généralement une figure autoritaire pour leurs enfants, ce qui implique un comportement d'obéissance de ceux-ci à l'égard des premiers. Un malaise peut d'ailleurs apparaître lorsque ce n'est pas le cas. Néanmoins, cette obéissance peut limiter le débat pour d'autres lignes de conduite alternatives (Pieper, 2010).

En 2005, Johnson mentionne l'influence de la personnalité du créateur de la richesse familiale lors de la planification successorale. Pieper (2010) va plus loin et met en évidence le rôle important des fondateurs dans l'établissement d'une culture d'entreprise. L'esprit d'engagement vis-à-vis de l'entreprise a une relation positive avec sa flexibilité stratégique. Un fondateur avec un leadership de type transformationnel, où l'on retrouve dans la relation entre le leader et les suiveurs une dépendance mutuelle, construira plus probablement une culture d'entreprise qui va dans ce sens.

1.2.5 Différentes générations au sein d'une entreprise familiale

Plusieurs générations peuvent cohabiter et travailler ensemble au sein d'une entreprise familiale. Les relations et la communication entre elles peuvent se voir altérées, notamment à cause des différentes valeurs qu'animent les générations. Le fait que la nouvelle génération ne voit l'entreprise que comme une « vache à lait »

peut avoir des effets très négatifs sur les relations à l'intérieur de celle-ci. Il est généralement admis que des valeurs différentes prévalent dans les générations (les anciens combattants, les baby boomers, et les générations X, Y et Z), et que les membres d'une même génération sont par contre amenés à partager les mêmes normes et valeurs (Green, 2011). Pourtant, Lambrecht, Pirnay (2009) et Johnson (2005) soulignent l'importance de partager des valeurs et d'avoir une vision commune dans l'entreprise familiale. Pieper (2010) indique que la famille est un moyen très efficace de transférer ces valeurs. Ce qui complique la situation, c'est la difficulté d'acquiescer une identification avec la famille qui s'étend.

Un autre point est la place qui est faite à la nouvelle génération qui arrive dans l'entreprise familiale et le traitement qu'on lui réserve. Völker et Tachkov notent que certains membres d'une entreprise familiale considèrent qu'il est bon que les membres de la nouvelle génération fassent leurs armes dans des entreprises extérieures avant de travailler dans l'entreprise familiale. Pourtant, le risque est grand que dans ce cas, les jeunes trouvent leur place ailleurs et ne souhaitent plus revenir dans l'entreprise familiale.

Ils soulignent également une autre différence. Certains membres familiaux ne vont considérer la nouvelle génération comme prête à travailler dans l'entreprise familiale qu'une fois qu'elle connaîtra bien la culture de celle-ci. En réalité, certains membres de la nouvelle génération voudront se différencier de ce que leurs parents ont fait précédemment. Le traitement de la nouvelle génération peut également être conflictuel, car certains parents ont comme valeur principale de traiter leurs enfants de façon juste. Ils confondent cependant juste et équitable (Johnson, 2005). En effet, vouloir traiter ses enfants de la même façon alors que leur investissement dans l'entreprise n'est pas le même n'est pas une situation juste pour eux.

1.2.6 Conflits

Les problèmes de communication, les tabous, les frontières parfois floues entre l'entreprise et la famille, l'influence des parents et les différences entre générations présentes dans l'entreprise familiale mènent évidemment à des conflits au sein de celle-ci.

Sardeshmukh, Scott-Young et Perera (2010) définissent le conflit dans les organisations comme la conscience d'une partie des personnes impliquées de divergences, de souhaits incompatibles ou de désirs irréconciliables. Pieper (2010) précise que les conflits sont définis comme des différences irréconciliables en apparence, qu'ils soient réellement irréconciliables ou non. Dès 1995, Jehn explique qu'il y a plusieurs dimensions au conflit. En effet, les conflits peuvent être cognitif ou de tâche, affectif ou de relation (Jehn, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001), ou peuvent être des conflits de processus, c'est-à-dire à propos de la façon dont les choses devraient être faites (Hinds et Mortensen, 2005).

Cette tri-dimension du conflit est pertinente puisque ces trois éléments n'ont pas le même impact sur la qualité des décisions prises et leur acceptation. Un faible taux de

conflits de processus est lié à une augmentation des performances de l'entreprise (Eddleston et Kellermanns, 2004). A l'inverse, un haut niveau de conflits de processus affecte négativement la performance de l'entreprise (Jehn et Mannix, 2001).

On relève également des différences de modes de conflit dans les entreprises familiales. Conséquence de l'héritage culturel, certaines familles ont des cycles de conflit différents. On distingue les « Enmeshed families » qui peuvent entrer en conflit peut-être toutes les trois ou quatre heures. A l'inverse, les « Distant families » fonctionnent avec des « cycles de conflit qui peuvent s'étendre sur une période de plusieurs mois et atteindre un pic seulement trois ou quatre fois par an ». Evidemment, des complications surviennent quand des membres de la belle-famille qui aurait un cycle de conflit différent de celui présent dans l'entreprise familiale viendraient travailler dans celle-ci. D'autre part, des éléments extérieurs à la culture familiale peuvent venir influencer lourdement les cycles de conflit. Le niveau d'émotion du conflit peut être fortement influencé par l'environnement : un même événement n'aura pas le même impact si l'entreprise est florissante ou au contraire au bord de la faillite (Astrachan et McMillan, 2003).

Plusieurs auteurs ont déjà relevé bon nombre de sources de conflit au sein d'une entreprise familiale. Astrachan et McMillan (2003) mentionnent d'abord des « surface issues », qui comptent parmi eux les rémunérations et compensations, l'embauche et les promotions, la propriété, la communication et la façon dont les petits-enfants sont traités. Ils indiquent ensuite que les problèmes plus profonds peuvent causer des conflits. Ainsi, ils citent comme « deeper issues » le besoin d'amour parental, le favoritisme et les différentes visions de la justice. Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, un membre familial peut considérer comme juste d'être traité de la même façon que les autres quelque soit son investissement, ou à l'inverse, penser qu'il mérite un traitement différent selon ses compétences ou son investissement.

Un autre point important est la façon dont le membre familial se sent dans l'entreprise familiale. S'il ne se sent pas pris au sérieux, pas reconnu ou impuissant, cela peut causer des conflits sérieux (Johnson, 2005). De plus, Astrachan et McMillan parlent de « hot button » pour les sujets sensibles et conflictuels à un grand niveau de probabilité : les enfants, les épouses, la belle-famille, et les membres familiaux inactifs ou non-proprétaires. Ceux-ci peuvent remettre en question leur place et leur rôle au sein de l'entreprise familiale.

Völker et Tachkov complètent ces sujets sensibles avec d'autres déjà abordés précédemment : l'ambiguïté et la confusion des rôles d'une même personne dans les deux sous-systèmes, les différentes façons de communiquer dans une famille (discussions personnelles, avec de l'émotion) ou dans une entreprise (discussions orientées vers les tâches, émotion mise de côté pour adopter des décisions optimales), le rôle de la nouvelle génération et enfin le départ de certains membres. Ils rajoutent également que les différences de but et de valeur entre la famille et

l'entreprise peuvent mener à des conflits. Ainsi, l'ouverture du capital de l'entreprise familiale pour agrandir celle-ci sera en opposition à la volonté de certains membres de garder une entreprise totalement indépendante.

Dans le même ordre d'idée, des conflits pourront surgir entre le respect de la tradition et l'innovation. Ces intérêts divergents pour la famille et pour l'entreprise peuvent mener à des conflits dans la prise de décision. Habberson e.a. (2003) et Litz (2008) conseille à ce sujet de faire des compromis. Celle-ci peut également se voir influencée par les regrets qu'un des propriétaires ou dirigeants aurait eu dans le passé. En effet, une expérience de regret dans un des sous-systèmes pourrait affecter une décision qui concerne l'autre sous-système (Hirigoyen, Labaki, 2012). Enfin, l'enfance peut influencer le comportement ou les croyances d'un membre familial par les souvenirs qu'il en a gardé ou les événements qu'il a vécus avec d'autres membres de la famille (Astrachan et McMillan, 2003 ; Pieper, 2010 ; Green, 2011).

Notons néanmoins qu'il existe aussi de « faux conflits ». Les membres familiaux peuvent penser qu'ils ont des désaccords alors que ce sont seulement des problèmes de communication. Effectivement, de mauvaises communications peuvent être interprétées comme des conflits alors qu'il s'agit seulement de malentendus (Astrachan et McMillan, 2003).

Enfin, il faut savoir que les conflits peuvent également avoir un côté positif. D'abord, ils offrent « l'opportunité d'être créatif et de renforcer les relations humaines en obligeants les membres de l'entreprise familiale à régler les problèmes ensemble ». En effet, des conflits exprimés ouvertement sont le signe que les membres de l'entreprise familiale se soucient de celle-ci. Quand ceux qui sont concernés par un conflit prennent le temps de le résoudre et font des efforts honnêtes pour trouver une solution ensemble, les relations deviennent plus fortes (Astrachan et McMillan, 2003). Face à des situations difficiles comme des fusions, des acquisitions ou des licenciements, les membres d'une entreprise familiale qui veulent rester ensemble sont plus enclins à se battre pour préserver leur situation. Les conflits peuvent donc être une indication de la cohésion du groupe (Pieper, 2010).

1.2.7 Aide externe

Face à tant de difficultés pour créer et maintenir une bonne communication au sein d'une entreprise familiale ainsi que pour régler des conflits parfois très profonds, certains auteurs recommandent d'avoir recours à une aide externe à l'entreprise familiale.

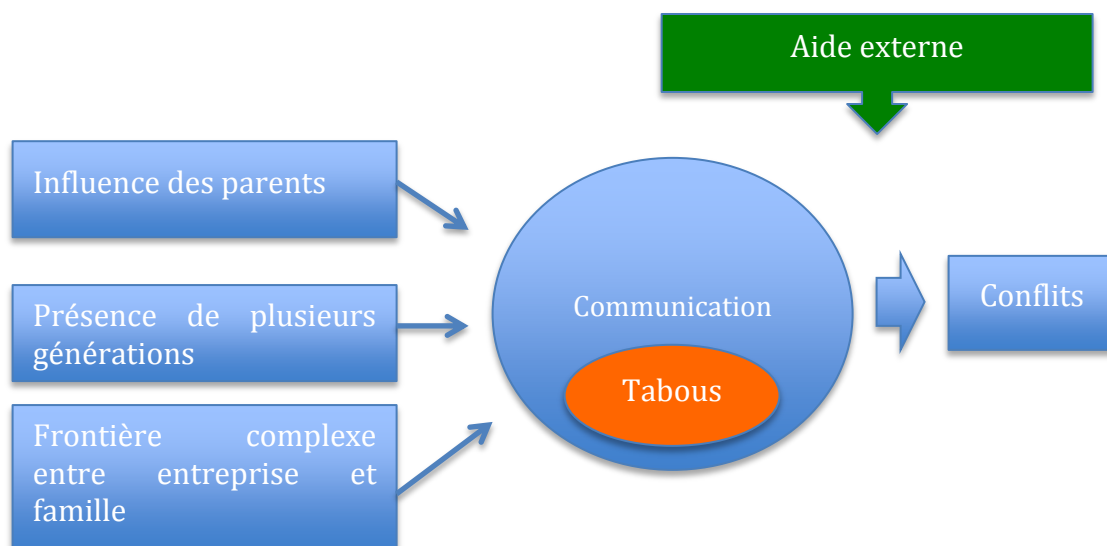
Premièrement, Johnson (2005) conseille de faire appel à des experts externes lors de la planification successorale. Pour éviter toute prise de position, il conseille de ne pas avoir recours aux avocats ou conseillers qui travaillent habituellement pour l'entreprise. Il rappelle également l'importance de la communication entre les différents experts qui seraient amenés à travailler pour l'entreprise familiale mais également avec tous les membres de celle-ci. Un « facilitateur » de communication

peut rendre celle-ci plus aisée en instaurant un climat de confiance et en maintenant des discussions concentrées sur les buts et la culture de l'entreprise.

Astrachan et McMillan (2003) rappellent qu'il n'est pas nécessaire d'attendre que de graves problèmes de communication surgissent pour faire appel à un professionnel. Celui-ci peut aider une famille dans ses efforts à améliorer la communication au sein même de la famille, ce qui aura ensuite des répercussions positives sur la communication dans l'entreprise familiale.

Lambrecht et Pirnay (2009) concluent, après observation de cas pratiques, que les bonnes relations entre la famille, l'entreprise et les membres familiaux sont mieux surveillées par des externes. Concrètement, ces derniers pourraient être représentés dans le conseil d'administration ou le conseil consultatif. Ces personnes externes à l'entreprise ont une vue plus objective. Il faut évidemment que ces personnes comprennent l'importance de la famille dans l'entreprise. Rappelons également qu'il est toujours possible de s'inspirer de modèles externes, vus dans d'autres entreprises familiales, lors de séminaires ou abordés dans des livres (Brundin et Melin, 2011).

1.3 Modèle intégrateur



Le modèle ci-dessus propose une synthèse de la littérature et positionne les différents thèmes abordés par les auteurs précédents les uns par rapport aux autres. Ce modèle montre que, même si la communication intergénérationnelle dans les EF et les « tabous » potentiels qui y sont liés n'ont pas été spécifiquement étudiés dans les publications précédentes, différents thèmes liés ont été (parfois massivement) étudiés. Premièrement, certaines études mettent en évidence les facteurs pouvant influencer la communication dans les entreprises familiales (ex. parents, présence de plusieurs générations, frontière floue entre l'entreprise et la famille). Deuxièmement, une série d'études sont dédiées à la communication (au sens large) dans les entreprises familiales. Certaines d'entre elles abordent la question des sujets « tabous » dans ce type d'entreprises. Troisièmement, plusieurs recherches analysent le problème plus en aval en étudiant les conflits sur lesquels peuvent déboucher des problèmes de communication. Enfin, quelques études touchent à la communication dans les EF en abordant plutôt les pistes potentielles pour y remédier (souvent l'appel à un externe).

1.4 Conclusions

De manière générale, beaucoup d'auteurs appellent à un cadre théorique plus large et une attention particulière sur l'individu, avec une approche plus psychologique (Pieper, 2010 ; Hirigoyen et Labaki, 2012) pour analyser les motivations, valeurs et comportements des membres présents dans l'entreprise familiale.

La famille et l'entreprise sont deux sous-systèmes interconnectés et l'influence qu'ils ont l'un sur l'autre peut donner à l'entreprise familiale un avantage compétitif (Pieper, 2010) grâce à une vision commune et une stratégie à long terme. Néanmoins, cela amène aussi de la confusion quant au rôle qu'une même personne peut avoir dans un sous-système ou dans l'autre (Harvey et Evans, 1994 ; Lee et Rogoff, 1996 ; Lundberg, 1994 ; Astrachan et McMillan, 2003 ; Johnson, 2005).

Ces deux sous-systèmes peuvent également mener à des intérêts divergents, si la priorité est plutôt donnée à la famille ou à l'entreprise. Selon Habberson e.a. (2003) et Litz (2008), les membres familiaux doivent faire des « compromis afin de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille » (Lambrecht et Pirnay, 2009).

A l'instar de Johnson (2005) qui recommande de mettre en place une bonne communication avant même que la planification successorale ne soit abordée, le fils présent dans une entreprise familiale étudiée par Lambrecht et Pirnay affirme qu'il est préférable que les structures de communication soient déjà en place avant le départ des parents car c'est seulement après que les problèmes surviennent. L'idée est bien sûr d'instaurer une bonne communication dans l'entreprise familiale avant la survenance de conflits afin d'éviter ceux-ci. En effet, des conflits sont parfois niés

de peur de mettre en danger les relations familiales, mais ils ne disparaissent pas pour autant.

Le manque de communication autour de l'entreprise familiale des parents aux enfants peut mener à des tabous ou à une méconnaissance de celle-ci de la part des nouvelles générations. Alors que chaque génération se distingue par ses propres valeurs, le fait de partager une vision commune est primordial. Cela aide à maintenir une cohésion dans l'entreprise malgré la présence de conflits entre certains membres familiaux (Pieper, 2010).

Enfin, une bonne communication et de bonnes relations, et donc l'absence de tabou entre les membres familiaux, sont nécessaires pour avoir un dialogue ouvert qui permette les changements, l'innovation, et une stratégie à long-terme qui donnera à l'entreprise familiale un avantage compétitif (Brundin et Melin, 2011).

Jusqu'à présent, bien que tous les thèmes abordés soient extrêmement liés, il semble que les deux critères les plus importants pour la réussite d'une entreprise familiale soit le partage d'une vision commune et le duo « bonnes relations - bonne communication » entre ses membres.

2 Etude Quantitative

2.1 Objectif

L'objectif de l'étude quantitative est double : d'une part, dresser un premier état des lieux des tabous dans les EF (approche descriptive) et, d'autre part, mettre en évidence des facteurs susceptibles de favoriser la présence de sujets tabous dans les EF (approche explicative).

2.2 Méthodologie

2.2.1 Un questionnaire écrit

Le sujet étant délicat, le questionnaire a été conçu de manière à amener le répondant à aborder des thèmes sensibles où les défenses psychologiques peuvent être assez fortes.

Le questionnaire a été construit en trois temps :

D'abord, la revue de littérature a permis de mettre en évidence **sept thèmes** qui peuvent être considérés **a priori** comme sujets **tabous**. Ces thèmes sont : 1) la vie privée ; 2) l'argent/patrimoine ; 3) l'entreprise ; 4) les compétences ; 5) la transmission ; 6) le désir des enfants ; 7) la famille.

Ensuite, nous avons rédigé **41 affirmations** afin d'appréhender dans quelle mesure les entreprises familiales éprouvent ou non des difficultés à communiquer sur ces thèmes.

Enfin, nous avons demandé aux dirigeants de se positionner (**1 = pas du tout d'accord // 5 = tout à fait d'accord**) sur chacune de ces affirmations. Signalons que l'échelle est la suivante : 1 = pas de tabou ; 5 = tabou ; sauf pour les items en bleu qui sont des items inversés (l'échelle : 1 = tabou ; 5 = pas de tabou).

TABOU_1 vie privée

1.1 _ mon père ne m'a jamais vraiment parlé ouvertement

1.2 _ si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches

1.3 _ raconter ma jeunesse n'intéresse pas mes enfants

1.4 _ j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche (R)

1.5 _ en famille, il y a des sujets sur lesquels on doit pouvoir refuser de discuter

1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants
1.7 _ mes enfants viennent souvent me demander conseil (R)
TABOU_2 patrimoine/argent
2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes
2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis
2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R)
2.4 _ Lorsqu'un jeune adulte se lance dans la vie active, savoir sur quel héritage il pourra compter est une curiosité légitime (R)
2.5 _ je n'ai aucune idée de ce que vaut mon entreprise
2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R)
2.7 _ mes enfants ont le droit de savoir s'il y a des problèmes d'ordre patrimonial (R)
TABOU_3 entreprise
3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi
3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R)
3.3 _ je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants
3.4 _ les rémunérations et avantages des membres de la famille sont fixés discrètement et négociés au cas par cas
3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée
TABOU_4 compétences
4.1 _ c'est difficile d'obliger mes enfants à suivre des formations supplémentaires
4.2 _ un professionnel serait le mieux à même de me fournir une évaluation des compétences de mes enfants
4.3 _ tous les parents ont des doutes sur les capacités professionnelles réelles de leurs enfants
4.4 _ j'aimerais vraiment bien savoir ce que mes enfants pensent de moi en tant que dirigeant(e) d'entreprise
4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale
TABOU_5 transmission
5.1 _ lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R)
5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille
5.3 _ la succession requiert un dialogue permanent (R)
5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R)
5.5 _ j'apprécierais tellement que mes enfants me disent ce qu'ils veulent vraiment faire comme

métier
5.6 _ avant de leur parler concrètement de ma succession, je préférerais que mes enfants viennent d'abord avec leurs idées
TABOU_6 désirs des enfants
6.1 _ si l'un de mes enfants ne voulait pas reprendre mes affaires, il me le dirait franchement (R)
6.2 _ le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle
6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R)
6.4 _ mes parents ont toujours été à l'écoute de mes envies (R)
TABOU_7 famille
7.1 _ chacun devrait pouvoir exprimer librement ce qu'il a sur le cœur (R)
7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants
7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres
7.4 _ si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler (R)
7.5 _ Je ne cherche pas à savoir ce que veulent mes enfants, du moment qu'ils sont heureux !
7.6 _ mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants
7.7 _ Je suis plus à l'aise pour poser des questions personnelles que pour y répondre

Pour inciter les dirigeants d'entreprise à y répondre le plus spontanément et le plus sincèrement possible, les affirmations ont été mélangées de manière aléatoire. Le questionnaire définitif est consultable à l'Annexe 1.

Ce questionnaire a été envoyé aux 2.491 entreprises familiales figurant dans la base de données de l'Institut de l'Entreprise Familiale. Une lettre d'accompagnement précisait que le questionnaire devait être rempli, idéalement, par le propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

Nous avons reçu 117 questionnaires (taux de réponses de 4,70%).

2.2.2 Représentativité de l'échantillon

Les tableaux ci-après détaillent la représentativité de l'échantillon en fonction du secteur d'activité, de la forme juridique, du chiffre d'affaires générés et du nombre d'emplois créés.

Secteurs	Dans la population		Dans l'échantillon	
	Nb de EF		Nb de EF ayant répondu	%

Construction	595	24,8%	30	25,9%
Commerce	518	21,6%	35	30,2%
Industrie	542	22,6%	17	14,7%
Services	634	26,4%	24	20,7%
Horeca	79	3,3%	6	5,2%
Agriculture	35	1,5%	4	3,4%
Total	2403	100,0%	116	100,0%

Forme juridique	Dans la population		Dans l'échantillon	
	Nb de EF		Nb de EF ayant répondu	%
SA	1847	74,1%	86	73,5%
SPRL(U)	558	22,4%	29	24,8%
Autres	86	3,5%	2	1,7%
Total	2491	100,0%	117	100,0%

Chiffre d'affaires	Dans la population		Dans l'échantillon	
	Nb de EF		Nb de EF ayant répondu	%
Moins de 1 million	111	9,0%	9	9,7%
De 1 à 5 millions	567	46,1%	45	48,4%
De 5 à 10 millions	257	20,9%	16	17,2%
Plus de 10 millions	294	23,9%	23	24,7%
Total	1229	100,0%	93	100,0%

Nb d'emplois	Dans la population		Dans l'échantillon	
	Nb de EF		Nb de EF ayant répondu	%
Jusqu'à 49 emplois	2190	90,4%	93	80,2%
De 50 à 99 emplois	155	6,4%	11	9,5%
Plus de 100	78	3,2%	12	10,3%

emplois				
Total	2423	100,0%	116	100,0%

Ces tableaux montre que notre échantillon est représentatif de la population de référence. Les données récoltées permettent donc d'extrapoler les résultats obtenus à l'ensemble des entreprises familiales en Belgique francophone en 2013.

2.2.3 Profil des répondants

A. Genre

Genre du répondant	Nombre de répondant	Pourcent	Pourcent (cumulé)
Homme	92	79%	79%
Femme	24	20%	99%
Missing	1	1%	100%
Total	117	100%	

B. Age

âge du répondant	Nombre de répondant	Pourcent	Pourcent (cumulé)
Moins de 35 ans	8	7%	7%
De 35 à 44 ans	16	14%	21%
De 45 à 54 ans	32	27%	48%
De 55 à 64 ans	44	38%	85%
65 ans et plus	17	15%	100%
Total	117	100%	

C. Formation initiale

Diplôme du répondant	Nombre de répondant	Pourcent
Supérieur de type long	45	38%
Supérieur de type court	36	31%
Autres	35	30%

Missing	1	1%
Total	117	100%

D. Situation familiale

situation familiale	Nombre de répondant	Pourcent
Marié	89	76%
En couple	11	9%
Divorcé	8	7%
Célibataire	5	4%
Veuf	4	3%
Total	117	100%

La majorité (85%) de nos répondants sont mariés ou vivent en couple.

Enfant(s) ?	Nombre de répondant	Pourcent
OUI	111	95%
NON	6	5%
Total	117	100%

Plus de 95% des répondants déclarent avoir (au moins) un enfant.

Signalons par ailleurs que trois-quarts (73%) de nos répondants ont au moins un enfant âgé de plus de 18 ans et que la moitié (49%) de nos répondants ont au moins un enfant qui travaille avec eux au sein de l'EF. Ceci est évidemment important dans le cadre de notre étude.

Enfant(s) majeur(s) ?	Nombre de répondant	Pourcent
OUI	85	73%
NON	32	27%
Total	117	100%

Enfant(s) impliqué(s) dans l'EF?	Nombre de répondant	Pourcent
OUI	57	49%
NON	60	51%
Total	117	100%

E. Fonction actuelle

Fonction du répondant	Nombre de répondant	Pourcent
CEO	106	91%
Autres	11	9%
Total	117	100%

90% de nos répondants occupent la fonction de CEO (administrateur délégué, directeur général ou gérant).

2.3 Résultats

Cette enquête nous a permis de récolter des données sur la communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales. Ces données nous ont permis d'une part de dresser un premier état des lieux (un cadastre) des tabous dans les EF (2.3.1 approche descriptive) et, d'autre part, de mettre en évidence des facteurs susceptibles de favoriser la présence de sujets tabous dans les EF (2.3.2 approche explicative).

2.3.1 Approche descriptive : un premier état des lieux

A. Remarque préliminaire

Avant tout, notre étude met en évidence le fait que ce ne sont pas les gros thèmes traditionnels comme l'argent, la vie privée, etc qui sont tabous mais bien des sujets plus spécifiques.

En effet, sur base de la littérature, nous nous attendions à identifier des gros thèmes sensibles, « tabous » (ex. de manière générale, l'argent, les compétences, la transmission ou la vie privée). Cependant, l'analyse statistique (sur les alpha de Cronbach) montre que la cohérence interne (ou la fiabilité) des items que nous avons associés au sein des 7 thèmes génériques n'est pas suffisante. Les auteurs estiment que la fiabilité est satisfaisante lorsque l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,70. Malheureusement, parmi nos sept tabous génériques, aucun n'atteint ce seuil (voir tableau 1 ci-dessous)

=> en conséquence, il n'est pas recommandé de réaliser des analyses avec les moyennes telles que nous les avons calculées pour chaque tabou générique (voir tableau 2 ci-dessous), car les réponses données par nos répondants peuvent varier très fortement d'un item à l'autre.

=> en conséquence, cela signifie que les tabous se manifestent avant tout sur des aspects (parfois très) spécifiques et non sur des thèmes génériques .

	Cronbach's Alpha	N of Items
TABOU_1 vie privée	0,414	7
TABOU_2 patrimoine/argent	0,640	7
TABOU_3 entreprise	0,378	5
TABOU_4 compétences	0,391	5
TABOU_5 transmission	0,272	6
TABOU_6 désirs des enfants	0,257	4
TABOU_7 famille	0,318	7

Tableau 1 : Alpha de Cronbach

	N	Minimum	Maximum	Mean
TABOU_4 compétences	114	1,00	5,00	3,01
TABOU_5 transmission	117	1,00	5,00	2,68
TABOU_7 famille	117	1,00	4,00	2,44
TABOU_3 entreprise	117	1,00	4,00	2,39
TABOU_2 patrimoine/argent	117	1,00	4,14	2,27
TABOU_1 vie privée	117	1,00	4,33	2,19
TABOU_6 désirs des enfants	116	1,00	4,00	2,03

Tableau 2 : les valeurs moyennes de chaque tabou générique

Sur base des réponses fournies par les répondants (cf tableau 3 ci-après), nous avons associé à quatre catégories les sujets les plus sensibles - situations dans lesquelles il y a un déficit de communication directe entre les répondants et leur(s)

enfant(s). Nous avons 4 thèmes (qui eux ne sont pas tabous) mais les sous-thèmes le sont.

	n-valid	1	2	3	4	5	Means	tabou index
5.5 _ j'apprécierais tellement que mes enfants me disent ce qu'ils veulent vraiment faire comme métier	98	4	2	12	25	55	4,28	4,28
4.4 _ j'aimerais vraiment savoir ce que mes enfants pensent de moi en tant que dirigeant(e) d'entreprise	101	12	11	17	26	35	3,60	3,60
5.6 _ avant de leur parler concrètement de ma succession, je préférerais que mes enfants viennent d'abord avec leurs idées	101	12	9	23	24	33	3,56	3,56
7.6 _ mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants	105	16	9	26	21	33	3,44	3,44
3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi	113	16	16	28	19	34	3,35	3,35
4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale	100	19	11	19	26	25	3,27	3,27
3.4 _ les rémunérations et avantages des membres de la famille sont fixés discrètement et négociés au cas par cas	107	29	13	18	19	28	3,04	3,04
7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres	115	28	15	28	24	20	2,94	2,94
1.1 _ mon père ne m'a jamais vraiment parlé ouvertement	106	28	17	22	13	26	2,92	2,92
4.3 _ tous les parents ont des doutes sur les capacités professionnelles réelles de leurs enfants	109	24	16	29	27	13	2,90	2,90
4.2 _ un professionnel serait le mieux à même de me fournir une évaluation des compétences de mes enfants	106	22	21	28	23	12	2,83	2,83
6.4 _ mes parents ont toujours été à l'écoute de mes envies (R)	108	18	14	23	24	29	3,30	2,70
2.4 _ Lorsqu'un jeune adulte se lance dans la vie active, savoir sur quel héritage il pourra compter est une curiosité légitime (R)	112	20	12	23	25	32	3,33	2,67
2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes	113	36	14	32	20	11	2,61	2,61
7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants	94	30	15	20	21	8	2,60	2,60
5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R)	86	6	15	23	21	21	3,42	2,58
7.7 _ Je suis plus à l'aise pour poser des questions personnelles que pour y répondre	109	36	19	28	13	13	2,52	2,52
2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R)	116	13	12	28	31	32	3,49	2,51
2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R)	104	11	13	23	24	33	3,53	2,47
1.5 _ en famille, il y a des sujets sur lesquels on doit pouvoir refuser de discuter	116	52	13	14	26	11	2,41	2,41
5.1 _ lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R)	114	18	8	20	23	45	3,61	2,39
4.1 _ c'est difficile d'obliger mes enfants à suivre des formations supplémentaires	94	38	15	21	11	9	2,34	2,34
7.5 _ Je ne cherche pas à savoir ce que veulent mes enfants, du moment qu'ils sont heureux !	110	40	25	25	8	12	2,34	2,34
1.3 _ raconter ma jeunesse n'intéresse pas mes enfants	109	40	25	27	9	8	2,27	2,27
2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis	109	47	21	21	12	8	2,20	2,20
1.4 _ j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche (R)	103	4	7	23	34	35	3,86	2,14
1.7 _ mes enfants viennent souvent me demander conseil (R)	86	1	7	23	26	29	3,87	2,13
3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée	115	46	35	17	10	7	2,10	2,10
3.3 _ je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants	103	43	31	18	7	4	2,01	2,01
6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R)	101	3	6	18	34	40	4,01	1,99
5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille	106	59	18	13	10	6	1,92	1,92
2.5 _ je n'ai aucune idée de ce que vaut mon entreprise	116	60	24	23	6	3	1,86	1,86
6.2 _ le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle	89	58	6	14	4	7	1,83	1,83
5.3 _ la succession requiert un dialogue permanent (R)	112	5	3	14	30	60	4,22	1,78
7.4 _ si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler (R)	96	2	4	12	29	49	4,24	1,76
1.2 _ si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches	114	81	9	10	7	7	1,68	1,68
6.1 _ si l'un de mes enfants ne voulait pas reprendre mes affaires, il me le dirait franchement (R)	97	1	6	7	21	62	4,41	1,59
1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants	110	81	10	10	6	3	1,55	1,55
2.7 _ mes enfants ont le droit de savoir s'il y a des problèmes d'ordre patrimonial (R)	110	3	7	29	71		4,50	1,50
3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R)	112	3	3	7	17	82	4,54	1,46
7.1 _ chacun devrait pouvoir exprimer librement ce qu'il a sur le cœur (R)	116	2	2	11	15	86	4,56	1,44

Tableau 3 :
Classement des
items en fonction
de leur caractère
« tabou »

B. Les tabous liés aux « Compétences »

S'agissant de la thématique « Compétences », trois sujets sont plus particulièrement considérés comme tabous par nos répondants. Il s'agit 1) de la reconnaissance du parent ; 2) de la capacité des enfants et 3) de l'apprentissage des enfants.

- Tabou « reconnaissance du parent » concerne l'image du parent en tant que professionnel. Les répondants aimeraient savoir, en tant que chefs d'entreprise, comment ils sont perçus par leur(s) enfant(s) ! (*est-ce que mes enfants sont fiers de moi ? quelle image ont-ils de moi en tant que chef d'entreprise ? en tant que père ? ... en tant que chef d'entreprise est-ce que je leur donne une image positive qui leur donnerait envie de me rejoindre dans l'entreprise familiale ou de créer leur propre entreprise ? ...*)

- Tabou « capacité des enfants »: les parents se demandent si les enfants sont capables de reprendre l'entreprise et certains enfants se demandent ce que leurs parents pensent réellement d'eux, de leurs capacités et compétences.

- Tabou de l'apprentissage des enfants aux (dures) réalités de l'entreprise familiale: notre enquête a mis en évidence le fait que les parents préfèrent attendre que leurs enfants aient assez d'expérience avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (item 4.5). Il y aurait donc une volonté à ne pas parler de l'entreprise familiale avec ses enfants avant que ces derniers aient acquis une certaine expérience (notamment à l'extérieur de l'EF). Le père préfère ne pas en parler et les enfants ne semblent pas avoir posé beaucoup de questions et donc respectent ce tabou. *Faut-il attendre que les enfants aient de l'expérience avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale, ou est-il préférable de les y intéresser dès l'âge scolaire ? quel est le bon moment ?*

C. Les tabous liés à l'« Argent »

Il ressort de notre étude que ce n'est pas l'argent, au sens large du terme, qui est tabou. Ce sont plus spécifiquement les salaires, les rémunérations de chacun et surtout les avantages (que se prennent ou que reçoivent) les membres de la famille (ex. voiture de société, frais de carburant, frais de représentation, horaire de travail, dépenses personnelles imputées à l'entreprise).

D. Les tabous liés à la « Transmission »

Deux « tabous » identifiés peuvent être liés au thème de la transmission de l'EF : (1) les vrais désirs professionnels des enfants et (2) la vision des enfants concernant la succession.

D'une part, les répondants sont désireux d'en savoir davantage sur les désirs professionnels de leurs progénitures - difficulté de communiquer sur leurs vrais désirs de carrière. Les enfants peuvent sentir une sorte d'obligation morale de

rentrer dans l'EF ou, à l'inverse, de ne pas y rentrer. Cette seconde alternative est probablement moins commune mais certains répondants disent qu'ils tentent de dissuader leurs enfants de rejoindre l'EF.

D'autre part, nous avons identifié des tabous concernant la manière dont les enfants voient la succession. En général les parents ont leur plan, leur idée mais ils ont peur de demander aux enfants ou ils ne savent pas comment le faire... Ils font des suppositions sur ce que les enfants veulent faire mais ils craignent de leur en parler. Les parents disent : « la succession, c'est compliqué ! » pour éviter d'en parler car il ont peur d'en arriver à la dispute familiale.

E. Les tabous liés au « Dialogue avec le père »

Le père semble avoir des problèmes pour dialoguer avec ses enfants. La plupart des répondants (en majorité des hommes – quasiment 80%) sont conscients que leurs enfants communiquent plus facilement/rapidement leurs pensées à leur conjointe. C'est observation est cohérente avec la fonction de « *chief emotional officer* » de la mère, de la femme.

2.3.2 Approche explicative : les facteurs (non) favorables à la présence de tabous dans les EF

Cette section permet de mieux comprendre les facteurs qui peuvent expliquer la présence de tabous dans les entreprises familiales. Deux catégories de facteurs ont été distingués : (A) les facteurs individuels (caractéristiques des individus/répondants) et (B) les facteurs organisationnels (caractéristiques de l'entreprise).

A. Les facteurs individuels

Au niveau des facteurs individuels, nous avons pu mettre en évidence des différences significatives en fonction du genre du répondant (homme – femme), de l'âge du répondant (moins de 55 ans – plus de 55 ans), de la fonction actuelle du répondant (CEO – autre fonction) et en fonction du diplôme du répondant (diplôme universitaire - autre).

➤ Genre du répondant

Premièrement, les femmes semblent davantage secrètes quant à leur salaire (« ce que je gagne par mois ne regarde que moi »). Notre étude de 2012 (Crutzen et al., 2012) montre qu'elles doivent se battre davantage pour réussir et se protègent donc peut-être davantage que les hommes...

Deuxièmement, les femmes semblent également plus sensibles au fait de connaître les vrais désirs professionnels de leurs enfants. Ce sujet semble davantage un sujet sensible pour elles que pour les hommes.

Finalement, le fait que le conjoint communique davantage avec les enfants concerne principalement les hommes. Cette observation peut être reliée au tabou du dialogue avec le père. En effet, comme le montre Crutzen et al (2013), par nature, les femmes sont plus sensibles, elles humanisent plus les choses et favorisent le dialogue.

➤ Age du répondant

Les répondants de plus de 55 ans parlent plus facilement du futur de l'entreprise avec leurs enfants, de sa transmission et de sa valeur que les répondants plus jeunes. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait que les plus jeunes ne se sont pas encore vraiment posé la question de la transmission de leur entreprise et du comment assurer sa pérennité au-delà de la génération actuelle (pas vraiment tabou... jamais abordé en fait). Les répondants de plus de 55 ans semblent d'ailleurs davantage tranquilisés quant au risque de conflit entre les enfants dans le cadre de la transmission de l'entreprise.

➤ Fonction du répondant

Les CEO sont plus « prudents » en matière de communication concernant l'argent (patrimoine, valeur de l'entreprise, rémunération personnelle) que les répondants exerçant d'autres fonctions.

Trois explications complémentaires peuvent être avancées : (1) vu qu'ils sont mieux payés ou que leurs rémunérations n'entrent pas dans les grilles barémiques traditionnelles, ils veulent éviter les discussions et les jalousies ; (2) cette situation est accentuée par le fait qu'ils sont plus exposés que les autres membres de l'entreprise (presse, famille, employés, etc.) et (3) dans la plupart des cas, comme dans la majorité des PME, ils sont probablement également l'actionnaire principal de l'entreprise, c'est leur bébé, c'est eux qui prennent les risques...

➤ **Diplôme du répondant**

L'étude montre que les diplômés universitaires sont plus « prudents » et considèrent certains sujets comme plus sensibles que les autres personnes, notamment l'argent et la transmission. *Leur formation les a-t-elle rendu plus méfiants ?*

Les autres répondants semblent avoir plus difficile de demander à leurs enfants de suivre des formations complémentaires. *Pas assez de légitimité pour pouvoir demander cela ?*

Par ailleurs, ce que leurs enfants pensent réellement d'eux est davantage un sujet sensible. *Besoin d'être davantage rassurés ?*

B. Les facteurs organisationnels

Les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise familiale peuvent également influencer la présence ou non de tabous. Des différences significatives ont été observées en fonction de la taille des entreprises étudiées ainsi qu'en fonction de la présence ou non de plusieurs générations dans les organes de décision de l'EF (assemblée générale et conseil d'administration spécifiquement).

➤ **Taille**

Plus l'entreprise est grande (en termes de personnes occupées), plus la succession et, particulièrement, les rivalités qu'elles pourrait créer est un sujet sensible.

Plus gros patrimoine en jeu ? Plus de responsabilités vis-à-vis des travailleurs ?

➤ **Organes de décision multi-générationnel**

Les entreprises dont le capital est détenu par des membres appartenant tous à la même génération sont plus sujettes à vivre des situations de tabous,

comparativement aux entreprises dont le capital est détenu par des membres de deux générations différentes !

Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises avec un **actionnariat multi-générationnel** ont probablement déjà dû discuter ouvertement des conditions dans lesquelles les membres de la nouvelle génération allaient pouvoir rentrer dans le capital. Cela leur aurait donc permis de mettre au clair certains sujets sensibles et, partant, de briser le silence sur toute une série de thèmes potentiellement « tabous » (futur/avenir de l'entreprise, valeur de l'entreprise, héritage, décès, succession).

De manière similaire, les entreprises dont tous les administrateurs appartiennent à la même génération sont plus sujettes à vivre des situations de tabous, comparativement aux entreprises dont le conseil d'administration est composé de membres de deux générations différentes !

Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises avec un **conseil d'administration multi-générationnel** ont probablement déjà dû discuter ouvertement de certains sujets sensibles et, partant, briser le silence sur toute une série de thèmes lié à l'argent et la vie privée plus spécifiquement.

Cependant, nous n'avons pas observé cela concernant les ~~comités de direction~~. Un comité de direction multi-générationnel n'est pas nécessairement moins sujet à des tabous qu'un comité de direction composé uniquement de membres issus d'une seule génération.

Ceci peut notamment s'expliquer par le fait qu'on ne discute pas des mêmes choses au comité de direction qu'à l'assemblée générale des actionnaires ou au conseil d'administration. On aborde des thèmes qui concernent plus l'entreprise au sens strict que la famille et les tensions qui y sont liées. Le comité de direction s'occupe avant tout de la gestion opérationnelle de l'entreprise et les fonctions à remplir sont en général bien définies (production, approvisionnement, commercial, financier, etc).

3 Etude qualitative

3.1 Objectifs

Cette étude qualitative permet d'approfondir notre compréhension des sujets délicats à aborder (« sujets tabous ») entre les générations dans les entreprises familiales.

Grâce à des entretiens en face à face approfondis, cette seconde étude empirique permet de creuser les sujets sensibles, d'identifier les facteurs explicatifs potentiels mais également d'identifier des pistes de solutions pour améliorer la communication entre générations dans les entreprises familiales.

3.2 Méthodologie

3.2.1 Echantillon

Notre étude qualitative est basée sur un échantillon diversifié (en termes de secteur, de localisation, d'âge, etc.) de 5 petites et moyennes entreprises de la région wallonne. Un passage progressif du pouvoir et de la propriété entre les générations a été réalisé récemment ou est en cours dans ces 5 entreprises.

	Secteur	Pers	Région	Age +/-	Génération	Personnes rencontrées
Entreprise A	Industrie Services	100	Liège	80	2 ^{ème} et 3 ^{ème} génération	Père et fils
Entreprise B	Commerce Services	50	Liège	50	2 ^{ème} et 3 ^{ème} génération	Mère et fille
Entreprise C	Commerce	30	Liège	110	3 ^{ème} et 4 ^{ème} génération	Père et fils
Entreprise D	Construction	120	Namur	55	2 ^{ème} et 3 ^{ème} génération	Père et fils
Entreprise E	Commerce Construction	120	Charleroi	100	3 ^{ème} et 4 ^{ème} génération	Père et 2 fils

3.2.2 Collecte des données

Nous avons mené, dans chacune des 5 entreprises, des interviews d'une durée d'une heure - une heure trente avec, au moins, **deux personnes** dans chaque

entreprise. Nous avons, dans chaque cas, veillé à interroger des représentants de deux générations différentes travaillant dans l'EF.

Durant ces interviews, avec l'aide d'un guide d'entretien, des questions relativement ouvertes ont été posées sur la communication entre les générations, sur les sujets « facilement abordés » ou « plus sensibles », sur les facteurs explicatifs et sur les pistes de solution envisagées/envisageables (recommandations en fonction de leurs expériences).

3.2.3 Analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons retenu les thématiques telles qu'elles apparaissaient dans le guide d'entretien.

En fonction de ces thématiques, des analyses horizontales et verticales approfondies des interviews ont été réalisées. Les analyses détaillées de chaque cas (analyses horizontales) ont permis de mettre en évidence la richesse des données récoltées et les analyses inter-cas (analyses verticales) ont permis de faire émerger des points communs ainsi que des différences entre les cas. Enfin, tout cas atypique a été utilisé pour enrichir nos résultats.

3.3 Résultats

Globalement, nous retrouvons, dans notre étude qualitative, la majorité des « tabous » identifiés dans l'étude quantitative. De légères différences sont néanmoins observées pour deux raisons.

D'une part, les personnes qui ont accepté de nous recevoir pour des entretiens qualitatifs approfondis sont, assez logiquement, des personnes ouvertes qui n'ont pas de problème majeur en matière de communication. On constate donc qu'il y a une ouverture d'esprit et qu'il n'y a pas de problème de communication majeur dans les 5 entreprises qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes. Ainsi, on peut donc supposer qu'il existe d'autres tabous dans d'autres entreprises qui ne souhaitent pas contribuer à l'étude.

D'autre part, l'étude qualitative ayant pour objectif d'approfondir notre compréhension des sujets difficilement abordés entre générations dans les EF, nous avons naturellement creusé davantage certains points et nous avons donc identifié des « tabous » supplémentaires lors de nos interviews. Pour cette raison, nos résultats sont présentés en deux temps : la section 3.3.1. fait le parallèle avec les tabous mis en évidence dans le cadre de l'étude quantitative et la section 3.3.2. expose les tabous supplémentaires détectés lors des entretiens qualitatifs.

3.3.1 Confirmation des sujets « tabous » identifiés via l'étude quantitative

A. Les tabous liés aux compétences

Des « tabous » liés aux compétences ont été identifiés dans les 5 entreprises analysées. Chaque génération semble avoir des difficultés à communiquer sur les compétences de l'autre génération. Deux cas de figure peuvent être distingués : la capacité à reconnaître les qualités de l'autre génération ou, à l'inverse, à remettre en cause ses compétences/aptitudes.

« Mon père/ma mère ne me dit jamais que mon travail est bien fait – il ne me félicite jamais pour le travail accompli »

« Je n'ose pas dire à mon neveu que son travail ne convient pas et qu'il n'est pas à sa place. Il me serait impossible de lui en parler et encore moins de le mettre hors de l'entreprise »

B. Les tabous liés à l'argent

Des « tabous » liés à l'argent ont également été identifiés dans les 5 entreprises étudiées.

De manière cohérente avec les résultats de l'étude quantitative, notre étude qualitative montre que ce n'est pas l'argent au sens large qui est tabou dans ces 5 entreprises. En effet, les générations communiquent relativement facilement sur des sujets comme les dividendes, la valeur de l'entreprise ou l'héritage.

Deux sujets sont plus délicats à aborder : les salaires et les avantages de chacun. Le sujet le plus « tabou » est définitivement les **avantages que chacun se prend ou reçoit** en matière de carburant, de GSM, de voiture, de temps consacré à l'entreprise, etc. Nous observons que, dans chacune des 5 entreprises, ce sujet est (ou a été) délicat à aborder entre générations.

C. Les tabous liés à la transmission

Dans le cadre de nos cinq études de cas, nous n'avons pas observé de gros problème de communication entre les générations concernant la transmission. En effet, étant donné que le passage du pouvoir et de la propriété entre les générations a été réalisé récemment (ou est en cours) dans ces 5 entreprises, le sujet a déjà été abordé et discuté entre générations.

Cependant, dans une entreprise, **l'évaluation, la valeur de l'entreprise dans le cadre de la transmission** est un tabou dans la famille car il y a un conflit d'intérêt entre un des frères qui souhaite revendre ses parts car il n'a pas d'enfant actif dans l'entreprise et les deux autres frères dont les enfants sont actifs dans l'entreprise et souhaitent reprendre l'entreprise. En effet, le premier (et sa famille) souhaite qu'on évalue l'entreprise au plus cher et les deux autres (et leur propre famille) espèrent que l'estimation de la valeur de l'entreprise sera

la plus faible possible. Ce sujet est devenu « tabou » dans la famille et peut être relié à la transmission de l'entreprise mais également à l'argent...

D. Les tabous liés au « dialogue avec le père »

Ce tabou n'a pas été observé dans notre étude qualitative. En effet, les 4 « pères » interrogés (voir description de l'échantillon - page 38) sont très ouverts et communiquent beaucoup avec leurs enfants. Nous n'avons donc pas mis en évidence de difficultés particulières à communiquer avec le père - plutôt qu'avec la mère - dans ces cas précis.

3.3.2 Tabous supplémentaires

L'étude qualitative ayant pour objectif d'approfondir notre compréhension des sujets difficilement abordés entre générations dans les EF, nous avons naturellement creusé davantage certains points et nous avons donc identifié des « tabous » supplémentaires lors de nos interviews. Cette section expose les tabous supplémentaires détectés lors des entretiens qualitatifs.

A. Le tabou des fonctions et rôles de chacun

Ce tabou est lié aux fonctions et aux rôles de chacun dans la famille et dans l'entreprise. Nous observons, dans plusieurs entreprises, des problèmes de communication liés à la confusion entre le rôle d'actionnaire (lié à l'appartenance à la famille) et le rôle de gestionnaire (lié à l'entreprise).

Deux situations sensibles peuvent être distinguées sur base de nos entretiens :

- Les enfants sont généralement sur un pied d'égalité dans la famille. Faut-il les mettre sur un pied d'égalité dans l'entreprise ou peut-on, doit-on créer une hiérarchie en fonction de leurs compétences ?
- Quand on est le cadet dans la famille, comment se positionner dans l'entreprise et prendre éventuellement un poste avec plus de responsabilités que ces frères aînés ?

« Papa a cédé à son envie de voir ses fils égaux (alors qu'ils n'ont pas les mêmes aptitudes et personnalités). Il nous a donc nommé tous les deux administrateurs de l'entreprise. La famille est passée avant l'entreprise. Cela conduit à de nombreuses frustrations de ma part depuis des années... ».

B. Le tabou du pouvoir

Le deuxième tabou supplémentaire est lié au pouvoir et à la prise du pouvoir dans l'entreprise familiale. Dans une entreprise, suite à un appel à candidat officiel, lancé par le papa, pour la prise de pouvoir par ses enfants, on a constaté la mise en retrait de l'aîné car son frère avait pris les devants et postulé. Le fils aîné en a été frustré et n'a pas communiqué directement sur son malaise. L'abcès

s'est résorbé lorsque ce dernier a eu le courage d'en parler avec son père et son frère.

C. Les conjoints, un facteur de complication

L'étude qualitative montre que les « conjoints » peuvent être des facteurs de complication. Des tensions ont été observées dans deux entreprises sur cinq et ces tensions ont anticipées par 2 autres entreprises au sein desquelles il a été décidé de refuser l'entrée des conjoints.

« Nous n'avons jamais voulu qu'une belle-fille (ou un beau-fils) travaille dans l'entreprise. Si on en prend un(e), il faut prendre tout le monde. En plus, c'est plus facile de s'entendre juste avec ses frères et soeurs qu'avec ses belles sœurs ou beaux-frères - on se parle beaucoup plus facilement entre frères et sœur ».

En effet, force est de constater que la communication est souvent plus tendue quand un ou plusieurs conjoints travaille(nt) dans l'entreprise. En effet, des tensions sont possibles car (1) ces derniers n'ont pas les mêmes systèmes/modes/styles de communication que les membres de la famille (ce qui risque de perturber le système de communication propres à la famille) et (2) des conflits d'intérêts sont possibles.

3.3.3 Facteurs explicatifs

Sans prétendre être exhaustifs, notre étude qualitative a également permis d'identifier quatre facteurs qui peuvent influencer la communication entre les générations dans les EF : (A) l'expérience passée des acteurs, (B) le style de communication de la famille, (C) la personnalité des acteurs et (D) des facteurs privés.

A. L'expérience passée des acteurs

L'expérience passée des acteurs, et surtout du papa ou de la maman, peut expliquer, en partie, la qualité de la communication entre les générations dans l'EF et les « tabous » potentiellement présents. Par exemple, l'enfance du père, la relation du père avec ses propres parents ou le souvenir de conflits antérieurs pour la transmission de l'entreprise familiale sont des facteurs qui peuvent expliquer la présence (ou non) de tabous entre générations dans l'EF.

« Mon oncle et mon père se sont déchirés dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale. Je veux à tout prix éviter cela ».

B. Le style de communication de la famille

Le style de communication propre à la famille (communication très ouverte, très transparente VS absence de communication, blocages) est évidemment

également un facteur explicatif de la présence des « tabous » entre générations dans l'EF.

« Nous sommes un vrai clan »

« Toute ma vie tourne autour des mêmes personnes. Ces personnes sont ma famille, mes collègues et aussi mes amis, mon réseau social. Je ne peux me permettre de me fâcher avec eux. Il faut donc souvent pouvoir se taire, écraser »

C. La personnalité spécifique des acteurs

La personnalité spécifique de chaque acteur peut également jouer un rôle en matière de communication entre générations dans les EF. Par exemple, certaines personnes interrogées aiment tout contrôler et craignent la perte de contrôle. Elles diffusent donc difficilement des informations, même à leur propre famille (et à leurs propres parents/enfants).

D. Les facteurs privés

Le passage d'un cap au niveau personnel, un divorce, etc. peut également influencer la communication et les difficultés de communiquer sur certains sujets entre générations dans l'EF.

Conclusions et recommandations pratiques

Partant, d'une part, du constat théorique qu'il y a très peu d'études focalisées sur la communication entre les générations dans les entreprises familiales et, d'autre part, d'un problème soulevé par les praticiens, cette étude permet de mieux comprendre la communication entre "parents-enfants" dans ce type d'entreprises. Plus spécifiquement, elle identifie les sujets difficiles à aborder entre générations dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2013 (sujets « tabous ») et met en évidence quelques facteurs explicatifs. Des pistes pour y remédier sont proposées à la page suivante.

Après un examen de la littérature, cette recherche repose sur deux analyses empiriques complémentaires : l'analyse quantitative (statistique) de 117 réponses à un questionnaire et l'analyse qualitative du cas de 5 entreprises familiales.

Avant tout, notre étude met en évidence le fait que ce ne sont pas les gros thèmes traditionnels comme l'argent ou la vie privée qui sont tabous mais des sujets plus spécifiques. Cela signifie que les tabous se manifestent avant tout sur des aspects (parfois très) spécifiques et non sur des thèmes génériques.

Quatre catégories de tabous ont été mis en évidence par notre étude quantitative :

- (1) des tabous liés aux compétences : tabou de la reconnaissance du parent , tabou de la capacité des enfants et tabou de l'apprentissage des enfants.
- (2) des tabous liés à l'argent : tabous liés aux salaires et aux avantages de chacun.
- (3) des tabous liés à la transmission : tabous concernant les vrais désirs professionnels des enfants et tabous de la vision des enfants concernant la succession.
- (4) des tabous liés au dialogue avec le père.

A l'exception de la dernière catégorie de tabous, tous ces « tabous » ont été observés lors de nos entretiens qualitatifs. Notre étude qualitative a néanmoins permis d'approfondir la question en identifiant trois autres « tabous » entre générations dans les EF :

- (1) le tabou lié aux fonctions et rôles de chacun
- (2) le tabou lié au pouvoir
- (3) les conjoints comme facteur de complication

Notre rapport se termine par une série de recommandations pour assurer une bonne ou meilleure communication entre les générations dans les EF.

De manière générale, il est recommandé de :

- Etre le plus ouvert, le plus transparent possible et bien clarifier les choses.
- En cas de problème, en discuter, partager ses ressentis.
- Faire des concessions et pouvoir gérer les frustrations qui seront éventuellement liées à ces concessions !
- **Formaliser la communication :**
 - Organiser des **réunions régulières** entre les générations
 - Clarifier au maximum **les choses par écrit** via, par exemple :
 - Une charte familiale
 - Un dossier de succession
 - Une stratégie formalisée
- **S'ouvrir à l'extérieur:**
 - Demander les conseils et le support d'un externe (consultant, avocat, coach, etc.)
 - Discuter avec des confrères
 - Lire des ouvrages
 - Aller à des conférences

Merci pour votre attention !

Bibliographie

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*. Family Business Review, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J.H. & McMillan, K.S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers: Family Business Leadership Series, 16.
- Brundin E. & Melin L. *Owners' Strategizing in the Family Firm : Dialogue as an Influential Practice*. JIBS Working Papers No. 2011-15
- Crutzen, N, Pirnay, F. et Aouni, Z (2012), *La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012*, Rapport de recherche mandatée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.
- Davis, J. et Tagiuri, R. (1989), *The influence of life stage on fatherson work relationships in family companies*, Family Business Review, II (1), pp. 47-74.
- Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good*. Entrepreneurship: Theory and practice.
- Eddleston, K. A. et Kellermanns, F. W. (2007), *Destructive and productive family relationships: A steward theory perspective*, Journal of Business Venturing, 22, pp. 545-565.
- Green, M. T. (2011). *Inside the multi-generational family business : Nine symptoms of generational strack-up and how to cure them*. New-York: Palgrave McMillan Edition.
- Habbershon, T. G., Williams, M. et MacMillan, I. C. (2003). *A unified systems perspective of family firm performance*. Journal of Business Venturing, 18, pp. 451-465.
- Harvey, M. & Evans, R. (1994). *Family Business and Multiple Levels of Conflict*, Family Business Review, Vol. 7, No. 4, pp. 331-348.
- Hinds, P. & Mortensen, M. 2005, *Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication*. Organization Science, vol. 16, no. 3, pp. 290-307.
- Hirigoyen, G. & Labaki, R. *The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business : A conceptual approach*. [Journal of Family Business Strategy 3 \(2012\) 118–126](#)
- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. Administrative Science Quarterly, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). *A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. Administrative Science Quarterly, 42(3), 530–558.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Academy of Management Journal, 44(2), 238–251.

Johnson P. W., (2005). *Enhancing Family Communication: Everyone Wins*. Journal of practical estate planning, Avril – Mai 2005

Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2009). *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : La clef de la longévité*. Liège : étude présentée à l'IEF.

Lee, M. and Rogoff, E.G. (1996). *Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict*, Family Business Review, Vol. 9, No. 4, pp. 423-437.

Litz, R. A. (2008), *Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip*, Family Business Review, XXI (3), pp. 217-236.

Lundberg, C. C., *Unraveling Communications Among Family Members*. Family Business Review. Volume 7, Issue 1, pages 29–37, Mars 1994

Pieper, T. M., *Non solus: Toward a psychology of family business*. Journal of Family Business Strategy 1 (2010) 26–39

Sardeshmukh, S., Scott-Young, C., & Perera, S. (2011), *Emotion work, conflict and family business performance*. Published in the 2011 AGSE Entrepreneurship Research Conference proceedings.

Völker, R. & Tachkov, P. *Occurrence and effects of potential conflict situations in family firm: Empirical evidence from a survey of german family firms*. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, University of applied sciences, working paper, 7/2011

Zerubavel, E. (2006). *The Elephant in the room : Silence and Denial in Everyday Life*. New York : Oxford University Press.

Zody, Z., Sprenkle, D., MacDermid, S. et Schrank, H. (2006), *Boundaries and the Functioning of Family and Business Systems*, Journal of Family and Economic Issues, 27 (2), pp. 185-206.



La communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales

**Enquête réalisée par l'Institut de l'Entreprise
Familiale**

Janvier 2013

Nathalie CRUTZEN

Fabrice PIRNAY

HEC- Ecole de Gestion de l'Université de Liège



L'Université de Liège a été mandatée par l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) pour réaliser une étude portant sur «La Communication Intergénérationnelle dans les Entreprises Familiales». Dans ce cadre, nous vous demandons de bien vouloir compléter le questionnaire ci-après. Cela ne prendra pas plus de 10 minutes!

- **L'enquête est absolument confidentielle**: toutes les informations que vous nous communiquerez seront utilisées exclusivement dans un but de recherche universitaire. Les questionnaires seront détruits après leur encodage et serviront exclusivement à la présente étude.
- **Le traitement des données est absolument anonyme**: toutes les réponses seront traitées de manière anonyme conformément à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements des données à caractère personnel.
- Il s'agit pour vous de cocher **la réponse qui reflète le mieux votre opinion**. Ce qui nous intéresse c'est que ce que vous pensez VRAIMENT. Vous pouvez donc répondre en toute SINCERITE.

Pourriez-vous renvoyer l'enquête dûment complétée, **pour le 15 février 2013 au plus tard**, à cette adresse **Fabrice Pirnay, HEC-ULg, Rue Louvrex 14, 4000 Liège**. Vous pouvez également nous la renvoyer par fax (+32 4 232 72 40 ; à l'attention de Fabrice Pirnay) ou par email (f.pirnay@ulg.ac.be).

D'avance, nous vous remercions pour votre aimable collaboration.

Nathalie Crutzen
Fabrice Pirnay

A. Vérification du caractère familial de l'entreprise

Précisez dans quelle mesure ces affirmations sont vraies :

- 1) **Au moins la moitié des actions avec droit de vote de l'entreprise sont détenues par une seule famille (au sens large) :** VRAI / FAUX
- 2) **La majorité (ou au moins deux) des personnes en charge de la gestion quotidienne proviennent de la même famille :** VRAI / FAUX
- 3) **C'est la famille qui décide de la stratégie de l'entreprise :**
VRAI / FAUX

Si (au moins) deux des trois affirmations reprises ci-dessus sont vraies.

=> continuez le questionnaire

Sinon

=> nos excuses pour le dérangement !!

B. Caractéristiques de votre entreprise

1. Nom de l'entreprise:

2. a. Numéro d'entreprise (0 + 9 chiffres): 0 _ _ _ _ _ _ _ _ _

b. Forme juridique: SPRL SA autre:.....

c. Date de création de l'entreprise:

d. Secteur d'activités : Agriculture, horticulture et pêche
Construction

Services Industrie

Horeca

Commerce

Professions libérales et intellectuelles

3. Chiffre d'affaires réalisé durant l'année 2012 : €

4. Evolution moyenne de votre chiffre d'affaires au cours des 3 dernières années :

< 5% ≥ 5% et < 10% ≥ 10% et < 15% ≥ 15%

5. Importance de la famille dans les organes de décision de l'entreprise :

Dans la présente section de ce questionnaire, la notion de « famille » est définie au sens large. Est considérée de votre famille toute personne qui a un lien de parenté ou d'alliance avec vous : vos parents, vos enfants, vos frères et sœurs, votre conjoint(e), vos beaux-parents, vos beaux-fils et belles-filles, etc.

	Nombre de personnes appartenant à votre famille	Nombre de personnes n'appartenant pas à votre famille
Actionnariat (AG) :		

Conseil d'administration :		
Comité de direction :		

6. **Combien de personnes travaillent actuellement dans votre entreprise ?**

..... individus

7. **Combien de membres de votre famille (au sens large) travaillent actuellement dans l'entreprise ?**

..... individu(s) (y compris, vous-même)

8. **Pour les membres de votre famille qui travaillent actuellement dans l'entreprise, indiquez la génération à laquelle ils appartiennent, leur nombre ainsi que la nature des fonctions qu'ils y exercent**

(passez cette question si aucun membre de votre famille ne travaille dans l'entreprise familiale):

		<u>Fonctions</u> dans l'EF				
		<i>(mettez une croix)</i>				
<u>Nombre :</u>		Actionnaire	Administrateur	Comité de direction	Employé	Ouvrier
<u>Votre Génération</u> (vous-même ; conjoint(e), frères, sœurs, beaux-frères, belles-sœurs, ...)	_____ :
<u>Génération précédente</u> (parents, beaux-parents, oncles, tantes, ...)	_____ :
<u>Génération suivante</u> (enfants, beaux-fils ; belles-filles ; neveux, nièces, ...)	_____ :

C. Communication

intergénérationnelle dans le cadre de l'entreprise familiale

1. En tant que chef d'entreprise, comment qualifieriez-vous la manière dont vous communiquez avec les membres de votre famille proche (parents, conjoint(e), enfants) ?

cocher une seule case

- Je suis pour la transparence : je suis ouvert à aborder n'importe quel sujet à propos de l'entreprise avec un membre de ma famille qui me le demanderait (=> pour moi, il n'y a aucun sujet qui soit a priori tabou) !
- Je me donne un droit de réserve : en tant que CEO, il y a certains sujets que j'estime préférable de ne pas communiquer aux membres de ma famille et il y en a d'autres que je leur communique plus volontiers !
- Je suis délibérément opaque : j'estime préférable de ne rien communiquer aux membres de ma famille (je suis pour une séparation nette entre la famille et l'entreprise) !

2. Quel est votre positionnement par rapport aux affirmations suivantes ? (item 1 à 14)

Répondez rapidement, spontanément (nous vous garantissons l'anonymat !)

1 = pas du tout d'accord

5 = tout à fait d'accord

(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

	1	2	3	4	5	(0)
1 mes enfants viennent souvent me demander conseil						(0)
2 dans une entreprise familiale, les rémunérations et avantages des membres de la famille sont fixés de préférence discrètement et négociés au cas par cas						(0)
3 le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle						(0)

4	si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches	1	2	3	4	5	(0)
5	Lorsqu'un jeune adulte se lance dans la vie active, savoir sur quel héritage il pourra compter est une curiosité légitime	1	2	3	4	5	(0)
6	c'est difficile d'obliger mes enfants à suivre des formations supplémentaires	1	2	3	4	5	(0)
7	discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes	1	2	3	4	5	(0)
8	chacun devrait pouvoir exprimer librement tout ce qu'il a sur le cœur	1	2	3	4	5	(0)
9	si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche	1	2	3	4	5	(0)
10	si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler	1	2	3	4	5	(0)
11	je suis plus à l'aise pour poser des questions personnelles que pour y répondre	1	2	3	4	5	(0)
12	lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise	1	2	3	4	5	(0)
13	Si je faisais appel à un consultant pour la transmission de l'entreprise, cela pourrait soulever des conflits dans la famille	1	2	3	4	5	(0)
14	mes parents ont toujours été à l'écoute de mes envies	1	2	3	4	5	(0)

3. Les jeunes rencontrent parfois des difficultés à parler avec leur père. Quelles pourraient d'après vous en être les causes?

1= pas du tout d'accord 5=tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
a) l'insurmontable différence de générations	1	2	3	4	5
b) les jeunes ne savent pas ce qu'ils veulent	1	2	3	4	5
c) les jeunes communiquent essentiellement par des moyens virtuels (internet, gsm, chat, facebook, ...) et sont démunis lorsqu'ils doivent communiquer en face-à-face	1	2	3	4	5
d) Ils manquent de confiance en eux	1	2	3	4	5
e) Ils ont l'impression qu'ils ne seront pas écoutés	1	2	3	4	5

f) Ils ont le sentiment que leurs besoins ne seront pas compris	1	2	3	4	5
g) de nos jours il n'y a plus de difficultés à se parler	1	2	3	4	5

4. Quel est votre positionnement par rapport aux affirmations suivantes ? (item 15 à 29)

Répondez rapidement, spontanément (nous vous garantissons l'anonymat !)

1 = pas du tout d'accord

5 = tout à fait d'accord

(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

	1	2	3	4	5	(0)
15 un professionnel serait le mieux à même de me fournir une évaluation objective des compétences de mes enfants	1	2	3	4	5	(0)
16 il est possible que ma succession entraîne des rivalités entre mes enfants	1	2	3	4	5	(0)
17 tous les parents ont des doutes sur les capacités professionnelles réelles de leurs enfants	1	2	3	4	5	(0)
18 parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres risquerait de créer des soucis	1	2	3	4	5	(0)
19 en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve	1	2	3	4	5	(0)
20 mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession	1	2	3	4	5	(0)
21 mon père ne m'a jamais vraiment parlé ouvertement	1	2	3	4	5	(0)
22 je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants	1	2	3	4	5	(0)
23 mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle	1	2	3	4	5	(0)
24 avant de parler concrètement de ma succession, je préférerais que mes enfants viennent d'abord me parler de leurs points de vue	1	2	3	4	5	(0)
25 j'apprécierais tellement que mes enfants me disent ce qu'ils veulent vraiment faire comme métier	1	2	3	4	5	(0)
26 ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants	1	2	3	4	5	(0)
27 je n'ai aucune idée de ce que vaut mon entreprise	1	2	3	4	5	(0)

28	j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche	1	2	3	4	5	(0)
29	je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de les impliquer réellement dans l'entreprise familiale	1	2	3	4	5	(0)

5. Quand vous repensez à la manière dont vous dialoguiez à l'époque avec votre père, estimez-vous que de manière générale vos enfants communiquent avec vous plus facilement ?
OUI - NON

6. Quand vous repensez à la manière dont vous dialoguiez avec votre père, estimez-vous que vos enfants ont plus facile de parler avec vous de...

1 = pas du tout d'accord 5 = tout à fait d'accord
(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

	1	2	3	4	5	(0)
a) ... de leur avenir professionnel	1	2	3	4	5	(0)
b) ... de leurs besoins financiers	1	2	3	4	5	(0)
c) ... de l'atmosphère familiale	1	2	3	4	5	(0)
d) ... de leurs opinions personnelles	1	2	3	4	5	(0)
e) ... de leur vision stratégique de l'entreprise	1	2	3	4	5	(0)

7. Quel est votre positionnement par rapport aux affirmations suivantes ? (item 30 à 41)

Répondez rapidement, spontanément (nous vous garantissons l'anonymat !)

1 = pas du tout d'accord 5 = tout à fait d'accord
(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

	1	2	3	4	5	(0)	
30	ce que je gagne par mois ne regarde que moi	1	2	3	4	5	(0)
31	mes enfants ont une idée de la valeur globale du	1	2	3	4	5	(0)

	patrimoine familial						
32	j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée	1	2	3	4	5	(0)
33	si l'un de mes enfants ne voulait pas reprendre mes affaires, il me le dirait franchement	1	2	3	4	5	(0)
34	raconter ma jeunesse n'intéresse pas mes enfants	1	2	3	4	5	(0)
35	Je ne cherche pas à savoir ce que veulent mes enfants, du moment qu'ils sont heureux !	1	2	3	4	5	(0)
36	en famille, il y a des sujets sur lesquels on doit pouvoir refuser de discuter	1	2	3	4	5	(0)
37	mes enfants ont le droit d'être informés le jour où il y aurait des problèmes concernant notre patrimoine	1	2	3	4	5	(0)
38	la succession requiert un dialogue permanent	1	2	3	4	5	(0)
39	mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants	1	2	3	4	5	(0)
40	pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres	1	2	3	4	5	(0)
41	j'aimerais vraiment bien savoir ce que mes enfants pensent de moi en tant que dirigeant(e) d'entreprise	1	2	3	4	5	(0)

D. Communication intergénérationnelle dans le cadre familial

Dans la présente section de ce questionnaire, la notion de « famille » est définie au sens large. Est considérée de votre famille toute personne qui a un lien de parenté ou d'alliance avec vous : vos parents, vos enfants, vos frères et sœurs, votre conjoint(e), vos beaux-parents, vos beaux-fils et belles-filles, etc.

1. Parmi les affirmations suivantes, lesquelles correspondent le mieux à votre situation ?

Pour chaque proposition figurant dans la liste ci-dessous, veuillez indiquer l'importance que vous leur accordez, sur une échelle allant de 1 à 5 :

1 = pas du tout d'accord

5 = tout à fait d'accord

Dans notre famille, ...	1	2	3	4	5
a) ... nous prenons le temps de nous écouter les uns les autres	1	2	3	4	5
b) ... en cas de conflit, c'est la génération la plus âgée qui a le dernier mot !	1	2	3	4	5
c) ... on n'a pas l'habitude d'exprimer ouvertement nos opinions	1	2	3	4	5
d) ... nous discutons ouvertement de tous les sujets (qu'ils soient bons ou mauvais)	1	2	3	4	5
e) ... les plus jeunes ne veulent pas être en contact avec les plus âgés	1	2	3	4	5
f) ... les jeunes sont livrés à eux-mêmes	1	2	3	4	5
g) ... les membres plus âgés ont une attitude protectrice envers les membres les plus jeunes	1	2	3	4	5
h) ... les règles ont été établies par l'ancienne génération	1	2	3	4	5
i) ... les jeunes font de leur mieux pour répondre aux	1	2	3	4	5

attentes des plus âgés						
j)	... nous préférons garder nos opinions personnelles pour nous	1	2	3	4	5
k)	... les jeunes sont encouragés à faire part de leurs idées et à 'challenger' l'ancienne génération	1	2	3	4	5
l)	... les jeunes ne se préoccupent que de leurs propres intérêts	1	2	3	4	5
m)	... l'autorité des plus âgés est souvent remise en cause par les plus jeunes	1	2	3	4	5
n)	... l'ancienne génération se préoccupe activement du bien-être de la jeune génération	1	2	3	4	5
o)	... l'ancienne génération s'intéresse de près aux activités de la jeune génération	1	2	3	4	5

E. Qui êtes-vous ?

1. **Quel âge avez-vous ?** ans
2. **Quel est votre genre ?** homme - femme
3. **Quel est le plus haut diplôme que vous ayez obtenu ?**
 - enseignement supérieur de type long (universitaire, hautes écoles, ...)
 - enseignement supérieur de type court (graduat, ...)
 - enseignement secondaire
 - autres :
4. **Quelle est votre situation familiale actuelle ?**
 - Célibataire
 - Marié
 - Divorcé
 - Veuf
 - en couple,

5. Avez-vous des enfants ? OUI - NON

Si OUI, préciser pour chacun d'eux leur genre et leur année de naissance et indiquer s'ils travaillent avec vous au sein de l'EF

	Genre (H - F)	Année de naissance	Travaille dans l'EF ?	
1.			Oui	Non
2.			Oui	Non
3.			Oui	Non
4.			Oui	Non
5.			Oui	Non

6. Quel % du capital de l'EF détenez-vous personnellement ?
..... %

7. Quelle(s) fonction(s) occupez-vous au sein de l'entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)

- Président du conseil d'administration
- Administrateur délégué
- Directeur général
- Gérant
- Autres :

8. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction au sein de l'entreprise ?

..... années

F. Votre conjoint(e)

9. Quel est son âge ? ans

10. Quel est son plus haut diplôme obtenu ?

- enseignement supérieur de type long (universitaire, hautes écoles, ...)
- enseignement supérieur de type court (graduat, ...)
- enseignement secondaire
- autres :

11. Quelle est sa situation professionnelle actuelle ?

- au foyer
- indépendant(e) personne physique
- indépendant(e) personne morale
- employé(e) au sein de l'entreprise familiale
- employé(e) dans une autre entreprise
- fonctionnaire publique
- autre : (à préciser) :

12. Avez-vous travaillé avec votre conjoint(e) au sein de l'entreprise familiale ? OUI - NON

si OUI, pendant combien de temps ? années

G. Prolongements

1. Cette enquête sera complétée par une étude qualitative sur la communication inter-générationnelle dans quelques entreprises familiales. Accepteriez-vous de contribuer à cette étude et de rencontrer un chercheur de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège à ce sujet ?

OUI - NON

2. Les résultats de cette enquête seront présentés en juin 2013 à l'occasion de la journée d'étude organisée par l'Institut des Entreprises Familiales. Voulez-vous recevoir une invitation à cet évènement ?

OUI - NON

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Annexe 2 – Liste des items (regroupés par thèmes)

TABOU_1 vie privée

- 1.1 _ mon père ne m'a jamais vraiment parlé ouvertement
- 1.2 _ si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches
- 1.3 _ raconter ma jeunesse n'intéresse pas mes enfants
- 1.4 _ j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche (R)
- 1.5 _ en famille, il y a des sujets sur lesquels on doit pouvoir refuser de discuter
- 1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants
- 1.7 _ mes enfants viennent souvent me demander conseil (R)

TABOU_2 patrimoine/argent

- 2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes
- 2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis
- 2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R)
- 2.4 _ Lorsqu'un jeune adulte se lance dans la vie active, savoir sur quel héritage il pourra compter est une curiosité légitime (R)
- 2.5 _ je n'ai aucune idée de ce que vaut mon entreprise
- 2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R)
- 2.7 _ mes enfants ont le droit de savoir s'il y a des problèmes d'ordre patrimonial (R)

TABOU_3 entreprise

- 3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi
- 3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R)
- 3.3 _ je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants
- 3.4 _ les rémunérations et avantages des membres de la famille sont fixés discrètement et négociés au cas par cas
- 3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée

TABOU_4 compétences

- 4.1 _ c'est difficile d'obliger mes enfants à suivre des formations supplémentaires
- 4.2 _ un professionnel serait le mieux à même de me fournir une évaluation des compétences de mes enfants
- 4.3 _ tous les parents ont des doutes sur les capacités professionnelles réelles de leurs enfants
- 4.4 _ j'aimerais vraiment bien savoir ce que mes enfants pensent de moi en tant que dirigeant(e) d'entreprise
- 4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale

TABOU_5 transmission

- 5.1 _ lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R)
- 5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille
- 5.3 _ la succession requiert un dialogue permanent (R)
- 5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R)
- 5.5 _ j'apprécierais tellement que mes enfants me disent ce qu'ils veulent vraiment faire comme métier
- 5.6 _ avant de leur parler concrètement de ma succession, je préférerais que mes enfants viennent d'abord avec leurs idées

TABOU_6 désirs des enfants

- 6.1 _ si l'un de mes enfants ne voulait pas reprendre mes affaires, il me le dirait franchement (R)
- 6.2 _ le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle
- 6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R)
- 6.4 _ mes parents ont toujours été à l'écoute de mes envies (R)

TABOU_7 famille

- 7.1 _ chacun devrait pouvoir exprimer librement ce qu'il a sur le cœur (R)
- 7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants
- 7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres
- 7.4 _ si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler (R)
- 7.5 _ Je ne cherche pas à savoir ce que veulent mes enfants, du moment qu'ils sont heureux !
- 7.6 _ mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants
- 7.7 _ Je suis plus à l'aise pour poser des questions personnelles que pour y répondre

FAMILLE - Attention intergénérationnelle
att_inter_1_ l'ancienne génération s'intéresse de près aux activités de la jeune génération
att_inter_2_ Les jeunes ne se préoccupent que de leurs propres intérêts (R)
att_inter_3_ les membres plus âgés ont une attitude protectrice envers les membres les plus jeunes
att_inter_4_ les jeunes adultes ne bénéficient d'aucun soutien particulier : ils sont livrés à eux-mêmes (R)
att_inter_5_ l'ancienne génération se préoccupe activement du bien-être de la jeune génération
FAMILLE - Autonomie
aut_1_ En cas de conflit, c'est la génération la plus âgée qui a souvent le dernier mot !
aut_2_ les jeunes adultes font de leur mieux pour répondre aux attentes des plus âgés
aut_3_ l'autorité des plus âgés est souvent remise en cause par les plus jeunes (R)
aut_4_ Les jeunes sont encouragés à faire part de leurs idées et à 'challenger' l'ancienne génération (R)
aut_5_ Les règles ont été établies par l'ancienne génération
FAMILLE - Communication intrafamiliale
co_1_ nous n'avons pas l'habitude d'exprimer ouvertement nos opinions (R)
co_2_ nous prenons le temps de nous écouter les uns les autres
co_3_ nous préférons garder nos opinions personnelles pour nous-mêmes (R)
co_4_ les plus jeunes sont rarement à l'écoute des plus âgés (R)
co_5_ Nous discutons facilement de tous les sujets (qu'ils soient bons ou mauvais)

Note : l'échelle est la suivante : 1 = pas de tabou ; 5 = tabou ; sauf pour les items en bleu qui sont des items inversés (l'échelle : 1 = tabou ; 5 = pas de tabou).

Annexe 3 : Approche explicative : les facteurs favorables à la présence de tabous dans les EF

3.1. Les facteurs individuels

Au niveau des facteurs individuels, nous avons pu mettre en évidence des différences significatives en fonction du genre du répondant (homme – femme), de l'âge du répondant (moins de 55 ans – plus de 55 ans), de la fonction actuelle du répondant (ceo – autres), le diplôme du répondant (unv – autres), le répondant est actionnaire majoritaire (oui – non).

E. Le genre du répondant

Les tabous :

TABOU_6 désirs des enfants (Homme : 2,09 ; Femme : 1,78) *

TABOU_7 famille (Homme : 2,48 ; Femme : 2,24) *

Les items

1.3 _ raconter ma jeunesse n'intéresse pas mes enfants (Homme : 2,39 ; Femme : 1,77) **

3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi (Homme : 3,20 ; Femme : 3,83) *

4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (Homme : 3,12 ; Femme : 3,73) *

5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R) (Homme : 3,29 ; Femme : 3,88) *

5.5 _ j'apprécierais tellement que mes enfants me disent ce qu'ils veulent vraiment faire comme métier (Homme : 4,14 ; Femme : 4,72) **

6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R) (Homme : 3,91 ; Femme : 4,4) *

7.1 _ chacun devrait pouvoir exprimer librement ce qu'il a sur le cœur (R) (Homme : 4,49 ; Femme : 4,83) *

7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres (Homme : 3,08 ; Femme : 2,33) **

7.6 _ mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants (Homme : 3,60 ; Femme : 2,76) **

F. L'âge du répondant

Les tabous :

TABOU_2 patrimoine/argent (moins de 55 ans : 2,49 ; plus de 55 ans : 2,05) **

TABOU_4 compétences (moins de 55 ans : 3,19 ; plus de 55 ans : 2,84) **

Les items

1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants (moins de 55 ans : 1,9 ; plus de 55 ans : 1,25) **

- 2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (moins de 55 ans : 3,05 ; plus de 55 ans : 2,20) **
- 2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (moins de 55 ans : 2,52 ; plus de 55 ans : 1,91) **
- 2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R) (moins de 55 ans : 3 ; plus de 55 ans : 3,91) **
- 2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R) (moins de 55 ans : 3,21 ; plus de 55 ans : 3,75) **
- 3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi (moins de 55 ans : 3,6 ; plus de 55 ans : 3,10) *
- 3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (moins de 55 ans : 4,31 ; plus de 55 ans : 4,74) **
- 3.3 _ je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants (moins de 55 ans : 1,77 ; plus de 55 ans : 2,18) *
- 3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée (moins de 55 ans : 2,37 ; plus de 55 ans : 1,86) **
- 4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (moins de 55 ans : 3,63 ; plus de 55 ans : 2,92) **
- 5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille (moins de 55 ans : 2,22 ; plus de 55 ans : 1,61) **
- 6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R) (moins de 55 ans : 3,70 ; plus de 55 ans : 4,21) **
- 7.1 _ chacun devrait pouvoir exprimer librement ce qu'il a sur le cœur (R) (moins de 55 ans : 4,35 ; plus de 55 ans : 4,75) **
- 7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants (moins de 55 ans : 3,02 ; plus de 55 ans : 2,25) **
- 7.4 _ si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler (R) (moins de 55 ans : 3,97 ; plus de 55 ans : 4,42) **
- 7.5 _ Je ne cherche pas à savoir ce que veulent mes enfants, du moment qu'ils sont heureux ! (moins de 55 ans : 2,07 ; plus de 55 ans : 2,55) *
- 7.6 _ mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants (moins de 55 ans : 2,93 ; plus de 55 ans : 3,84) **

G. La fonction actuelle du répondant

Les tabous :

- TABOU_2 patrimoine/argent (CEO : 2,31 ; autres : 1,86) **
- TABOU_3 entreprise (CEO : 3,06 ; autres : 2,7) *
- FAMILLE - Communication intrafamiliale (CEO : 3,92 ; autres : 4,33) **

Les items

- 1.2 _ si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches (CEO : 1,74 ; autres : 1,09) *
- 2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (CEO : 2,69 ; autres : 1,91) *
- 2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (CEO : 2,27 ; autres : 1,54) *
- 2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R) (CEO : 3,43 ; autres : 4,4) **
- 3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi (CEO : 3,49 ; autres : 2) **

H. Le diplôme du répondant

Les tabous :

- TABOU_6 désirs des enfants (univ. : 2,17 ; non univ. : 1,93) *
- FAMILLE - Communication intrafamiliale (univ. : 3,81 ; non univ. : 4,07) **

Les items

- 2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (univ. : 2,86 ; non univ. : 2,43) *
- 3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (univ. : 4,3 ; non univ. : 4,69) **
- 4.1 _ c'est difficile d'obliger mes enfants à suivre des formations supplémentaires (univ. : 2,02 ; non univ. : 2,53) *
- 4.2 _ un professionnel serait le mieux à même de me fournir une évaluation des compétences de mes enfants (univ. : 3,16 ; non univ. : 2,60) **
- 4.4 _ j'aimerais vraiment bien savoir ce que mes enfants pensent de moi en tant que dirigeant(e) d'entreprise (univ. : 3,21 ; non univ. : 3,88) **
- 6.1 _ si l'un de mes enfants ne voulait pas reprendre mes affaires, il me le dirait franchement (R) (univ. : 4,10 ; non univ. : 4,59) **
- 6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R) (univ. : 3,82 ; non univ. : 4,18) *
- 7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants (univ. : 3 ; non univ. : 2,33) **

I. Le répondant est majoritaire

Les tabous :

TABOU_2 patrimoine/argent (actionnaire majoritaire : 2,40 ; actionnaire minoritaire : 2,14) **

Les items

- 2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (actionnaire majoritaire : 2,46 ; actionnaire minoritaire : 1,96) **
- 2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R) (actionnaire majoritaire : 3,27 ; actionnaire minoritaire : 3,74) *
- 2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R) (actionnaire majoritaire : 3,14 ; actionnaire minoritaire : 3,73) **
- 7.1 _ chacun devrait pouvoir exprimer librement ce qu'il a sur le cœur (R) (actionnaire majoritaire : 4,40 ; actionnaire minoritaire : 4,7) *
- 7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres (actionnaire majoritaire : 3,24 ; actionnaire minoritaire : 2,72) *

3.2. L'implication de la FAMILLE dans l'ENTREPRISE

Au niveau de l'implication familiale dans l'entreprise, nous avons pu mettre en évidence des différences significatives en fonction du rôle du conjoint du répondant (travaille dans l'EF : oui - non), du rôle joué par les enfants du répondant (travaille dans l'EF : oui - non), du nombre de générations différentes dans l'actionnariat (1 : actionnariat mono-générationnel – 2 : actionnariat multi-générationnel) ; du nombre de générations différentes dans le conseil d'administration (1 : conseil mono-générationnel – 2 : conseil multi-générationnel) ; et du nombre de générations différentes dans l'équipe de direction (1 : direction mono-générationnel – 2 : direction multi-générationnel).

J. Le rôle du conjoint dans l'EF

Les tabous :

TABOU_2 patrimoine/argent (avec conjoint dans l'EF : 2,08 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,40) **

TABOU_3 entreprise (avec conjoint dans l'EF : 2,22 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,47) *

TABOU_5 transmission (avec conjoint dans l'EF : 2,55 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,81) *

TABOU_6 désirs des enfants (avec conjoint dans l'EF : 1,82 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,18) **

FAMILLE - Attention intergénérationnelle (avec conjoint dans l'EF : 4,22 ; pas de conjoint dans l'EF : 3,84) **

FAMILLE - Communication intrafamiliale (avec conjoint dans l'EF : 4,11 ; pas de conjoint dans l'EF : 3,83) **

Les items

1.4 _j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche (R) (avec conjoint dans l'EF : 4,02 ; pas de conjoint dans l'EF : 3,63) *

2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (avec conjoint dans l'EF : 2,33 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,82) *

2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (avec conjoint dans l'EF : 1,93 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,36) *

2.5 _ je n'ai aucune idée de ce que vaut mon entreprise (avec conjoint dans l'EF : 1,55 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,01) **

2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R) (avec conjoint dans l'EF : 3,77 ; pas de conjoint dans l'EF : 3,28) *

3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (avec conjoint dans l'EF : 4,8 ; pas de conjoint dans l'EF : 4,35) **

3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée (avec conjoint dans l'EF : 1,82 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,35) **

5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille (avec conjoint dans l'EF : 1,57 ; pas de conjoint dans l'EF : 2,18) **

5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R) (avec conjoint dans l'EF : 3,71 ; pas de conjoint dans l'EF : 3,07) **

6.1 _ si l'un de mes enfants ne voulait pas reprendre mes affaires, il me le dirait franchement (R) (avec conjoint dans l'EF : 4,61 ; pas de conjoint dans l'EF : 4,25) *

6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R) (avec conjoint dans l'EF : 4,23 ; pas de conjoint dans l'EF : 3,78) **

7.4 _ si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler (R) (avec conjoint dans l'EF : 4,5 ; pas de conjoint dans l'EF : 4,02) **

K. Le rôle des enfants dans l'EF

Les tabous :

TABOU_1 vie privée (avec enfant dans l'EF : 2,08 ; pas d'enfant dans l'EF : 2,29) *

TABOU_2 patrimoine/argent (avec enfant dans l'EF : 2,04 ; pas d'enfant dans l'EF : 2,47) **

Les items

1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants (avec enfant dans l'EF : 1,16 ; pas d'enfant dans l'EF : 1,94) **

1.7 _ mes enfants viennent souvent me demander conseil (R) (avec enfant dans l'EF : 4,01 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,62) *

2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (avec enfant dans l'EF : 2,17 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,05) **

2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (avec enfant dans l'EF : 1,87 ; pas d'enfant dans l'EF : 2,53) **

2.3 _ mes enfants ont une idée de la valeur globale du patrimoine familial (R) (avec enfant dans l'EF : 3,94 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,04) **

3.1 _ ce que je gagne par mois ne regarde que moi (avec enfant dans l'EF : 2,96 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,70) **

3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (avec enfant dans l'EF : 4,78 ; pas d'enfant dans l'EF : 4,3) **

3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée (avec enfant dans l'EF : 1,89 ; pas d'enfant dans l'EF : 2,31) *

4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (avec enfant dans l'EF : 3 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,57) **

5.1 _ lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R) (avec enfant dans l'EF : 3,92 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,28) **

5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille (avec enfant dans l'EF : 1,66 ; pas d'enfant dans l'EF : 2,16) **

6.3 _ mon enfant est bien au courant de ce que j'attends de lui/elle (R) (avec enfant dans l'EF : 4,25 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,71) **

7.6 _ mon conjoint est au courant avant moi de ce que pensent les enfants (avec enfant dans l'EF : 3,74 ; pas d'enfant dans l'EF : 3,11) **

L. Le nombre de générations différentes dans l'actionnariat (1 : actionnariat mono-générationnel – 2 : actionnariat multi-générationnel)

Les tabous :

TABOU_1 vie privée (actionnariat mono-générationnel : 2,29 ; actionnariat multi-générationnel : 1,94) **

TABOU_2 patrimoine/argent (actionnariat mono-générationnel : 2,39 ; actionnariat multi-générationnel : 2,04) **

TABOU_4 compétences (actionnariat mono-générationnel : 3,08 ; actionnariat multi-générationnel : 2,76) **

TABOU_5 transmission (actionnariat mono-générationnel : 2,79 ; actionnariat multi-générationnel : 2,43) **

TABOU_6 désirs des enfants (actionnariat mono-générationnel : 2,14 ; actionnariat multi-générationnel : 1,86) *

FAMILLE - Attention intergénérationnelle (actionnariat mono-générationnel : 3,92 ; actionnariat multi-générationnel : 4,14) **

Les items

1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants (actionnariat mono-générationnel : 1,69 ; actionnariat multi-générationnel : 1,27) **

2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (actionnariat mono-générationnel : 2,78 ; actionnariat multi-générationnel : 2,25) **

2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (actionnariat mono-générationnel : 2,42 ; actionnariat multi-générationnel : 1,75) **

2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R) (actionnariat mono-générationnel : 3,25 ; actionnariat multi-générationnel : 3,76) **

4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (actionnariat mono-générationnel : 3,49 ; actionnariat multi-générationnel : 2,71) **

5.1 _ lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R) (actionnariat mono-générationnel : 3,49 ; actionnariat multi-générationnel : 4,11) **

5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R) (actionnariat mono-générationnel : 3,17 ; actionnariat multi-générationnel : 3,8) **

Commentaires :

les entreprises dont le capital est détenu par des membres appartenant tous à la même génération sont plus sujettes à vivre des situations de tabous, comparativement aux entreprises dont le capital est détenu par des membres de deux générations différentes !

=> au niveau des indicateurs synthétiques, on observe des différences significatives entre les deux groupes sur de nombreux thèmes : vie privée; patrimoine/argent; compétences; transmission; désirs des enfants.

cela pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises avec un actionnariat multi-générationnel ont déjà dû discuter ouvertement des conditions dans lesquelles les membres de la nouvelle génération allaient pouvoir rentrer dans le capital => cela leur aurait permis de mettre au clair certains sujets sensibles et, partant, de briser le silence sur toute une série de thèmes :

1.6 ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants;

- 2.1 discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes;
- 2.2 parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis;
- 2.6 en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R) ;
- 4.5 je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale ;
- 5.1 lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R) ;
- 5.4 mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R) ;

M. Le nombre de générations différentes dans le conseil d'administration (1 : conseil mono-générationnel – 2 : conseil multi-générationnel)

Les tabous :

TABOU_1 vie privée (CA mono-générationnel : 2,33 ; CA multi-générationnel : 2,02) **

TABOU_2 patrimoine/argent (CA mono-générationnel : 2,37 ; CA multi-générationnel : 2,08) **

Les items

- 1.2 _ si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches (CA mono-générationnel : 1,92 ; CA multi-générationnel : 1,44) *
- 1.4 _ j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche (R) (CA mono-générationnel : 3,6 ; CA multi-générationnel : 4,19) **
- 1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants (CA mono-générationnel : 1,77 ; CA multi-générationnel : 1,34) **
- 2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (CA mono-générationnel : 2,86 ; CA multi-générationnel : 2,36) *
- 2.2 _ parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis (CA mono-générationnel : 2,47 ; CA multi-générationnel : 1,91) **
- 3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (CA mono-générationnel : 4,3 ; CA multi-générationnel : 4,76) **
- 3.3 _ je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants (CA mono-générationnel : 2,16 ; CA multi-générationnel : 1,73) *
- 3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée (CA mono-générationnel : 2,23 ; CA multi-générationnel : 1,78) **
- 4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (CA mono-générationnel : 3,51 ; CA multi-générationnel : 2,95) *
- 7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants (CA mono-générationnel : 2,77 ; CA multi-générationnel : 2,28) *
- 7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres (CA mono-générationnel : 3,14 ; CA multi-générationnel : 2,63) *
- 7.4 _ si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler (R) (CA mono-générationnel : 4,37 ; CA multi-générationnel : 4) *

Commentaires :

de même, les entreprises dont tous les administrateurs appartiennent à la même génération sont plus sujettes à vivre des situations de tabous, comparativement aux entreprises dont le conseil d'administration est composé de membres de deux générations différentes !
au niveau des indicateurs synthétiques, on observe des différences significatives sur deux thèmes : vie privée; patrimoine/argent.

cela pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises avec un conseil d'administration multi-générationnel ont déjà dû discuter ouvertement de certains sujets sensibles et, partant, briser le silence sur toute une série de thèmes :

1.2 _ si je devenais gravement malade, je réglerais les problèmes seul, sans rien dire pour éviter d'inquiéter mes proches

1.4 _ j'ai appris à mes enfants à bien gérer leur argent de poche (R)

1.6 ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants;

2.1 discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes;

2.2 parler à mes enfants du patrimoine familial en donnant des chiffres, risquerait de créer des soucis;

3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R)

3.3 _ je n'ai aucune idée des besoins financiers de mes enfants

3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée

4.5 je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale ;

7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants

7.3 _ pour préserver l'harmonie familiale, il vaut mieux garder pour soi ce qui dérange les autres

N. Le nombre de générations différentes dans l'équipe de direction (1 : direction mono-générationnel – 2 : direction multi-générationnel).

Les tabous :

Néant

Les items

1.5 _ en famille, il y a des sujets sur lesquels on doit pouvoir refuser de discuter (Direction mono-générationnelle : 2,17 ; Direction multi-générationnelle : 2,71) *

1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants (Direction mono-générationnelle : 1,72 ; Direction multi-générationnelle : 1,22) **

4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (Direction mono-générationnelle : 3,44 ; Direction multi-générationnelle : 2,83) *

5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille (Direction mono-générationnelle : 1,66 ; Direction multi-générationnelle : 2,15) *

3.3. Les caractéristiques de l'ENTREPRISE

O. Le profil de communication du chef d'entreprise (ouvert – prudent)

Les tabous :

TABOU_1 vie privée (ouvert : 2,09 ; prudent : 2,38) *

TABOU_2 patrimoine/argent (ouvert : 2,15 ; prudent : 2,50) **

TABOU_5 transmission (ouvert : 2,58 ; prudent : 2,91) **

Les items

1.6 _ ce que j'envisage pour mon entreprise ne regarde pas mes enfants (ouvert : 1,45 ; prudent : 1,92) *

2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (ouvert : 2,37 ; prudent : 3,26) **

2.6 _ en cas de décès soudain, ma famille sait où tout se trouve (R) (ouvert : 3,61 ; prudent : 3,04) *

3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (ouvert : 4,71 ; prudent : 4,23) **

5.1 _ lors de réunions de famille, nous discutons ouvertement de l'avenir de l'entreprise (R) (ouvert : 3,9 ; prudent : 2,96) **

5.2 _ Si je faisais appel à un consultant pour la transmission, cela risquerait de créer des conflits dans la famille (ouvert : 1,78 ; prudent : 2,48) **

7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants (ouvert : 2,38 ; prudent : 3,15) **

P. Le secteur d'activité

Les tabous :

Néant

Les items

2.1 _ discuter d'argent en famille entraîne trop souvent des problèmes (constr./industrie : 2,97 ; autres : 2,36) **

3.2 _ si je décidais de vendre l'entreprise, j'en parlerais d'abord à ma famille proche (R) (constr./industrie : 4,35 ; autres : 4,66) *

3.5 _ j'évite de parler des affaires à la maison, une indiscretion est si vite arrivée (constr./industrie : 2,34 ; autres : 1,95) *

4.2 _ un professionnel serait le mieux à même de me fournir une évaluation des compétences de mes enfants (constr./industrie : 2,51 ; autres : 3,04) **

5.4 _ mon enfant me dira clairement quand il sera prêt à prendre ma succession (R) (constr./industrie : 3,06 ; autres : 3,64) **

Q. La forme juridique

Les tabous :

Néant

Les items

4.5 _ je préfère attendre que mes enfants aient assez d'expériences avant de leur montrer ce qu'est l'entreprise familiale (SA : 3,38 ; SPRL : 2,77) *

R. La taille de l'EF

Les tabous :

Néant

Les items

7.2 _ il est possible que la succession entraîne des rivalités entre mes enfants (moins de 20 emplois : 2,3 ; plus de 20 emplois : 2,84) *