

L'ouverture de la gouvernance et du capital  
dans les entreprises familiales:  
Une analyse exploratoire en Belgique,  
France et Luxembourg

*Auteurs :*

***Raphaëlle Mattart**, Chercheuse-Doctorante, HEC Liège, Université de Liège*

*Sous la supervision de :*

***Fabrice Pirnay**, PhD, Premier Assistant, HEC Liège, Université de Liège*

***Nathalie Crutzen**, PhD, Professeur, HEC Liège, Université de Liège*

Chaire en Entreprises Familiales à HEC Liège – Février 2020

*Merci à toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.*

*Nous tenons à remercier particulièrement les 23 entrepreneurs familiaux ainsi que les 2 experts qui ont consacré une partie de leur temps précieux à répondre à nos questions lors d'interviews en face-à-face. Cela nous a permis de mettre en évidence des réflexions porteuses de sens quant aux perceptions sur l'ouverture au sein des entreprises familiales.*

*Enfin, nous tenons à remercier la Banque de Luxembourg, représentée par Philippe Depoorter, membre du comité de direction, pour le soutien précieux apporté à cette étude.*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>5</b>
1.1	Contexte	5
1.2	Questions abordées	5
1.3	Structuration du rapport	5
<b>2</b>	<b>Cadre conceptuel</b>	<b>6</b>
2.1	L'entreprise familiale	6
2.1.1	Définition	6
2.1.2	Spécificités des entreprises familiales	6
2.1.3	Limites du modèle familial	7
2.2	Le processus d'ouverture	9
2.3	La gouvernance	9
2.3.1	Le Conseil d'Administration (C.A)	10
2.3.2	Le Comité de Direction (C.D)	10
2.3.3	Les organes familiaux	10
2.3.4	Les autres organes	11
<b>3</b>	<b>Revue de la littérature</b>	<b>12</b>
3.1	Ouverture de la gouvernance	12
3.1.1	Comment ouvrir la gouvernance ?	12
3.1.2	Avantages	13
3.1.3	Difficultés	13
3.2	Ouverture du capital	14
3.2.1	Comment ouvrir le capital ?	14
3.2.2	Craintes préalables	15
3.2.3	Avantages	16
3.2.4	Difficultés	17
<b>4</b>	<b>Méthodologie empirique</b>	<b>19</b>
4.1	Echantillon	19
4.2	Collecte des données	20
4.3	Traitement et analyse des données	Erreur ! Signet non défini.
<b>5</b>	<b>Résultats</b>	<b>21</b>
5.1	Profils des 10 entreprises familiales	21
5.1.1	Focus sur celles qui n'ont jamais connu d'ouverture	23
5.1.2	Focus sur celles qui se sont déjà ouvertes	23
5.2	Ouverture de la gouvernance	26
5.2.1	Craintes préalables	26
5.2.2	Ouverture effective et les conditions	26
5.2.3	Moments clés	27
5.2.4	Avantages	29
5.3	Ouverture du capital	31
5.3.1	Craintes préalables	31
5.3.2	Ouverture effective et conditions	31
5.3.3	Moments clés	32
5.3.4	Avantages	33

5.4	Conclusion générale des résultats	34
6	<i>Discussion</i>	35
6.1	Le critère de la taille lié à la rentabilité émotionnelle	35
6.2	Le phénomène de familialisation	36
6.3	L'avantage des <i>stock options</i>	37
6.4	Le paradoxe de la transmission	38
6.5	La différence de perception selon la casquette : entre entrepreneur et père	39
6.6	Le grand consensus sur les pièces rapportées	41
6.7	Les externes comme avantage, oui mais...	42
7	<i>Conclusion</i>	43
8	<i>Bibliographie</i>	46
9	<i>Annexes</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
9.1	Grille d'entretien – Modèle	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
9.2	Tableau des entrepreneurs interrogés au sein des entreprises familiales	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1-	Entreprises interrogées	20
Tableau 2-	Ouverture du capital et/ou de la gouvernance au sein de l'échantillon	22
Tableau 3-	Matrice des profils types d'ouverture	43

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Contexte

---

L'entrepreneuriat familial est le modèle d'entrepreneuriat le plus répandu dans le monde, allant jusqu'à représenter 75 % des entreprises dans la plupart des pays occidentaux (Cho, Miller, & Lee, 2018; Chrisman, Chua, & Steier, 2003; Dawson, 2011; Poulain-Rehm, 2006).

À l'origine, l'entreprise est « *une affaire de famille* » (Hirigoyen 2009). En effet, c'est par la perpétuation d'une idée, d'un projet, génération après génération, que naissent les entreprises familiales, avec, comme caractéristique principale, une vision à long terme. La littérature ne tarit pas d'éloges sur le modèle familial et une grande partie des publications est focalisée sur ses nombreux avantages. Néanmoins, il arrive que ce modèle puisse se retourner contre lui, notamment quand il est trop cantonné à la famille.

Dans ce contexte, ce rapport de recherche s'intéresse à la problématique **de l'ouverture des entreprises familiales vers l'extérieur**. L'ouverture étant une notion large, deux points d'attention seront étudiés : (1) l'ouverture de la gouvernance et (2) l'ouverture du capital dans les entreprises familiales.

## 1.2 Questions abordées

---

Pour aborder la thématique de **l'ouverture**, nous avons choisi de focaliser notre étude sur les raisons qui poussent (ou pourraient pousser) les entreprises à ouvrir leur gouvernance et/ ou leur capital, ainsi sur que les avantages et les difficultés liés à la décision d'ouverture.

Pour répondre à ces questions, nous avons utilisé une méthodologie abductive. Cette méthode reprend une revue de la littérature sur le sujet qui permet d'enrichir la compréhension des perspectives des entrepreneurs familiaux. Ceux-ci ont été interrogés sur leurs craintes a priori et leurs expériences quant à l'ouverture de l'entreprise familiale à des membres extérieurs.

En pratique, au cours de l'année 2019, 25 entretiens ont été menés au sein de 10 entreprises différentes en Belgique, au Luxembourg et au Nord de la France.

## 1.3 Structuration du rapport

---

Afin de répondre aux questions posées, nous avons structuré le rapport comme suit :

Tout d'abord, le sujet est introduit à l'aide du contexte et des questions à la base de ce projet de recherche de terrain (section 1). Dans la section 2, trois sujets sont abordés : la notion d'entreprise familiale (section 2.1), le processus d'ouverture (section 2.2), et le concept de gouvernance (section 2.3). Ensuite, une revue de la littérature est proposée sur le sujet de l'ouverture à la gouvernance (section 3.1) et du capital (section 3.2). Dans la quatrième section, la méthodologie utilisée dans le cadre de ce rapport est détaillée. Les analyses des entretiens menés sur les questions du rapport sont présentées en section 5 avant d'être discutés en section 6. Le rapport se termine par une conclusion en section 7.

## 2 CADRE CONCEPTUEL

Cette section vise à définir les concepts essentiels structurant la réflexion du rapport, afin d'assurer une compréhension commune des observations proposées par la suite.

### 2.1 L'entreprise familiale

#### 2.1.1 Définition

Il n'existe pas de consensus ou de définition communément acceptée sur la notion de l'entreprise familiale, tant ces entreprises diffèrent par leur taille, leur culture, leur fonctionnement, leur domaine (Allouche, Amann, & Garaudel, 2007; Fayolle & Bégin, 2009; Hirigoyen, 2009; Poulain-Rehm, 2006).

En effet, comme le souligne Hirigoyen (2009, 395) :

*« Jusqu'à présent, aucune définition n'a pu être reconnue et adoptée universellement, même s'il existe des signes particuliers permettant d'établir sa carte d'identité tels que (1) le contrôle du capital par la famille, (2) le rôle de la famille dans le management et (3) le lien étroit entre la famille et l'entreprise. »*

S'il est difficile de donner une définition théorique généralisable, il a pourtant été nécessaire de choisir une définition dite « opérationnelle » dans le cadre de cette étude de terrain. Ainsi, même si l'implication familiale au sein de l'entreprise reste la source de distinction principale, les critères suivants sont souvent énoncés lorsqu'il s'agit de définir les contours des entreprises familiales (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Fayolle & Bégin, 2009; Matias & Franco, 2018; Nordqvist, Sharma, & Chirico, 2014) :

- Le contrôle du capital par l'actionnariat familial ;
- L'implication de la famille dans le management de l'entreprise ;
- La volonté de transmettre l'entreprise aux générations suivantes.

Dès lors, ces critères se rapprochent de la vision de l'entreprise familiale donnée par Thierry Poulain Rehm (2006, 83) lorsqu'il décrit ceci :

*« Une entreprise familiale peut être considérée comme une entreprise dans laquelle un groupe d'actionnaires unis par des liens familiaux possède une part significative du capital et des droits de vote et exerce une influence effective sur le pouvoir de direction. Cette influence pouvant être soit directe -la famille participe au management de l'entreprise-, soit indirecte -la famille désigne les dirigeants ou dispose d'un pouvoir de révocation des dirigeants en place-, de sorte que culture de l'entreprise et culture familiale sont en interaction et symbiose étroites ».*

#### 2.1.2 Spécificités des entreprises familiales

L'entreprise familiale est un système complexe au sein duquel interagissent différentes dynamiques, notamment familiales et entrepreneuriales. Ces deux dynamiques sont, à première vue, aux antipodes l'une de l'autre. En effet, la famille se concentre sur l'émotionnel et l'affect et les membres y sont reconnus pour qui ils **sont** au sein de celle-ci. L'entreprise prône, quant

à elle, la rationalité et la croissance économique, et les membres y sont reconnus pour ce qu'ils **font** au sein de celle-ci.

Les entreprises familiales partagent également certains traits spécifiques tels que :

**a) L'orientation à long terme**

Les entreprises familiales, de par leur fonctionnement atypique et leur envie de perpétuer l'entreprise, font des choix stratégiques et portent des visions qui leur permettent de se projeter sur du long terme. Ainsi, elles sont aussi plus résilientes et permettent une certaine souplesse en termes de résultats au vu de leur orientation à long terme (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & Castro, 2011).

**b) La vision intergénérationnelle**

A cette vision à long terme, se rattache la vision intergénérationnelle. En effet, les entreprises familiales ont souvent pour but premier de céder l'entreprise aux générations futures. De cette vision intergénérationnelle découle la volonté de nourrir un objectif commun au sein des membres de la famille, portant le projet entrepreneurial, génération après génération.

**c) L'immixtion entre propriété et direction**

Cette proximité, voire cette confusion entre la propriété et la direction au sein des entreprises permet de diminuer les coûts d'agence<sup>1</sup> liés aux mécanismes de contrôle du management par les actionnaires (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Cela permet d'être rapide dans les prises de décisions ainsi que de bénéficier d'une plus grande souplesse, une certaine agilité dans le fonctionnement quotidien de ces entreprises.

### **2.1.3 Limites du modèle familial**

Si la littérature scientifique s'attarde majoritairement sur les côtés positifs d'entreprendre en famille, il est pourtant nécessaire de relever que la situation n'est pas toujours idyllique et qu'il existe des revers « symptomatiques » propres à chaque spécificité, qui se placent en marge du système vertueux souvent décrit.

**a) Le revers de l'orientation à long terme**

Cette vision à long terme conduit souvent les entreprises familiales à adopter des comportements prudents, qui parfois se transforment en **tendances conservatrices**. Cela se traduit par une méfiance vis-à-vis de l'innovation, des méthodes et outils de fonctionnement alternatifs.

Ces comportements peuvent s'expliquer à la lumière de la théorie de la rationalité de la « non-croissance » (Le Vigoureux and Aurégan 2010, 77) :

*« Lorsque l'entreprise constitue généralement l'un des principaux biens de la famille, cela peut l'amener à adopter une gestion moins risquée en matière d'investissement, de financement ou d'innovation et limiter à l'évidence la saisie*

---

<sup>1</sup> Les coûts d'agence sont les coûts liés au désalignement des intérêts entre actionnaire et directeur au sein d'une entreprise. Ils reprennent en leur sein notamment les coûts liés aux mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires pour contrôler les managers (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

*d'opportunités de croissance qu'un financement actionnarial externe permettrait d'envisager ».*

Cet excès de prudence peut se transformer en une tendance au conservatisme. A terme, cela peut se traduire par un manque de stratégie et conduire à une diminution de croissance ou, dans le pire des cas, à une entreprise qui périclite.

### **b) Le revers de la vision intergénérationnelle**

La volonté de céder l'entreprise génération après génération est intrinsèquement liée à la vision intergénérationnelle. Or, un phénomène important est souvent lié à cette vision : **les conflits familiaux**.

En effet, si la vision intergénérationnelle est un point fort des entreprises familiales, beaucoup soulèvent pourtant des réactions familiales dissonantes telles que des jalousies entre frères et sœurs et/ou entre cousins, des incompréhensions et modes de fonctionnement différents entre membres familiaux (Eddleston & Kellermanns, 2007; Kets de Vries, 1993; Le Vigoureux & Aurégan, 2010; Vardaman & Gondo, 2014).

De plus, les liens familiaux se diluent au cours des cycles de vie de l'entreprise. Cela entraîne, à terme, une perte de l'« affectio societatis »<sup>2</sup>, ainsi que la perte du sens commun au profit d'un intérêt individuel plus marqué. Souvent, des « clans » font leur apparition entre les différentes branches familiales. Lorsque ces clans s'avèrent porteurs de conflits, cela pèse négativement sur la croissance et le développement de l'entreprise.

*« La famille ne peut donc pas toujours être considérée comme une entité stable et cohésive. Avec les générations, le caractère « dynastique » de la famille s'accroît et les liens sont susceptibles de s'affaiblir entre ses membres. Lorsque la famille devient ce que d'aucuns appellent un « consortium de cousins », les conflits potentiels s'accroissent, les systèmes informels de contrôle mutuel perdent 1) en efficacité et les branches de la famille écartées du premier cercle de pouvoir peuvent s'estimer lésées par le noyau familial dominant, 2) en capacité à renoncer à des investissements pertinents jugés unilatéralement trop risqués ou obligeant à acquérir de nouvelles compétences » (Le Vigoureux & Aurégan, 2010, p. 78).*

### **c) Le revers de l'immixtion entre propriété et direction**

Autre phénomène lié à cette vision intergénérationnelle : **le népotisme** dans les entreprises familiales. Cela s'explique par la volonté de transmettre l'entreprise, souvent confondue avec le patrimoine familial, aux générations suivantes ainsi que par la volonté de certains parents d'aider leurs enfants, notamment en leur assurant un emploi au sein de l'entreprise (Westhead, Howorth, & Cowling, 2002; Yeung, 2000). Conséquemment, il n'est pas rare de retrouver des membres de la famille à la tête de fonctions de direction clé pour lesquelles ils s'avèrent incompétents.

En effet, une situation dans laquelle il faut choisir entre assurer le bien-être de l'entreprise et assurer un emploi à un enfant, entraîne des choix parfois « irrationnels ». Ainsi, bon nombre

---

<sup>2</sup> « Expression latine évoquant un lien psychologique entre associés qui désigne un élément constitutif de la société dont les composants sont l'absence de subordination entre associés, la volonté de collaborer à la conduite des affaires sociales (en y participant activement ou en contrôlant la gestion) et l'acceptation d'aléas communs, mais dont l'intensité varie suivant les formes de sociétés et les catégories d'associés » (Cornu, 2012)

d'études rapportent le fait que les entrepreneurs familiaux conçoivent parfois l'entreprise comme un outil permettant d'assurer des emplois aux enfants qui auraient eu plus de difficultés (Crutzen & Pirnay, 2013).

Si la proximité familiale, voire la confusion, entre la direction et la propriété est souvent perçue comme un gage de confiance au sein des entreprises familiales, il s'avère que cela peut également engendrer certaines dérives telles que le népotisme, l'instrumentalisation de l'entreprise familiale au seul bénéfice des membres de la famille, la confusion des patrimoines et d'autres encore.

Malgré ses caractéristiques spécifiques, il apparaît clairement que, lorsque l'entreprise familiale se renferme trop sur elle-même, le cercle vertueux risque de se transformer en un cercle vicieux, posant par là même la problématique de l'ouverture, fil rouge de ce rapport.

## 2.2 Le processus d'ouverture

---

Dans le cadre de cette étude, le processus d'ouverture rassemble trois types de configurations : l'ouverture du capital, l'ouverture de la gouvernance ou la combinaison des deux.

Ces combinaisons d'ouverture se font respectivement à un investisseur, à un administrateur ou à un manager externe. L'ouverture, quelle qu'elle soit, est souvent le résultat des **trois mêmes « éléments »** qui se succèdent chronologiquement :

Tout d'abord, il y a une situation-problème initiale (l'élément déclencheur). Ensuite, il y a une prise de conscience de l'impossibilité de résoudre cette situation-problème en interne de manière autonome. Il faut alors exprimer la nécessité de s'ouvrir à l'extérieur afin d'avoir accès à des ressources. Enfin, il y a la mise en place d'un processus visant 1) à identifier où ces ressources se trouvent dans l'environnement ; 2) à s'assurer qu'elles sont compatibles avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise familiale ; 3) enfin à les intégrer au sein de l'écosystème de l'entreprise familiale.

Il y a donc un processus en trois temps :

1. Situation-problème initiale, identifiée grâce à un élément déclencheur ;
2. Impossibilité de résoudre ce problème en interne menant à la nécessité d'ouverture vers l'extérieur ;
3. Mise en place d'un processus d'ouverture afin de trouver une solution qui soit compatible avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise familiale.

Dans la réalité, les modalités de mise en œuvre du processus d'ouverture sont extrêmement variées. Dans le cadre de ce rapport, le choix a été fait de se focaliser **particulièrement sur l'ouverture du capital et de la gouvernance**.

## 2.3 La gouvernance

---

La gouvernance « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire* » (Charreaux & Desbrières, 1998, p. 59).

Objectivement, la gouvernance constitue l'ensemble des institutions permettant à une entreprise de fonctionner de façon optimale. Elle permet de prévenir les risques de conflits ou de désalignement d'intérêts entre les parties prenantes concernées et précise les rôles et pouvoirs

de chacun d'eux. Ce concept s'apparente donc aux mécanismes qui régulent et définissent les répartitions de pouvoir et de prises de décisions dans des circonstances précises (Chrisman, Chua, Le Breton-miller, Miller, & Steier, 2018; Nordqvist et al., 2014; Pieper, 2003).

La gouvernance est un concept qui recouvre à la fois des **mécanismes formels et informels**.

Les **organes formels** sont prévus par la loi : il s'agit de l'Assemblée Générale (A.G) et du Conseil d'Administration (C.A), ainsi que les accords légaux.

Les mécanismes **informels** reprennent quant à eux des organes créés par les entreprises elles-mêmes, en vue d'améliorer leur fonctionnement, tels qu'un Comité de Direction (C.D), un conseil de surveillance, un comité consultatif, ou encore un Conseil de Famille.

### **2.3.1 Le Conseil d'Administration (C.A)**

Le Conseil d'Administration est un organe de gouvernance formel. Dans sa formule la plus simple, il est composé des actionnaires et dirigeants de l'entreprise. Il n'existe pas de règles sur la taille ou la composition précise de cet organe de gouvernance. Différents rôles lui sont attribués (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011; Canella, Jones, Houston, Withers, & Texas, 2015) :

- un instrument de discipline des dirigeants au service des actionnaires ;
- un instrument facilitant la création de valeur ;
- un instrument cognitif aidant à la création de compétences.

Il peut être en partie composé de personnes ne travaillant pas dans l'entreprise, qu'ils soient actionnaires ou administrateurs indépendants.

### **2.3.2 Le Comité de Direction (C.D)**

Le Comité de Direction est composé des personnes exerçant une fonction de direction et/ou ayant un poste à haute responsabilité au sein de l'entreprise (ex : directeur financier ; directeur général ; directeur du service légal ; directeur technique ; ...). Ce comité a pour objectif de rassembler autour de la table les personnes exerçant des fonctions de gestion importantes au sein de l'entreprise. Dans la majorité des entreprises familiales, il se réunit de façon informelle.

### **2.3.3 Les organes de gouvernance familiale**

Il existe, dans certaines entreprises familiales, certains mécanismes et organes de gouvernance spécifiquement réservé au caractère familial de l'entreprise : le Conseil de Famille, les réunions familiales, la fondation familiale et la charte familiale (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Botero, Gomez Betancourt, Betancourt Ramirez, & Lopez Vergara, 2015; Cho et al., 2018; Gnan, Montemerlo, & Huse, 2015; Suess, 2014).

Ces organes étant informels, il n'existe, à l'heure actuelle, aucun canevas juridique particulier à respecter pour le mettre en place. Par conséquent, il existe autant de mécanismes de gouvernance familiale que d'entreprises familiales et il revient aux personnes qui le mettent en place d'en dessiner les contours, en déterminant la liste des participants (critères de l'âge, du lien de parenté, etc.) d'un pouvoir d'avis ou de décision ; du nombre de réunions organisées par an, etc.

Un point important à retenir de ces observations est qu'il est tout à fait possible de créer des outils de gouvernance permettant d'articuler au mieux les sphères familiale et entrepreneuriale.

### **2.3.4 Les autres organes**

Comme déjà mentionné, certaines entreprises décident de créer d'autres comités ou conseils en leur conférant des rôles de surveillance, de contre-pouvoir, ou d'objectivation.

Les plus répandus sont les suivants :

- Les comités de surveillance ;
- Les conseils des sages, encore appelés conseils des paires ;
- Les comités de rémunération.

## 3 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette section vise à faire une synthèse de la littérature existante en matière d'ouverture de la gouvernance et du capital au sein des entreprises familiales.

Les raisons qui poussent les entreprises familiales à ouvrir - ou non- leur gouvernance et capital aux externes se veulent être le fil rouge de cette section.

Dans une première partie (section 3.1), la question de l'ouverture de la gouvernance est étudiée, en reprenant notamment les avantages et inconvénients repris au sein de la littérature scientifique. Ensuite, dans une deuxième partie, (section 3.2) ces questions sont abordées du point de vue de l'ouverture du capital. Il est à noter qu'une section sur les craintes préalables est précisée, au vu de l'éclairage conséquent qu'apporte la littérature sur le sujet (section 3.2.2).

### 3.1 Ouverture de la gouvernance

#### 3.1.1 Comment ouvrir la gouvernance ?

L'ouverture de la gouvernance peut se faire au sein des organes formels et informels. En fonction de l'organe choisi, l'acceptation de l'ouverture est différente et poursuit divers objectifs.

##### a) Le C.A à la recherche d'observateurs

Lorsqu'il est question d'ouverture au sein du C.A, il s'agit souvent d'une ouverture stratégique, qui va au-delà de l'entreprise et de la famille. Les profils-types associés à l'ouverture du C.A sont appelés des **administrateurs indépendants**. Ces personnes sont externes à la famille ainsi qu'à l'entreprise. En tant qu'observateurs externes, ils permettent l'émergence de nouvelles perspectives stratégiques, le renforcement de l'objectivité de l'organe sur le reste de l'entreprise et la diminution des risques de collusion entre intérêts familiaux et entrepreneuriaux (Crutzen, Pirnay, & Aouni, 2015; Le Breton-Miller, Miller, & Lester, 2011; Pieper, 2003).

Dans ce sens, de nombreuses études récentes prônent une prise de distance entre la famille et la gestion de l'entreprise en augmentant notamment l'implication non-familiale, ou en décentralisant la prise de décision, afin d'augmenter la performance des entreprises (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Mahto, 2018; Schickinger, Leitterstorf, & Kammerlander, 2018).

##### b) Le C.D à la recherche de talents

L'ouverture au sein du C.D poursuit une autre finalité. Cet organe se concentre sur les aspects de gestion opérationnelle de l'entreprise. Dès lors, le but est dans ce cadre-ci de s'entourer des personnes les plus compétentes pour diriger les « opérations », communément appelées **managers non-familiaux**. Dans ce cas-ci, l'ouverture se veut synonyme de « non-familiale ». Ainsi, lorsqu'on ouvre le C.D, le but recherché est de s'entourer de talents pour diriger les différents départements ou la direction générale de l'entreprise. La gestion de l'entreprise ne se base plus uniquement sur le lien familial, mais prend aussi appui sur des compétences<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Un rapport sur le sujet a été publié en 2015 par les membres de la Chaire en Entreprises Familiales HEC Liège : Crutzen N., Pirnay F., Aouni Z., « L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale », Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, juin 2015.

### **3.1.2 Avantages**

Il est reconnu que l'intervention d'externes permet, de façon générale, d'enrichir les organes de gouvernance de nouvelles perspectives tout en prenant de la distance par rapport au point de vue familial (Bammens et al., 2011; Tabor, Chrisman, Madison, & Vardaman, 2018). Selon Block (2011), il existe trois avantages principaux à engager un externe au sein de la gouvernance :

1. Bénéficier de nouvelles connaissances ;
2. Combler le manque de successeurs familiaux ;
3. Permettre la médiation entre les conflits familiaux (Block, 2011).

À cela s'ajoutent, en particulier pour le C.A, la prise du recul par rapport à l'ambiguïté des rôles entre membre familial et dirigeant de l'entreprise, la remise en question des rôles familiaux au sein de l'entreprise ainsi qu'une tendance à l'innovation (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002).

### **3.1.3 Difficultés**

S'il ressort de la littérature que de plus en plus d'entreprises familiales ouvrent leur gouvernance à des externes (Block, 2011), il y a toujours certaines perspectives ou méthodes qui sont à ajuster entre les membres familiaux et non-familiaux, et ce, afin d'assurer la collaboration de ces deux sphères.

Les difficultés majeures sont classées au niveau de deux processus :

#### **a) Processus de sélection**

- ⇒ Se rendre compte de la nécessité d'engager un externe ;
- ⇒ Définir le processus de recrutement des non-familiaux ;
- ⇒ Définir le profil recherché ;
- ⇒ Être capable d'attirer ce profil.

Le processus de recrutement commence dès le moment où il est fait état d'une lacune, d'un manque de compétence ou d'un manque de clairvoyance et de stratégie au sein de l'un des organes de gouvernance. Une fois que cette idée est potentiellement acceptée, il faut encore parvenir à établir un processus de recrutement objectif, dans le cadre d'une première ouverture à un membre non-familial, ainsi qu'à une définition du profil recherché. Enfin, la difficulté majeure au niveau du recrutement est l'identification des mécanismes qu'il faut mettre en place afin de garder ces externes au sein de l'entreprise.

#### **b) Processus d'intégration**

- ⇒ Faire savoir et faire perpétuer les valeurs de l'entreprise ;
- ⇒ Informer sur les attentes en termes de performance financière et non-financière ;
- ⇒ Indiquer l'importance de l'entente familiale ;
- ⇒ Aviser du pouvoir conféré à son rôle ;
- ⇒ Vérifier les compétences espérées ;
- ⇒ S'enquérir de la rentabilité émotionnelle.

Une fois que l'externe est recruté, encore faut-il qu'il s'intègre au sein de l'entreprise familiale, à cheval entre deux sphères aux fonctionnements différents (section 2.1. L'entreprise familiale) (Gomez-Mejia et al., 2011; Hirigoyen, 2009; Mustakallio et al., 2002).

En effet, travailler au sein d'une entreprise familiale requiert une compréhension particulière des attentes et objectifs poursuivis par les dirigeants (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Les valeurs, la vision à long terme et la rentabilité émotionnelle<sup>4</sup> jouent des rôles plus importants dans ce type d'entreprise, venant contrebalancer les attentes et objectifs rationnels et financiers, propres au monde entrepreneurial (Lutz, Schraml, & Achleitner, 2010; Tabor et al., 2018). Dès lors, il est parfois difficile pour les membres non-familiaux de mesurer l'ampleur des dimensions temporelle et émotionnelle véhiculées et vécues chaque jour dans les entreprises familiales. De plus, les membres familiaux et non-familiaux n'ont pas toujours la même perspective temporelle, ni au niveau de l'entreprise, ni au niveau de leur implication personnelle au sein de celle-ci.

Lorsque ces perspectives diffèrent de trop, cela se répercute sur les stratégies d'investissements et sur les décisions à long terme qui doivent être prises (Block, 2011).

Par conséquent, le défi est d'engager un membre externe qui partagera la vision à long terme de l'entreprise familiale, vision à la fois économique et sociétale (non-économique).

## **3.2 Ouverture du capital**

---

### **3.2.1 Comment ouvrir le capital ?**

Le capital est constitué par les actionnaires et associés ayant apporté des avoirs en numéraire ou en nature. Dans le cas des entreprises familiales, les actionnaires sont majoritairement issus de la même famille, voire uniquement familiaux (Joly, 2001).

L'ouverture du capital à d'autres investisseurs revient à procéder à son augmentation par émission de titres, en appelant officiellement de nouvelles personnes physiques ou morales à investir au sein de l'entreprise, et par la même occasion à intégrer l'A.G. Cette méthode est souvent considérée comme un financement de dernier ressort, lorsque l'autofinancement et la capacité d'endettement ne sont plus envisageables (Le Vigoureux & Aurégan, 2010).

Or, l'entreprise familiale présente un certain nombre de caractéristiques qui la rend très différente des autres entreprises : un fort désir de la part des membres de la famille de conserver le contrôle capitalistique de l'entreprise, une gestion ancrée dans une perspective de pérennité et le souhait que les informations concernant l'entreprise demeurent confidentielles (Berrone, Cruz, & Gomez-mejia, 2012; Pearson, Carr, & Shaw, 2008).

De nombreuses entreprises familiales sont divisées entre l'envie d'attirer les financements dont elles ont besoin et la crainte de devoir gérer l'impact que cela peut entraîner sur le contrôle de l'entreprise et le maintien de la confidentialité de leurs informations (Lutz et al., 2010).

Leur volonté de maintien du contrôle et de l'indépendance limite l'accès aux sources de financement qui s'offrent à elles telles que les introductions en bourse ou les prises de participation par des fonds d'investissement (*Private Equity*<sup>5</sup>).

---

<sup>4</sup> La rentabilité est un concept qui rend compte de l'utilité et du confort que les membres familiaux puisent dans les aspects non-économiques qu'ils poursuivent au sein de l'entreprise familiale (Gomez-Mejia et al., 2011).

<sup>5</sup> En français, c'est appelé « options sur titres ».

Le financement par les fonds de *Private Equity* ne va pas sans poser de questions, en particulier sur les modalités de sortie du fonds : lorsqu'il décide de se retirer, cette sortie du capital peut parfois conduire à la vente de l'entreprise, ce qui rend ce type de partenariat inapproprié pour l'entreprise familiale (Schickinger et al., 2018).

S'associer à une autre entreprise pour former un partenariat stratégique peut constituer une option de financement intéressante pour les entreprises familiales, bien que cet investissement puisse potentiellement, dans le cadre d'un plan à long terme, résulter en une perte de contrôle de l'entreprise.

Un profil d'investisseur plus adapté aux entreprises familiales existe néanmoins : les investisseurs privés. Ces investisseurs sont plus enclins à accepter des participations minoritaires, sans avoir à terme, l'objectif de prendre le contrôle ou de faire vendre l'entreprise pour rentabiliser leur investissement. Ils possèdent bien souvent une expérience et une expertise utiles au développement des entreprises dans lesquelles ils investissent (Joly, 2001). Nombre d'entre eux connaissent les organisations familiales et leurs spécificités. Par ailleurs, ils partagent souvent la même logique en termes de retour sur investissement à long terme et d'évaluation des risques.

### **3.2.2 Craintes préalables**

Selon la littérature, les entreprises familiales sont moins enclines à ouvrir leur capital à des externes et ce, pour plusieurs raisons.

#### **a) Peur de la perte du contrôle et de l'autonomie familiale**

Lorsqu'il est question d'ouverture de capital, la première crainte est la suivante : les entrepreneurs familiaux considèrent que cela va à l'encontre de leur vision à long terme et objectif de pérennité qui promeut la cession intergénérationnelle de l'entreprise, encore appelée « *ambition dynastique* » (Gomez-Mejia et al., 2011). D'autres auteurs décrivent cette peur comme la conséquence d'une « *culture de l'indépendance* » que les entrepreneurs familiaux développent au cours du temps (Le Vigoureux & Aurégan, 2010).

#### **b) Peur de l'ingérence**

Ensuite, les entreprises familiales poursuivent un plus grand nombre de but non-économiques. En effet, en laissant entrer des investisseurs non-familiaux, il semblerait y avoir une crainte de la part des actionnaires familiaux de devoir revoir leurs buts non-économiques à la baisse pour atteindre une plus grande rentabilité financière, au détriment de la rentabilité émotionnelle (Gomez-Mejia et al., 2011; Leitterstorf, 2013).

#### **c) Peur de la perte de la cohésion familiale**

Enfin, il semblerait aussi que les entreprises familiales soient moins enclines à faire intervenir une personne extérieure à la famille au sein du capital de peur de voir les relations et intérêts familiaux se distancier, voir se dissoudre. De plus, les entrepreneurs familiaux considèrent souvent l'exclusivité familiale au sein du capital comme un avantage car cela permet la réduction des coûts d'agence entre dirigeants et actionnaires, qui dans ce cas, se confondent (Sentis, 2005).

### 3.2.3 Avantages

La littérature scientifique soutient que le fait d'avoir un actionnariat minoritaire extérieur à la famille peut s'avérer être la source de nombreux avantages tels que la fidélisation des collaborateurs, la captation des talents, l'accès à une plus grande liquidité, l'accélération de la croissance, l'ouverture à un nouveau réseau, ou encore le levier pour l'innovation (Le Vigoureux & Aurégan, 2010).

Aux différents modes d'ouverture de capital correspondent différents avantages, détaillés ci-après.

#### a) Avec une ouverture au personnel

L'ouverture du capital au personnel de l'entreprise présente plusieurs avantages, particulièrement dans les entreprises familiales. En effet, cette méthode permet d'ouvrir le capital, tout en restant proche des actionnaires non-familiaux (Aubert & Rapp, 2008). De plus, cela permet de réduire les coûts d'agence entre les propriétaires familiaux et les directeurs non-familiaux, lorsqu'ils prennent part au capital (Canella et al., 2015; Desbrières, 2002). L'ouverture au personnel n'est pas réglementée de façon homogène. Dès lors, la latitude laissée au personnel et la forme que prend cette participation au capital est déterminée par le C.A (Desbrières, 2002).

La participation du personnel au capital peut dès lors prendre différentes formes telles que :

- i. Le personnel reçoit ou achète des parts et peut jouir des mêmes droits que les autres actionnaires ;
- ii. Le personnel reçoit des parts mais a l'obligation de les revendre aux actionnaires actifs lorsqu'il quitte ses fonctions au sein de l'entreprise ;
- iii. Le personnel reçoit des « parts bénéficiaires » qui permettent de toucher les dividendes (calculés par an) sur un nombre de parts potentielles reçu.

Au vu de cette catégorisation, il apparaît que l'ouverture du capital au personnel n'est pas toujours considérée comme une ouverture du capital à proprement parler, lorsqu'il y a des restrictions sur la jouissance des droits en tant qu'actionnaire. Néanmoins, cela reste un outil d'implication du personnel de l'entreprise vis-à-vis de ses objectifs à long terme et de sa performance (Pasquet & Mazières, 2007).

#### b) Avec une ouverture à un actionnaire externe<sup>6</sup>

Cette sorte d'ouverture permet d'éviter des difficultés financières ou permet une augmentation de capital grâce à un nouvel apport de moyens financiers importants. Grâce à cet apport, il est possible de (re)développer l'entreprise familiale, tout en ayant une plus grande marge de manœuvre quant au choix du nouvel actionnaire, qui s'avère être une personne précise, contrairement au *Private Equity* ou à l'introduction en Bourse (Joly, 2001).

#### c) Avec une ouverture en bourse

L'entrée en bourse permet d'accroître les capacités d'investissement et de croissance de l'entreprise, sans pour autant devoir s'endetter directement en contractant des crédits bancaires. Ensuite, une entrée en bourse permet à l'entreprise de renforcer sa notoriété, grâce à l'aspect

---

<sup>6</sup> Pour être considéré comme externe, la personne doit être externe à la famille et ne travaillant pas dans l'entreprise (Crutzen et al., 2015).

public de la méthode. Enfin, une entrée en bourse offre une possibilité de sortie à chaque actionnaire familial, sans pour autant mettre les autres actionnaires familiaux devant l'obligation de lui racheter ses parts (Sentis, 2005). De cette ouverture découle également une meilleure protection du contrôle familial. En effet, les actions cotées en bourse étant dispersées entre de nombreux actionnaires, cela permet à la famille de rester l'actionnaire principal, même avec une minorité de parts (Schickinger et al., 2018).

Il est à noter que le choix des intermédiaires joue un rôle important dans le cadre d'une introduction en bourse, comme le dit Sentis, notamment lorsqu'il s'agit de choisir les auditeurs et les intermédiaires introducteurs<sup>7</sup> : « *Plus un intermédiaire est prestigieux, moins l'entreprise est sous-évaluée et meilleure est sa performance boursière à long terme. D'où l'intérêt pour une entreprise à engager un intermédiaire prestigieux* » (Sentis, 2005, p. 230).

De façon générale, les différents types d'ouverture au capital ne sont pas exclusifs les uns des autres. Il est tout à fait possible de cumuler différentes approches dans l'ouverture du capital d'une entreprise.

### **3.2.4 Difficultés**

Si les différents modes d'ouverture au capital rassemblent maints avantages, il va sans dire que cela ne se fait pas sans difficultés.

#### **a) Investissements à court terme et objectifs différents**

Si les actionnaires sont là (uniquement) pour avoir un retour sur investissement rapide et élevé, il est possible que cela crée des tensions entre la famille, qui poursuit notamment des buts non-économiques, et les nouveaux actionnaires, qui pensent en termes de maximisation et de rendement (Schickinger et al., 2018). Dès lors, les perceptions diffèrent en termes de temps, et en termes d'objectifs. C'est particulièrement vrai avec la technique du *Private Equity*, qui se traduit généralement par un investissement à court terme avec une sortie de capital rapide après retour sur investissement (Schickinger et al., 2018).

Les mêmes difficultés peuvent être d'application suite à l'entrée en bourse, en ajoutant tout de même les difficultés administratives et réglementaires que l'entrée en bourse engendre.

En effet, l'entrée en bourse s'accompagne d'une rigoureuse préparation et perpétuation en termes de *reporting*, ainsi que d'une formalisation des organes de gouvernance qui parfois peut coûter très cher à l'entreprise.

#### **b) Perte d'identité**

Comme déjà mentionné, bon nombre d'entreprises familiales sont motivées et construites par et sur des intérêts non-financiers (Berrone et al., 2012). Lorsque le capital n'est pas exclusivement familial, une plus grande attention est portée à l'aspect économique et à la rentabilité financière de l'entreprise (Bammens et al., 2011). Dès lors, il est possible de voir une perte d'identité ou un changement stratégique dans la conduite des missions de l'entreprise, devant s'éloigner parfois de la rentabilité émotionnelle dont elle se satisfait avec, par

---

<sup>7</sup> « Les intermédiaires-introducteurs sont des institutions (entreprises d'investissement, banques, etc.) habilitées par les autorités des marchés dont la mission est d'accompagner l'entreprise lors de toutes les phases de l'opération » (Sentis, 2005, p. 232).

conséquent, une moins grande attention apportée aux valeurs et émotions qui traversent l'entreprise.

Dès lors, en vendant une partie de leur capital, l'entreprise familiale prend le risque de perdre son identité, en tout ou en partie (Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes, & Weismeier-Sammer, 2017; Schickinger et al., 2018; Vincent Ponroy, Lê, & Pradies, 2019). Cela se ressent d'autant plus lorsqu'il est fait usage des techniques de cotation en bourse et de *Private Equity*, puisqu'il n'est alors pas possible pour la famille de « choisir » les futurs actionnaires.

### **c) Divulgence d'informations sensibles**

En cas d'ouverture du capital, la question des informations à donner aux actionnaires se pose. Il faut dès lors rester attentif à la divulgation d'informations qu'il faut rendre disponibles pour les nouveaux actionnaires (Lee, Lim, & Lim, 2003). Ces dernières sont toujours susceptibles d'être récupérées par la concurrence.

Cela se manifeste principalement lorsqu'il s'agit d'ouvrir le capital par introduction en bourse puisque les processus de reporting et de transparence se veulent très rigoureux.

## 4 MÉTHODOLOGIE EMPIRIQUE

Afin d'explorer les perceptions des entrepreneurs familiaux quant à l'ouverture de leur entreprise, il a semblé intéressant de mener une étude qualitative exploratoire basée sur l'analyse d'entretiens avec différents acteurs de terrain. Pour ce faire, 10 entreprises familiales ont été sélectionnées et 25 personnes ont été interrogées entre février et octobre 2019 :

- 23 personnes évoluant au sein des entreprises familiales ;
- 1 journaliste spécialiste des entreprises familiales ;
- 1 ancien administrateur délégué d'une institution bancaire, aujourd'hui retraité.

### 4.1 Echantillon

Afin d'avoir une certaine représentativité dans l'espace géographique choisi, parmi les 10 entreprises sélectionnées, 7 sont localisées en Belgique, 2 au Luxembourg et 1 dans le Nord de la France.

Quatre de ces entreprises ont été recommandées par les partenaires de la Chaire en Entreprises Familiales. Les autres ont été sélectionnées et contactées grâce à la méthode « *boule de neige* », consistant à demander aux entreprises de nous recommander une autre entreprise familiale dans un secteur différent.

En termes d'échantillonnage, il a été pris en compte de choisir des entreprises de taille, de génération et de secteur variés afin de rendre compte, dans la mesure du possible, de l'hétérogénéité caractéristique des entreprises familiales.

Toutefois, il existe un biais au sein de l'échantillon, sachant que beaucoup de grandes entreprises familiales (+ de 500) ont été interrogées. Ce choix a été consciemment posé et se justifie par le fait que la question de l'ouverture de la gouvernance et du capital est une thématique qui est plus facile à aborder pour des entreprises ayant dépassé un niveau important de développement soit en termes d'activités (taille) soit en termes générationnel.

Aussi, il apparaissait important d'interroger plusieurs personnes au sein de la même entreprise afin d'analyser les perceptions de façon plus complète et ce, en privilégiant la dynamique de l'entreprise plutôt que les dynamiques personnelles. Dès lors, au sein de chaque entreprise, il a été demandé pour rencontrer au moins deux personnes évoluant ou ayant évolué au sein de celle-ci. Cette demande a été respectée pour 9 entreprises sur les 10. Certaines entreprises ont accepté que plus de deux membres familiaux soient interviewés.

Il est à noter que, en complément des entreprises, deux autres entretiens ont été menés avec respectivement un spécialiste en entrepreneuriat familial, ancien administrateur délégué d'une institution bancaire, ainsi qu'un journaliste spécialiste des saga familiales en entreprises.

Au total, 25 entretiens ont été réalisés.

Tableau 1- Echantillon d'entreprises interrogées

	Secteur	Taille approximative	Génération	Région
Entreprise 1	Art	1-10	2 <sup>ème</sup>	BE-Flandre Occidentale
Entreprise 2	Brasserie	200-499	4 <sup>ème</sup>	BE-Anvers
Entreprise 3	Transports	1-10	3 <sup>ème</sup>	BE-Liège
Entreprise 4	Société à portefeuille (services)	+ de 5000	2 <sup>ème</sup>	BE-Liège
Entreprise 5	Tabac	600-700	7 <sup>ème</sup>	LU- Hollerich
Entreprise 6	Courtage en vin	1-10	3 <sup>ème</sup>	BE-Liège
Entreprise 7	Culture de champignons	80-100	2 <sup>ème</sup>	FR-Lille
Entreprise 8	Commerce de fruits et légumes	600-700	3 <sup>ème</sup>	LU- Ellange
Entreprise 9	Distribution	+ de 1000	4 <sup>ème</sup>	BE-Hainaut
Entreprise 10	Presse	+de 6000	3 <sup>ème</sup>	BE-Brabant flamand

## 4.2 Collecte des données

---

Les entretiens se sont déroulés entre février et octobre 2019, en face-à-face, et pour la plupart au siège de l'entreprise. Chacun d'eux a été individuel et a duré entre 40 minutes et 2h30, avec une durée moyenne d'une heure.

Un guide d'entretien a été préalablement construit afin d'aborder les thématiques souhaitées et a été adapté à chaque cas (celui qui a servi de modèle se trouve en annexe).

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

## 5 RÉSULTATS

### 5.1 Profils des 10 entreprises familiales

---

Parmi les dix entreprises familiales interrogées, les profils, histoires et façons d'entreprendre témoignent de la diversité de celles-ci.

Au sein de l'échantillon, certaines entreprises n'ont jamais ouvert ni leur capital, ni leur gouvernance (3), d'autres encore ont décidé d'ouvrir les deux dimensions (5), et enfin les autres n'ont ouvert que la gouvernance (2). Un cas de figure ne s'est jamais présenté : l'ouverture seule du capital.

Ci-après, un tableau synthétique des ouvertures des entreprises familiales interrogées<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dans le cadre de ce rapport, les catégories d'entreprises sont définies comme suit selon leur taille :

Les TPE : 1 à 9 effectifs ;

les PE : 10 à 49 effectifs ;

les PME : 50 à 249 effectifs ;

les ETI : 250 à 4999 effectifs ;

les GE : plus de 5000 effectifs.

Tableau 2- Ouverture du capital et/ou de la gouvernance au sein de l'échantillon

Entreprise	Secteur	Taille	Génération	Ouverture du capital	Ouverture de la gouvernance	Ouverture du capital				Ouverture de la gouvernance				
						Bourse	Private Equity	Participation du personnel	Investisseurs privés	C.A	C.D	Autres		
Entreprise 1	Art	TPE	2ième											
Entreprise 2	Brasserie	ETI	4ième	x	x		x				x	x	x	x
Entreprise 3	Transport	TPE	3ième											
Entreprise 4	Services	GE	2ième	x	x		x				x	x		
Entreprise 5	Tabac	ETI	7ième		x						x	x		
Entreprise 6	Courtage en vin	TPE	3ième											
Entreprise 7	Culture de champignons	PME	2ième	x	x						x	x		x
Entreprise 8	Commerce de fruits	PME	3ième		x							x	x	
Entreprise 9	Distribution	ETI	4ième	x	x							x	x	
Entreprise 10	Média	GE	3ième	x	x						x	x	x	x

### **5.1.1 Focus sur celles qui n'ont jamais connu d'ouverture**

Les trois entreprises n'ayant jamais connu d'ouverture partagent un critère commun : elles sont toutes composées de moins de 10 personnes, presque exclusivement issues de la famille.

Il ressort de façon générale qu'au sein des trois entreprises, ouvrir la gestion et/ou la gouvernance reviendrait à perdre l'identité, la liberté et surtout le contrôle familial de l'entreprise. Ces entreprises insistent toutes fortement sur leur volonté de rester de petites structures « flexibles », avec l'envie de maintenir un climat plus familial qu'entrepreneurial, permettant à la famille de « *garder la main* » (Entreprise n°3- Administratrice déléguée). Ainsi l'entreprise semble être plus au service du bien-être familial : un « outil » utile à la famille, avec pour principale préoccupation l'épanouissement familial.

Dès lors, en couplant l'envie de rester de petites structures tout en mettant le bien-être familial en avant, ces entreprises ne ressentent pas le besoin d'ouvrir le capital ou la gouvernance de leurs structures.

Lorsqu'il leur est demandé s'ils pourraient envisager une ouverture, la question reste souvent délicate. Alors que les membres des générations plus anciennes restent plus fermés à l'idée d'une quelconque ouverture, les plus jeunes générations semblent plus enclines à considérer une ouverture au sein de la gouvernance. En effet, celle-ci peut devenir envisageable lorsqu'il est question de combler certaines lacunes importantes au niveau managérial, ou un besoin d'être guidés dans un monde plus complexe. En ce qui concerne le capital, aucun des membres interrogés au sein des entreprises ne l'envisagent : c'est la famille, ou ce n'est personne !

### **5.1.2 Focus sur celles qui se sont déjà ouvertes**

Les 7 autres entreprises de l'échantillon ont quant à elles ouvert le capital, la gouvernance et dans certains cas, les deux.

#### **a) Ouverture de la gouvernance seule**

Dans le cas des entreprises n°5 et 8, seule une ouverture de la gouvernance a été opérée.

Dans le premier cas (entreprise n°5), les deux membres familiaux interviewés ont cité le recrutement d'un gérant externe à la famille comme première ouverture majeure, voire cruciale dans l'entreprise. Cela s'est fait avec l'arrivée de la 5<sup>ème</sup> génération à la tête de l'entreprise, au sein de laquelle il y avait deux potentiels repreneurs, issus de branches familiales différentes. La 4<sup>ème</sup> génération avait alors décidé de mettre en place un externe à la tête de l'entreprise afin de voir lequel des deux serait en mesure de reprendre au mieux le rôle de gérant par la suite.

Ensuite, l'entreprise familiale a fait entrer des externes au sein du C.A, notamment pour servir de médiateur entre les différentes branches familiales, afin de faciliter la communication et d'objectiver la prise de décision.

Enfin, l'entreprise familiale est à nouveau dirigée par un non-membre de la famille aujourd'hui et fait donc face à une troisième ouverture majeure de la gouvernance. Cela est dû au manque de repreneur familial potentiel au sein de la 7<sup>ème</sup> génération.

Dans le cas de l'entreprise n°8, l'ouverture de la gouvernance est assez récente (depuis janvier 2019) et s'est faite au sein du C.A ainsi qu'au sein du C.D. Cette ouverture est liée à deux éléments déclencheurs : (1) une croissance assez importante sur un court laps de temps, (« *après*

*une certaine taille, il faut (entreprise n°8- Directeur marketing) » et (2) l'arrivée des deux enfants du gérant et propriétaire au sein de l'entreprise. Concrètement, trois externes ont donc été invités à prendre place au sein C.A, en plus des deux managers externes présents au sein du C.D. Il faut pourtant noter que les décisions familiales ont plus de poids que les décisions non-familiales.*

#### **b) Ouverture de la gouvernance et du capital**

Parmi les 10 entreprises interrogées, 5 d'entre elles ont ouvert respectivement leur gouvernance et leur capital à des membres non-familiaux. Ces entreprises sont les suivantes : n°2 ; 4 ; 7 ; 9 ; 10.

Si ces entreprises ont toutes ouvert leur capital et leur gouvernance, les raisons pour lesquelles elles l'ont fait ainsi que les méthodes sont diverses.

En ce qui concerne l'ouverture à la gouvernance, certaines entreprises ont utilisé certains mécanismes identiques :

Les entreprises n°2, 4 et 10, faisant face à une croissance rapide ont, dès lors, décidé d'ouvrir leur C.A à des externes afin de professionnaliser leur structure de gouvernance.

Les entreprises n°2 et 10 ont également procédé à une ouverture de leur gouvernance. Elles l'ont fait via la création de nouveaux comités exigés par les mécanismes de cotation en bourse. Il s'agit de comités d'audit et des comités de rémunération au sein desquels des externes siègent afin d'objectiver le fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise n°7 a, quant à elle, ouvert sa gouvernance à certains externes au travers de la création d'un Conseil de Surveillance, composé de plusieurs amis du gérant de première génération.

Enfin, l'entreprise n°9 a ouvert sa gouvernance à un CEO externe, suite à la décision d'un membre de la famille de ne plus occuper cette fonction.

En ce qui concerne l'ouverture du capital, les raisons et histoires sont plus spécifiques et les contextes plus particuliers.

Dans le cas de l'entreprise n°2, l'ouverture du capital s'est faite via une introduction en bourse en 1991.

La raison derrière cette introduction réside principalement autour d'un conflit familial opposant deux branches héritières aux perspectives divergentes. Au vu du conflit, une des branches de la famille (A) a proposé de racheter les parts de l'autre branche (B). Les membres de la branche A, étant déjà endettés, ont décidé de mettre une partie des actions à racheter en bourse. Cela permettait à l'autre branche familiale de sortir de l'entreprise en étant rétribuée ainsi qu'à la première branche familiale de devenir actionnaire majoritaire tout en s'endettant raisonnablement.

L'entreprise familiale n°4 a ouvert son capital dès sa création dans les années 80 via une participation au capital par le personnel de direction. Cela avait été imaginé par le gérant afin d'intéresser les directeurs à la réussite de l'entreprise.

L'entreprise n°9 a aussi ouvert son capital dans le but d'intéresser des parties prenantes à la bonne gouvernance de l'entreprise. Les membres familiaux ont ouvert le capital à hauteur de 20 % à la marque dont ils détiennent une franchise dans le but de les impliquer.

Enfin, les entreprises n°7 et 10 ont ouvert leur capital de façon comparable puisque les entrepreneurs familiaux aujourd'hui à la tête de celles-ci sont les personnes qui ont été invitées, quelques années auparavant, à prendre part au capital (section 6.2).

L'entreprise n°7 a fut créée par trois frères en 1960. Dans les années 70, n'ayant aucun héritier potentiellement intéressé par la reprise de cette petite entreprise, ils engagent un jeune gérant et le font participer minoritairement au capital. En 1982, cet homme devient actionnaire majoritaire et les trois frères ne conservent qu'une minorité de blocage. Aujourd'hui, l'un des fils de l'homme est à la tête de l'entreprise et certains héritiers des trois frères détiennent toujours une minorité de parts (ne correspondant plus à la minorité de blocage).

L'entreprise n°10 a connu un scénario similaire.

L'entreprise, créée en 1880, fait face à des difficultés financières dans les années 1970. La famille à la tête de celle-ci est contrainte d'ouvrir le capital afin de pouvoir réinjecter de l'argent au sein de l'entreprise en difficulté. C'est une nouvelle famille qui, en tant qu'actionnaire externe, réinvestit dans l'entreprise. Cette nouvelle famille devient, en 1988, l'actionnaire majoritaire avec 66% des parts. Aujourd'hui, la nouvelle famille est l'actionnaire exclusif, rendant le capital à nouveau détenu intégralement par une seule famille.

Enfin, les entreprises n°2, 4 et 10 ont ouvert leur capital au personnel de l'entreprise.

Néanmoins, dans le cas des entreprises n°2 et 10, cela s'est fait via des *stock options*<sup>9</sup>. Les deux entreprises ont, dès lors, mis en place des mécanismes qui ne permettent pas aux membres du personnel de rester détenteurs des actions acquises lorsqu'ils quittent l'entreprise. Cela permet aux membres du personnel de participer à l'A.G et de recevoir des dividendes. Toutefois, cela ne leur permet pas de céder ces actions à un membre de leur famille ou de les revendre à autrui. Seule l'entreprise peut les racheter car il y a une obligation de rachat de l'entreprise lorsque les membres du personnel quittent celle-ci. Dès lors, cet outil se rapproche plus d'un incitant à la performance qu'à une acquisition d'actions dans le cas des entreprises n°2 et 10 (section 6.3).

Cette première vue d'ensemble révèle que l'ouverture du capital reste une question délicate, voire tabou. L'ouverture de la gouvernance, quant à elle, est une perspective plus facile à envisager et à mettre en œuvre.

L'ouverture du capital est associée à une situation plus problématique, alors que l'ouverture de la gouvernance est associée à une démarche proactive de la part des entrepreneurs, à une volonté d'améliorer les performances de l'entreprise. Il ressort du tableau que, plus l'entreprise compte

---

<sup>9</sup> Un stock option est défini comme « le droit accordé à un salarié d'acquérir dans le futur un nombre donné d'actions de son entreprise à un prix fixé lors de l'attribution du droit, à partir d'une date d'attribution et jusqu'à une autre date » (Pasquet & Mazières, 2007, p. 114)

d'effectifs et de générations, plus les membres familiaux à la tête de celle-ci sont enclins à s'ouvrir. Dans les prochaines sections, les processus d'ouverture de la gouvernance et du capital sont analysés en profondeur.

## **5.2 Ouverture de la gouvernance**

---

### **5.2.1 Craintes préalables**

Dans le cadre d'une ouverture de la gouvernance, les craintes préalables semblent moins prononcées que celles exprimées lorsqu'il est question de l'ouverture du capital. En effet, les entreprises ont pour la plupart déjà été confrontées à une ouverture de la gouvernance et sont, au vu de la taille des entreprises et/ou de la famille, souvent amenées à faire entrer des personnes sans lien avec cette dernière pour pouvoir porter et mener à bien les projets de l'entreprise.

Néanmoins, s'il est vrai que le phénomène d'ouverture est présent dans les entreprises familiales, il n'est pourtant pas exempt de préjugés ou de craintes liés à l'arrivée d'externes.

Premièrement, le sentiment que la confiance et le dialogue ne sont pas toujours les mêmes. En effet, il ressort de beaucoup d'entretiens que ces deux composantes sont plus faciles à entretenir entre les membres d'une même famille et nourries par les activités qui les lient en dehors. Lorsqu'il s'agit d'un externe, cela ne se fait pas de la même façon, et il est alors important de savoir sur qui l'on peut compter. Certains témoignages ont prouvé qu'il n'est pas toujours facile de savoir à qui il faut faire confiance. Il est aussi difficile de juger s'il y a consensus sur les objectifs, ou si « l'autre » est à la hauteur des attentes de la famille en entreprise. De cette prudence découle parfois une réticence à faire entrer un externe dans un organe stratégique tel que le C.A (pour peu qu'il soit formellement organisé).

Deuxièmement, les entreprises familiales sont souvent attachées à une histoire et une culture qui leur sont propres. Pour les personnes « *nées dedans* » et qui bénéficient de l'« *affectio societatis* », il semble moins compliqué de comprendre et de fonctionner au sein de cet écosystème, fait de traditions et parfois de non-dits. Il peut alors paraître effrayant de faire entrer un externe et de devoir soulever des questions qui ne sont jamais abordées, ou volontairement mises sous silence, afin d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise. Aussi, il est parfois difficile de laisser à des externes la possibilité de contredire un choix du Pater Familia ou, simplement, un choix familial. Dans ce cas, une configuration dans laquelle le choix familial a plus de poids que le choix des externes apparaît.

### **5.2.2 Ouverture effective et les conditions**

Si des craintes se font tout de même sentir dans le discours, il apparaît pourtant que 7 des 10 des entreprises familiales interrogées ont déjà été confrontées à l'ouverture de la gouvernance. Il ressort des entretiens que plus l'entreprise compte d'effectifs et de générations, plus les membres familiaux à la tête de celle-ci sont enclins à prendre des externes dans la gouvernance et ce, pour deux raisons principales :

1. Il n'y a pas toujours assez de membre en âge de remplir les postes et fonctions à pourvoir au sein de l'entreprise familiale ;

2. Ils n'ont pas toujours les capacités requises pour le faire.

*« On n'a pas assez de membres familiaux pour faire tout, et puis en plus, je pense vraiment que l'ouverture à des membres non-familiaux est une richesse. On n'a pas que des Einstein dans notre famille » (Entreprise n°4- CEO).*

Au travers des entretiens, certains leviers favorisant la réussite d'une ouverture peuvent être décelés :

**a) La confiance**

D'abord, il y a l'importance de la confiance. Certes, la gouvernance et l'actionnariat sont deux notions différentes, mais il s'avère qu'elles sont liées, et ce encore plus lorsqu'il s'agit d'entrepreneuriat familial. Dès lors, les entrepreneurs familiaux, qui ont tendance à associer le fruit de leur patrimoine actuel et en devenir (c'est-à-dire l'entreprise), sont très attentifs aux personnes externes entrant dans la gouvernance. Ainsi, pour dissocier les deux et faire en sorte qu'il y ait une capacité d'action des externes, il faut une très grande confiance ceux-ci et les membres familiaux.

**b) La recherche d'efficience**

Ensuite, comme l'indiquent plusieurs entrepreneurs, le développement de l'entreprise est primordial. C'est d'ailleurs pour cela que certains d'entre eux préfèrent choisir une personne externe pour remplir un rôle précis plutôt qu'une personne de la famille qui n'aurait pas les compétences. Ainsi, s'il est possible d'imaginer l'ouverture de la gouvernance, il faut que l'externe soit considéré comme plus compétent et utile à l'entreprise qu'un membre familial prêt et disponible pour remplir ce rôle.

*« On préfère ne pas avoir de membres familiaux dans la gouvernance plutôt que d'avoir des mauvais » (Entreprise n°2-CEO).*

### **5.2.3 Moments clés**

L'arrivée d'externes, tant dans la gestion que dans les organes stratégiques, semble se concentrer sur quatre moments clés :

**a) Entreprise en difficulté (perte de vitesse sur le marché, difficulté financière, etc.)**

Un cas particulièrement intéressant est le cas de l'entreprise n°7.

En effet, alors que l'entreprise était originellement détenue par trois frères, ceux-ci ont, en 1982, fait appel à un jeune homme dynamique et spécialiste agro-alimentaire chez Auchan, pour relancer et moderniser l'entreprise. En effet, l'entreprise, créée en 1960, peinait à se développer et les trois frères n'avaient pas de repreneur potentiel dans leurs héritiers.

Il est à noter qu'il n'est pas seulement entré comme externe au sein de la gouvernance mais aussi en tant qu'actionnaire. Il est devenu actionnaire principal par la suite, la famille fondatrice ne gardant qu'une minorité de blocage au niveau de l'actionnariat. Grâce à lui et sa nouvelle vision des choses, ils ont fait fleurir l'entreprise, en la modernisant ainsi qu'en la diversifiant. Aujourd'hui, il est devenu l'actionnaire majoritaire et son fils a repris la gestion de l'entreprise.

**b) Famille en difficulté (conflits sur la succession, dispute ; vision différente entre les différentes branches familiales ; ...)**

L'arrivée d'un externe peut être aussi due à un besoin de médiation entre différents membres familiaux qui, par leurs désaccords, mettent l'entreprise dans une situation délicate bloquant certaines décisions.

Lorsque deux blocs familiaux se retrouvent au même niveau actionnarial et sont représentés avec la même force au C.A, cela peut créer de gros blocages décisionnels qui se répercutent sur le bien-être de l'entreprise tout en mêlant les employés dans ces tensions qui n'en devenaient qu'exacerbées. Ce fut le cas au sein de l'entreprise n°2 :

*« On s'est retrouvé dans cette situation de 50-50, ce qui se reflétait dans l'actionnariat mais aussi au niveau du C.A. On a relativement vite attiré un externe dans le CA parce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait trop d'émotion et que peu de décisions étaient prises » (Entreprise n°2-CEO).*

**c) Problème lors de la transmission (pas de successeur prêt à reprendre ; conflit sur le choix du successeur ; ...)**

Lorsque la génération devant reprendre est trop jeune ou trop peu expérimentée, il peut être utile de les aider en faisant entrer un externe dans la gestion ou dans les organes de gouvernance afin de leur servir de guide.

Le cas de l'entreprise n°5 :

Dans les années 70, un externe a pris la direction de l'entreprise suite à un conflit entre différentes branches familiales concernant le choix du prochain gérant. Ainsi, en mettant un externe à la tête, il a été plus facile pour les autres de prendre le temps de voir quel était le profil qui conviendrait le mieux, au vu de leur implication et compétences au sein de l'EF, pour en reprendre la tête quelques années plus tard. Cela leur a permis d'éviter les conflits intestins dus à des décisions prématurées et de préserver les intérêts de l'entreprise.

L'histoire se répète dans cette entreprise : en effet, 40 ans plus tard, c'est à nouveau un externe qui est à la tête de l'entreprise car il n'y pas de successeur familial potentiellement intéressé et/ou en âge de reprendre à l'heure actuelle. Cela démontre que lorsqu'une entreprise familiale est satisfaite de sa première expérience d'ouverture, elle n'hésite plus à y recourir à nouveau lorsque la situation l'exige.

L'ouverture n'est pas toujours idyllique. Il y a des entreprises pour lesquelles l'ouverture à un externe ne s'est pas passée pour le mieux, comme l'illustre le cas de l'entreprise n°2. Dans leur cas, un manager externe s'est vu attribué un rôle important en tant que facilitateur entre générations. Néanmoins, cela n'a pas été des plus positifs. Comme l'explique le Vice-président de l'entreprise n°2, *« Ça s'est mal passé car il a abusé de son rôle de conseiller et cela a été l'enfer pour nous. Tant que notre père vivait, il était la figure du Pater Familias, les choses étaient tenues mais à son décès, il y a eu certaines dissensions, et à ce moment-là, le CFO de l'époque, qui avait un grand rôle a été très... présent. Cela s'est arrêté net en 1998 ».*

**d) Volonté de formalisation et de professionnalisation**

La volonté de formalisation et de professionnalisation s'accompagne souvent, dans les entreprises rencontrées, par la volonté de distinguer l'entreprise de la famille.

Cette tendance se marque plutôt dans les grandes entreprises, puisque les petites entreprises ne ressentent souvent pas la même nécessité de formaliser et professionnaliser leur gestion et leur gouvernance.

Les entreprises concernées ont initié les démarches en vue d'entrer en bourse - c'est le cas des entreprises n°2 et 10<sup>10</sup> - ou d'observer les règles de bonne gouvernance, telles que celles imposées par la bourse - c'est le cas de l'entreprise n°4. Le but est alors de mettre en place des outils et règles de bonne gouvernance, impliquant souvent des contrôles externes, des comités de différentes sortes tels que le conseil de surveillance, les comités d'audit, les comités de rémunérations, ou encore des organes moins formels tels qu'un Conseil de Famille.

Dans les années 90, le CEO de l'entreprise n°10 a choisi, avec son beau-frère, d'intégrer un premier externe dans le C.A afin de scinder les sphères familiales et professionnelles au sein de l'organe qui, auparavant exclusivement composé de membres familiaux, avait tendance à dévier sur des sujets ne concernant pas l'entreprise ou à manquer d'efficacité.

*« La consanguinité, il faut faire attention. Le fait qu'on soit de la même famille, certes c'est bien mais il ne faut pas oublier qu'il faut ouvrir ouvrir ouvrir. Il faut faire attention à ne pas être trop fermé sur la famille. S'ouvrir sur la gouvernance en partageant avec des personnes extérieures à la famille. » (Entreprise n°7-directeur général retraité).*

Le critère de la taille joue, dans ce cas-ci, un rôle prépondérant. En effet, lorsque l'entreprise familiale grandit de façon assez spectaculaire et sur une courte période de temps, elle doit alors faire face aux changements de dimensions de son fonctionnement et ce, tant au niveau du personnel que de l'espace alloué. Par conséquent, le besoin d'une professionnalisation, notamment à travers l'engagement d'externes, se fait sentir.

*« Ouvrir le capital : pour l'instant on n'en a pas vraiment besoin, par contre, nous avons ouvert la gouvernance ! Au-delà d'une certaine taille c'est pratiquement indispensable d'avoir un ou plusieurs administrateurs indépendants dans son Conseil d'Administration » (Entreprise n°8-CEO).*

*« Au-delà d'une certaine taille, l'important pour une famille en entreprise n'est plus d'opérer au jour le jour mais d'en contrôler la stratégie à long terme » (Administrateur délégué d'un institut bancaire retraité).*

## **5.2.4 Avantages**

### **a) La diversification**

L'un des principaux avantages relevés le fait d'avoir une équipe diversifiée et spécialiste dans différents domaines. En effet, à l'heure de la complexification et de la spécialisation, il n'est pas toujours simple de s'entourer de la meilleure équipe si l'entreprise reste exclusivement familiale. Ainsi, il apparaît avantageux de choisir des personnes compétentes dans des domaines précis, afin de permettre à l'entreprise de continuer à croître et à se développer.

---

<sup>10</sup> Il est à noter que, finalement, dû à l'éclatement de la bulle internet en 2001 et la crise qui suivit, l'entreprise n°10 a décidé de ne pas entrer en bourse. Aujourd'hui, l'entreprise met un point d'honneur à observer les règles de bonnes gouvernance mise en place lors de leur préparation à cette entrée en bourse.

*« Je pense que c'est indispensable de s'ouvrir aujourd'hui car on est dans une société qui vit à 100 à l'heure, que tout va terriblement vite, et je pense qu'on doit vivre avec son temps ». (Entreprise n°4-Veuve de l'administrateur délégué fondateur).*

*« Il faut s'entourer des talents, des gens qui sont bien plus doués que vous dans leur domaine de compétences spécifiques » (Entreprise n°10-CEO).*

### **b) Le coup de fraîcheur**

L'arrivée d'externes dans la gouvernance permet parfois de questionner des éléments qui n'étaient plus questionnés. Ainsi, cela pousse à la réflexion et parfois même à l'innovation. De plus, en ouvrant la gouvernance à d'autres, cela permet de déléguer certaines tâches ou responsabilités dans lesquelles les membres familiaux sont moins à l'aise ou moins compétents afin de permettre à chacun de se concentrer sur ses domaines de compétences.

*« Parce qu'après un certain temps, moi j'ai dirigé cette boîte pendant 20 ans, et je trouve que c'était absolument nécessaire d'aller à un moment secouer l'arbre. [...] De temps en temps, un coup de neuf, un coup de refresh, même vis-à-vis des équipes c'est important. Je les connaissais très bien, elles me connaissaient très bien, il y a des choses qu'on sait mais qu'on n'a pas l'énergie de faire, donc on n'a pas l'énergie de transformer. C'est un peu comme dans une maison, il faut ranger le garage mais ça fait 20 ans qu'on n'a pas rangé le garage ». (Entreprise n°9-Actionnaire familial principal).*

### **c) La défamiliarisation dans la prise de décision**

Les externes au sein des organes de surveillance et des conseils d'administration permettent aussi de défamiliariser parfois les décisions, en rationalisant les échanges plutôt qu'en se sentant obligé de fonctionner selon un modèle familial établi, et/ou obligatoire à respecter, au vu des histoires personnelles et familiales.

En ne restant pas exclusivement familial, cela permet aussi de mieux équilibrer les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la famille.

Un autre avantage réside dans la séparation - dans ce cas-ci - entre le manager et l'actionnaire, qui permet de garder une certaine crédibilité en cas de décisions difficile, notamment lors des négociations avec les syndicats, et de sortir de l'affect afin de rationaliser les décisions.

*« Quand vous avez une décision difficile à prendre en tant que manager, le fait que vous soyez propriétaire de votre entreprise vous décrédibilise, parce qu'ils [les syndicats] se disent 'c'est l'actionnaire de toute façon, il trouvera toujours une solution financière' ou alors il y a des chantages affectifs 'j'ai connu votre grand-père, j'ai connu votre père, je vous jure, est-ce que vous ne pouvez pas faire...' Et les chantages affectifs comme ça, c'est affreux car il y a tout l'affect, toute l'histoire. Alors que quand vous prenez un manager professionnel, pour lui c'est 1+1=2 » (Entreprise n°9- Actionnaire familial principal).*

## 5.3 Ouverture du capital

---

### 5.3.1 Crainces préalables

Il ressort des entretiens que la question de l'ouverture du capital semble plus délicate à aborder, à envisager et à exprimer pour les entrepreneurs familiaux. Ainsi, il est apparu plus compliqué de récolter des informations. Ces questions relèvent en effet de la propriété, du patrimoine et d'aspects pécuniaires, éléments qui sont encore souvent considérés comme tabous ou, en tout cas, privés.

Dès lors, malgré la volonté des interviewés de ne pas s'attarder sur le sujet ou de rentrer dans les détails, il apparaît que la crainte principale réside dans la peur de diluer le capital, considéré comme le patrimoine familial, et par la même occasion de diluer l'identité familiale propre à l'entreprise.

*« Ouvrir le capital : l'imaginer oui, le faire je ne pense pas car cela enlèverait l'identité de la boîte en fait. Le but étant de rester une structure familiale »  
(Entreprise n°6- Courtier en vin).*

Une autre crainte, liée à la première, réside dans la décision d'être la personne responsable de la dilution par ouverture, et ainsi de ne pas permettre aux générations suivantes de reprendre l'entreprise familiale à cause de cette dilution de capital.

Lorsque le capital est fermé et qu'il n'y a aucune volonté d'ouverture potentielle, les réponses fusent, allant toutes dans le sens des craintes préalables :

*« Ouvrir le capital, non, car nous n'en avons pas besoin » (Entreprise n°10-CEO).*

En effet, à travers ces citations, la volonté de rester une structure familiale, sans en diluer ni le patrimoine ni l'identité, se fait sentir.

D'autres explications sont à trouver au sein d'autres entreprises comme le démontre cet extrait :

*« Quand on est une pyramide sur la tête, il faut être très solides à la base »  
(Entreprise n°10- Secrétaire général).*

Ici, cela témoigne de l'importance de pouvoir compter sur un actionnariat restreint, motivé par la même vision et les mêmes intérêts. Ainsi, l'image d'une pyramide sur la tête témoigne d'une base d'actionnariat fermé, solide et propre à la famille, dans lequel l'entente est le mot d'ordre afin de permettre à l'entreprise de s'étendre tout en s'appuyant sur sa base.

### 5.3.2 Ouverture effective et conditions

S'il apparaît que la concentration de l'actionnariat est issue de la décision des membres familiaux actionnaires du moment, il apparaît que parfois, cela soit entériné dans des documents officiels interdisant à d'autres individus non-membres familiaux ou à certaines catégories de personnes de prendre part au capital.

Ainsi, au sein de l'entreprise n°5, les actionnaires ne peuvent être que les descendants de la lignée du fondateur de l'entreprise et cela se trouve dans les statuts d'origine.

Dans certaines entreprises, la condition n'est pas aussi stricte. Néanmoins, elle exclut les conjoints de l'actionariat. C'est notamment le cas dans l'entreprise n°10, où des conjoints occupent des postes-clefs dans différents organes et fonctions de la gouvernance sans pourtant avoir la possibilité d'être actionnaire. C'est aussi le cas dans les entreprises n°2 et 6 ; cependant, aucun conjoint ne travaille au sein de ces entreprises.

*« Il y a peut-être une réflexion qui est importante, c'est de se dire que quand on a un actionnaire autre qu'un membre de la famille qui détient des parts, je pense que c'est très important de se pencher sur la rédaction d'un pacte d'actionnaires, d'une convention entre actionnaires, pour essayer de protéger l'entreprise » (Entreprise n°4- CEO).*

L'utilisation des *stock options* est une méthode utilisée par les entreprises familiales en guise d'ouverture de capital au personnel. En effet, s'il y a un large consensus sur la nécessité pour le capital de rester concentré au sein de la famille, certaines entreprises ont recours aux *stock options* en considérant cet outil comme une sorte d'ouverture du capital.

Ces options sur titres constituent un droit pour le personnel, ou une catégorie de personnel précise, de pouvoir acheter des actions de l'entreprise (à un prix fixé à l'avance, dans un délai déterminé) et pouvoir ensuite les revendre afin d'exercer une plus-value. Les actions de la société achetées par les membres du personnel sont, dans ce cas-ci, incessibles et doivent être revendues obligatoirement à la société lorsque ceux-ci quittent l'entreprise.

Cette ouverture du capital n'en est pas une au sens où on l'entend, sachant qu'il n'est pas possible de céder les actions à ses enfants ou de les revendre à une tierce personne. C'est néanmoins un outil intéressant en ce qu'il permet de motiver et d'impliquer les salariés de l'entreprise à sa croissance, ses bénéfices et sa réussite de façon générale, tout en les faisant participer au capital ainsi qu'à la gouvernance de la société dans une certaine mesure.

Cette technique est appliquée dans les entreprises n°2, et 10, notamment pour aligner les intérêts des managers avec les intérêts des actionnaires dans le groupe (section 6.3).

### **5.3.3 Moments clés**

L'ouverture du capital au sein des entreprises familiales est souvent liée à un facteur déclencheur, qui lui-même influence la décision de l'outil utilisé. Suite à l'analyse des données, trois moments clés peuvent être mis en lumière :

#### **a) Réinjection de liquidité**

Lorsqu'une entreprise fait face à certains défis financiers, nécessitant une augmentation de capital, il peut être intéressant d'ouvrir celui-ci afin d'éviter de devoir s'endetter auprès d'un organisme financier. Dans ce cas-ci, les trois outils (introduction en bourse, *Private Equity*, et investisseur externe) sont utiles.

Ce fut le cas au sein des entreprises n°7 et 10.

### **b) Conflits familiaux**

Lorsqu'une entreprise fait face à certains conflits familiaux entre actionnaires, ou nécessite une plus grande formalisation pour se distancier de l'aspect familial, l'ouverture au capital à travers une introduction en bourse semble être un outil intéressant. En effet, cela permet à certains membres familiaux de devenir actionnaires majoritaires sans devoir racheter les parts des autres actionnaires voulant vendre, tout en permettant à ces derniers de recevoir le montant des ventes de leur parts. La bourse permet d'avoir beaucoup d'actionnaires pour finalement n'en avoir aucun, c'est-à-dire d'avoir une multitude d'actionnaires isolés, n'ayant pas un droit de blocage.

Ce cas fut observé au sein de l'entreprise n°4.

### **c) Intéressement d'un acteur particulier**

L'ouverture du capital peut aussi être un outil stratégique en vue d'intéresser une partie prenante importante de l'entreprise. En lui ouvrant le capital, la partie prenante devient actionnaire de l'entreprise et est dès lors plus intéressée par son bon fonctionnement. Cela permet aussi d'avoir des objectifs communs, ainsi qu'une meilleure compréhension des enjeux auxquels l'entreprise fait face par les acteurs gravitant autour de celle-ci.

Ce cas est corrélé aux histoires des entreprises n°5 et 9.

## **5.3.4 Avantages**

Dans le cadre de cette section et au vu de ce qui précède, il est alors facile de résumer les avantages et inconvénients relevés par les entrepreneurs en trois points principaux :

### **a) Augmentation de capital**

Comme déjà susmentionné, ouvrir le capital permet souvent de faire une augmentation de capital, afin de réinjecter de l'argent dans les projets en cours ou mettre en œuvre les projets à venir.

### **b) Investissement des parties prenantes**

L'ouverture du capital à certaines parties prenantes permet d'optimiser la stratégie actionnariale, en fidélisant des partenaires clés, en utilisant leur réseau et en construisant une vision partagée. Cela souscrit à une vision à long terme, avec la mise en place d'une meilleure compréhension des défis à relever de la part des parties prenantes.

### **c) Partager le risque**

Enfin, ouvrir le capital, c'est aussi partager le risque financier qui pèse sur les épaules des membres de la famille. Cela sert parfois aussi à sortir le propriétaire-manager de la solitude lorsqu'il est le seul actionnaire et dirigeant au sein d'une entreprise familiale.

Par conséquent, suite à l'énumération de ces différents avantages, il apparaît qu'ouverture du capital et vision à long terme familiale ne sont pas nécessairement antinomiques. De plus, il s'avère que l'ouverture du capital ne se résume pas simplement à l'apport d'avantages financiers. Ils peuvent être de nature stratégique, managériale, ou familiale.

*« Si l'entreprise grandit, il faut bien que quelqu'un d'autre la porte aussi »  
(Administrateur délégué d'un institut bancaire retraité).*

## 5.4 Conclusion générale des résultats

---

### a) Ouverture de la gouvernance

En ce qui concerne la gouvernance, les entreprises un peu plus matures en termes de générations ou celles ayant vécu de fortes croissances semblent avoir compris et mieux assimilé l'importance d'une ouverture, tant dans les fonctions managériales que dans les conseils d'administration. Néanmoins, la volonté est souvent de laisser un poids prépondérant à la famille dans les votes décisionnaires au sein de ces organes stratégiques, tout en laissant la capital presque exclusivement familial. Il arrive souvent d'entendre dans les entreprises qui ont connu une croissance impressionnante (par exemple les entreprises n°4, 5 et 10) qu'il est primordial d'aller chercher des gestionnaires en externes car 1) les membres de la famille n'ont pas toujours les talents nécessaires à l'entreprise ; 2) la famille est parfois trop petite pour combler les différents rôles et fonctions dont l'entreprise a besoin. Cependant, les entreprises n'appliquent pas ce raisonnement pour l'ouverture du capital.

Ainsi, s'il y a beaucoup de paradoxes et de contradictions, il ressort que l'ouverture à la gouvernance est perçue plus positivement que l'ouverture au capital, qui reste une question très délicate.

Il semblerait que les jeunes générations soient plus enthousiastes à l'ouverture de la gouvernance. Cela peut s'expliquer au regard des changements sociétaux, avec notamment la complexification et la spécification des métiers. Il apparaît primordial aujourd'hui de s'entourer de spécialistes dans les différents domaines et ce, tant au niveau de la gestion qu'au niveau des organes de gouvernance afin de permettre à l'entreprise de rester compétitive.

### b) Ouverture du capital

Il ressort de l'analyse des résultats que les entrepreneurs familiaux se montrent assez fermés quant à l'ouverture du capital de leur entreprise.

L'ouverture du capital est limitée par le fait que, de façon générale, les entrepreneurs familiaux veulent transmettre l'entreprise aux générations suivantes. Dans cette idée de transmission, elles n'ont notamment pas d'intérêt à voir la valeur des parts de la société augmenter sur le marché financier. De plus, les entreprises familiales sont souvent moins focalisées sur la croissance à tout prix, le bonheur familial venant tempérer ces aspirations. Le but premier reste de gagner sa vie et de faire de l'argent, mais pas au détriment de la liberté d'action des entrepreneurs familiaux.

En termes d'outils, un avis semble ressortir de façon unanime : ils n'envisagent pas l'entrée en bourse.

En effet, peu d'entrepreneurs ont envisagé la cotation en bourse comme un réel outil car ils considèrent leur entreprise comme trop petite que pour être intéressante en bourse. Ensuite, ils préfèrent « *gérer ça entre eux* ». Enfin, beaucoup y voient deux systèmes antinomiques. Même pour les plus grosses entreprises, le coût que représente la cotation en bourse en termes de reporting et d'investissement en temps est un frein important, voir primordial. L'entrée en bourse est plutôt considérée comme un outil assez contraignant, aux antipodes de la vision familiale et des buts stratégiques à long terme de l'entreprise familiale.

## 6 DISCUSSION

Cette section résume les différents phénomènes analysés suite à la lecture croisée des entretiens et de la revue de littérature. Cela permet notamment l'émergence de plusieurs singularités au sein du fonctionnement des entreprises familiales, au regard de leur perception par rapport à l'ouverture.

### 6.1 Le critère de la taille lié à la rentabilité émotionnelle

Dans le cadre de cette étude, un critère semble jouer une influence particulière sur la perception de l'ouverture : la taille de l'entreprise.

Pour une bonne compréhension de la section, il est nécessaire de distinguer les TPE des autres entreprises. Dans l'échantillon d'entreprises qui ont été interrogées, trois d'entre elles sont considérées comme TPE : l'entreprise n°1 (8 effectifs) ; n°3 (8) ; n°6 (4). C'est au sein de ces entreprises que la plus grande concentration de membres familiaux est retrouvée (proportionnellement aux autres). De plus, elles sont toutes à cheval sur la 2<sup>ème</sup> génération : soit 1<sup>ère</sup>-2<sup>ème</sup>, soit 2<sup>ème</sup>-3<sup>ème</sup> et sont dès lors considérées comme encore « jeunes ».

Il ressort qu'au sein de ces trois entreprises, ouvrir la gouvernance et le capital est associé à la perte de l'identité familiale de l'entreprise. Cela s'observe de façon plus prononcée que dans les autres entreprises. La volonté de rester exclusivement familiale, tant dans la gouvernance que dans le capital, est clairement affichée au sein des trois entreprises.

Une raison pouvant expliquer ce refus ou cette méfiance vis-à-vis de l'introduction quelqu'un de non-familial à un poste à responsabilité, avec une connotation de « gestion », réside dans la volonté de ces entreprises à rester de petites structures flexibles, avec l'envie de maintenir un climat plus familial qu'entrepreneurial, permettant à la famille de « garder la main » (*Entreprise n°3- administratrice déléguée*).

*« Non, non je n'ai jamais pensé ouvrir la direction à des non-membres familiaux parce que 1) j'aime bien de contrôler ; et 2) vis-à-vis de mes clients, je préfère que ce ne soit pas des gens qui « passent », et les fournisseurs aussi. » (Entreprise n°6-CEO).*

*« On veut garder la main sur tout, donc on ne veut pas que quelqu'un d'autre s'en mêle. » (Entreprise n°3- Administratrice déléguée).*

Un autre argument, parfois plus insidieux ou moins conscient, est la peur de l'inconnu. Cette dernière se traduit par des propos tels que « ça a toujours été comme ça » (*Entreprise n°3- Assistante de direction*).

Néanmoins, en adoptant une perspective systémique permettant alors d'intégrer les arguments susmentionnés, l'hypothèse suivante peut être émise :

Il existe une relation inversement proportionnelle entre la taille des entreprises familiale et la rentabilité émotionnelle du dirigeant-proprétaire.

La rentabilité émotionnelle est définie comme suit : « *le rapport entre le résultat émotionnel et la valeur émotionnelle* » (Hirigoyen, 2009, p. 402). En pratique, cela se rapporte à la satisfaction que tirent les entrepreneurs familiaux à poursuivre des buts non économiques, liés notamment au bien-être familial ou autres aspects non pécuniaires qu'ils tirent de l'entreprise familiale (Berrone et al., 2012; Chrisman, Memili, & Misra, 2013).

En prenant appui sur la littérature, et au vu des résultats obtenus lors des analyses d'entretiens, il est dès lors possible d'affirmer le raisonnement suivant :

Au plus l'entreprise familiale est petite, au plus la rentabilité émotionnelle est élevée chez le propriétaire-dirigeant.

Par conséquent, son aversion vis-à-vis de l'ouverture est plus grande sachant que, comme déjà discuté, l'ouverture entraîne souvent une rationalisation des objectifs, ainsi qu'une plus grande exigence en termes de performances financières.

Ceci explique, de facto, la crainte de faire entrer une personne tierce. Celle-ci représente le risque de devoir diminuer cette rentabilité émotionnelle au profit d'une rentabilité plus formelle, par exemple d'ordre financier.

Nous nous sommes posés la question de savoir si le critère du secteur avait une influence particulière, et dans les limites de nos travaux, il semblerait qu'à l'heure actuelle, les généralisations peuvent être tirées sur tous les cas analysés, secteurs confondus.

## **6.2 Le phénomène de « familialisation »**

---

La familialisation est un concept issu des théories de l'entrepreneuriat et ne se veut pas spécifiques aux entreprises familiales.

Ce concept est défini comme suit :

« *On entend par la familialisation la nomination d'un fils ou d'une fille ou de proches au poste de direction d'une entreprise non-familiale afin d'assurer la transmission de la firme au sein de la famille de l'actuel directeur général ou du fondateur. [...] Ainsi, une entreprise non-familiale peut transiter vers une forme de structure familiale et inversement.* » (Hirigoyen, 2009, p. 396).

Les entreprises n°7 et 10, de par leur histoire parallèle, illustrent en partie ce phénomène, tout en permettant une réflexion plus précise quant au cas des entreprises familiales face à la familialisation.

Dans le cas de l'entreprise n°7, la famille A, à l'origine de la création de l'entreprise, s'est retrouvée, dans les années 70, sans héritier potentiel intéressé pour reprendre et relancer la société. Dès lors, ils ont proposé à un jeune externe de s'associer à eux, en le faisant entrer dans l'actionnariat et en le laissant prendre la tête de l'entreprise.

« *Comme ils n'avaient pas d'héritiers intéressés, ils ont préféré ouvrir leur capital et leur gestion* » (Entreprise n°7- Directeur général retraité).

Très vite, cet externe a racheté d'autres parts de la société pour devenir ensuite actionnaire majoritaire, la famille A ne gardant qu'une minorité de blocage. Aujourd'hui, la plupart des héritiers de la famille A ont revendu leurs parts à cet externe ainsi qu'à son fils, plus tard, qui représentent aujourd'hui la famille B.

*« Mais les [membres de la famille A] sont gens intelligents et ouverts et ils sont capables de comprendre que pour l'intérêt de l'entreprise, à moyen et long terme, c'est nécessaire de vendre, car si le capital est trop réparti, ce n'est pas simple » (Entreprise n°7- Directeur général retraité ).*

Un cas similaire est observable au sein de l'entreprise n°10.

Dans les années 70, la famille à la tête de l'entreprise familiale (famille A) opère une ouverture de capital pour renforcer ses appuis financiers. Une nouvelle famille prend part au capital (famille B) et devient par la suite majoritaire en 1978. En 1989, le fils de la famille B devient alors CEO de l'entreprise, qui est rebaptisée un an plus tard. Aujourd'hui, cette famille détient 100% des actions de l'entreprise.

Au vu des cas susmentionnés, il est possible de spécifier le concept en créant une acception alternative de celui-ci : la « *familialisation d'entreprise familiale* » c'est-à-dire la familialisation d'une entreprise familiale par une autre famille que celle déjà en place.

Cela se traduit concrètement par l'apparition de nouveaux acteurs non-familiaux dans l'actionariat ainsi que dans la gestion, qui par la suite deviendront majoritaires et feront de cette entreprise familiale, la leur, en intégrant leur progéniture au sein de celle-ci. Il y aurait familialisation (par la famille B) d'entreprise déjà familiale (car déjà détenue par une famille A).

L'essentiel à retenir est **qu'il est possible de créer des dynamiques familiales alternatives au sein d'entreprises familiales, sans nécessairement y voir une défamiliarisation brutale et définitive.**

Dès lors, ces deux exemples permettent de prendre de la distance par rapport au déterminisme de défamiliarisation associé à la perception de l'ouverture du capital.

Dans ces cas-ci, l'ouverture n'a pas entraîné la perte du caractère familial. Au contraire, elle a permis à celui-ci de **reprendre un souffle et d'être porté de façon alternative**, au travers de dynamiques familiales différentes.

**Cela permet de démontrer que le caractère familial ne se doit pas d'être transmis et entretenu exclusivement par l'hérédité, mais qu'il est possible de faire entrer des gens externes et respectueux des dynamiques familiales au sein de l'entreprise, partageant une vision à long terme, avec une possible volonté intergénérationnelle.**

### 6.3 L'avantage des *stock options*

---

Comme mentionné dans la section Résultats, l'utilisation des *stock options* est une méthode utilisée par les entreprises familiales en guise d'ouverture de capital au personnel. En effet, s'il

y a un large consensus sur le fait que le capital doit rester concentré au sein de la famille, certaines entreprises ont recours aux *stock options* en considérant cet outil comme une sorte d'ouverture du capital.

Cette ouverture du capital n'en est pas une au sens où on l'entend, sachant que, dans les cas de *stock options* observés au sein de l'échantillon, il n'est pas possible de céder les actions à ses enfants ou de les revendre à une tierce personne. C'est néanmoins un outil intéressant qui permet de motiver et d'impliquer les salariés de l'entreprise à son expansion ou du moins à sa croissance et réussite, tout en les faisant participer au capital actif de la société dans une certaine mesure.

Cette ouverture du capital est perçue comme une solution intéressante pour :

- Maintenir la concentration du capital au sein de la famille ;
- Faire profiter une partie du personnel du fruit de leur travail ;
- Aligner les intérêts entre employés et actionnaires ;
- Motiver les managers et réduire sensiblement les coûts d'agence.

La littérature scientifique soutient les arguments précités tout en mentionnant l'aspect stratégique que recouvrent ces options (Pasquet & Mazières, 2007). En effet, si cela est bénéfique pour l'entreprise ainsi que pour le personnel, un autre effet lié à cette option consiste en la fidélisation du personnel. En effet, en l'impliquant de cette façon, le personnel n'investit plus seulement son capital humain<sup>11</sup> mais aussi le capital au sens propre du terme (Desbrières, 2002).

De plus, la littérature relève qu'en faisant participer certains membres du personnel via les stocks options, ceux-ci sont de facto conviés à l'A.G et entrent en contact direct avec les investisseurs. L'échange d'informations à propos de la gestion de l'entreprise peut s'avérer très utile et contribue à la bonne gouvernance (Charreaux & Desbrières, 1998; Desbrières, 2002).

## 6.4 Le paradoxe de la transmission

---

Alors que la question de la transmission a été abordée avec tous les entrepreneurs interrogés, 16 entrepreneurs sur 23 ont mis un point d'honneur à mettre en avant que l'avenir de l'entreprise était plus important que le fait d'avoir un successeur familial à la tête de celle-ci.

En effet, alors que la transmission de la propriété à ses enfants semble être une évidence, il en va autrement pour la gouvernance.

*« Pour moi, le développement et la stabilité de l'entreprise sont beaucoup plus importants que le fait que ce soit un de nos enfants qui dirige. Je préférerais avoir des enfants heureux, un manager professionnel et une entreprise qui se développe, qui ait de l'argent, qui ait des employés heureux, qu'un enfant dont je sois très fier parce qu'il dirige l'entreprise, mais qu'il la dirige mal, qu'il ne soit pas heureux, que les employés sentent qu'il n'est pas fait pour ça, que les performances*

---

<sup>11</sup> Le capital humain reprend « l'ensemble des savoir-faire et compétences acquises par une personne et qui accroissent ses capacités à exercer des activités économiquement génératrices de valeur (Desbrières, 2002, p. 257).

*économiques ne soient pas à la hauteur. Alors c'est un peu dichotomique, mais ...*  
» (Entreprise n°9-Actionnaire familial principal).

Lorsque qu'ils sont questionnés plus particulièrement sur ce paradoxe, il s'avère qu'ils préfèrent **tous** quelqu'un de bon plutôt que quelqu'un de familial, tout en reconnaissant que si la personne peut allier les deux, c'est un atout important.

*« Nous pensons que si le manager est bon, c'est une force qu'il soit de la famille »*  
(Entreprise n°2-Vice-président du CA).

Pourtant, il ressort des entretiens des plus grosses entreprises que la génération suivante se prépare à reprendre l'entreprise en intégrant des facultés d'économie et de management, notamment à l'étranger. Cela rejoint dès lors la **volonté des parents qui espèrent voir, ou voient un de leurs enfants à la hauteur de l'héritage.**

*« Mon devoir c'est de penser au bien-être de l'entreprise, mais il se trouve que mon fils est taillé pour la course »* (Entreprise n°7- Directeur général retraité).

De tout ceci, il ressort que les entrepreneurs à la tête des entreprises sont pris d'un sentiment paradoxal entre le rationnel et émotionnel :

Ils prônent l'excellence des compétences pour la conduite future de la société, tout en espérant avoir des profils familiaux qui pourraient potentiellement être formés à la reprise, en envisageant parfois déjà certains héritiers comme repreneurs futurs.

**Il y a un réel tiraillement entre le conventionnel (il faut les capacités) et « les tripes » (j'espère que mon enfant sera à la hauteur, il/elle se prépare), c'est-à-dire entre l'aspect rationnel et l'aspect familial.**

## **6.5 La différence de perception selon la casquette : entre entrepreneur et père**

---

L'analyse croisée de plusieurs entretiens de CEO révèle que leur perception du capital évolue au cours du temps. De cela découle aussi leur position quant à l'ouverture de celui-ci.

*« Ouvrir le capital... Aujourd'hui je pense que c'est une erreur. Mais je pense que c'est surtout une question d'âge. Il y a 20 ans, je vous aurais dit le contraire »*  
(Entreprise n°7- Directeur général retraité).

*« Vous savez ce qui se passe, c'est qu'à force de vieillir, on y pense beaucoup plus. Je n'y ai pas pensé pendant 30 ans, je n'y ai jamais réfléchi, mais maintenant, on a fait cette charte, c'est un actionariat assez concentré, mais il y a une nouvelle génération donc évidemment, on se rend compte que ce qui n'avait jamais été considéré comme un réel patrimoine familial a un aspect patrimonial important. D'autre part, ce que j'ai toujours ressenti et ça c'est beaucoup plus important, c'est que grâce au fait que c'est une société familiale, mais c'est un luxe dont je ne me suis pas rendu compte tout au long de ma carrière, c'est que nous avons, presque par définition, une vue à long terme et cette vision à long terme nous permet de*

*faire des transactions de temps en temps ou des acquisitions qui parfois semblent illogiques. [...] Toutes ces choses-là, quand je fais l'analyse ces 30 dernières années, oui je me dis que c'est vraiment un luxe, un privilège incroyable de pouvoir gérer une société en sachant que les actionnaires sont là pour le long terme, ce ne sont pas des gens qui rentrent et qui sortent, ce ne sont pas des gens qui ont des intérêts divergents, non ils ont tous le même intérêt, et c'est de pouvoir le faire dans une société gérée sur des paramètres objectifs c'est-à-dire que c'est le talent des gens qui compte, ce n'est pas leur nom ou leur filiation. Ça, ça donne un grand grand confort au management » (Entreprise n°10-CEO).*

Une tendance à la conscientisation de ce que cela représente en termes de patrimoine se révèle au cours du temps. Par conséquent, cela fait naître une volonté de préserver la continuité de celui-ci en gardant un actionnariat familial concentré, qui se manifeste de façon tardive.

Un témoignage permet de renforcer cette hypothèse de conscientisation tardive :

Le fils et actuel directeur général (une génération plus jeune) de l'entreprise n°7 semble avoir une vision des choses qui diffère de celle de son père. Pour lui l'important ne réside pas dans le fait d'avoir un actionnariat familial, mais plutôt de construire une équipe actionnariale unie et intéressée par la société par choix et non pas par hérédité. Selon lui, un bon actionnaire est quelqu'un qui s'investit à long terme pour l'entreprise, peu importe son nom de famille. D'ailleurs il ajoute que la famille n'est pas nécessairement le meilleur gage d'actionnariat car certains peuvent se sentir « *en prison* », piégés, par ce patrimoine « *actif* », qui engendre certaines responsabilités. Dans une entreprise selon lui, il ne devrait rien y avoir d'héritaire, ou du moins, rien d'obligatoire.

*« Et je dirais même qu'en ça, moi je vois une menace au niveau familial, c'est que je trouve que c'est dangereux de mélanger des logiques économiques et financières et la famille, parce qu'il y a plus de choses à perdre que de choses à gagner, quoi [...]. Il ne faut pas qu'on soit en prison avec ce patrimoine, que nécessairement on soit rattachés à l'histoire d'une entreprise. Une entreprise, pour moi, c'est une communauté de gens, un projet, mais il n'y a rien d'héritaire dans tout ça, ou d'obligatoire. Donc, je trouve que ce n'est pas un prisme, la famille. Je dirais simplement, ce qui me semble évident, c'est qu'il faut à tout prix s'assurer que les entreprises, elles soient détenues par des gens qui sont là pour le long terme et qui veulent bâtir des choses solides, plutôt que dans une logique court terme ou pour profiter d'une organisation et des salariés qui bossent et qui se donnent pour leur entreprise » (Entreprise n°7- Directeur général).*

Un paradoxe peut pourtant être discerné : s'il affirme cela pour l'actionnariat actuel, il pense et voudrait tout de même pouvoir intéresser ses enfants à l'entreprise, et peut-être travailler avec eux au sein de celle-ci lorsqu'ils seront en âge de la rejoindre.

*Alors, je vais vous dire, ce qui est bizarre c'est que pour moi, quand j'imagine mes enfants... La première chose qui me vient, c'est que je me dis que je pourrais peut-être plus travailler en confiance qu'avec les gens que j'embauche. C'est d'abord ça. C'est-à-dire que je trouve que c'est hyper difficile de s'entourer... Et puis je ne sais pas, dans mes enfants, je n'aurai peut-être pas forcément des gens qui vont faire des études brillantes, mais qui peuvent peut-être être aussi, malgré*

*tout, être des supers professionnels, car on a l'opportunité d'avoir aussi besoin de gens qui ont des talents mais qui ne nécessitent pas forcément d'avoir fait des études brillantes. (Entreprise n°7- Directeur général).*

L'hypothèse suivante peut être posée : **l'entrepreneur et le père sont à dissocier.**

L'entrepreneur ne voit pas l'importance de garder cette entreprise absolument familiale, tant qu'il trouve des actionnaires partageant sa vision à long terme jusqu'à ce qu'il soit père et que cela prenne une dimension patrimoniale. Cela fait naître à l'idée de travailler avec ses enfants et de donner l'envie de la transmettre à sa progéniture, en âge de la reprendre, s'ils y éprouvent un quelconque intérêt.

Ainsi, entre gestion et filiation, entre patrimoines privé et professionnel, les lignes de démarcation sont parfois ténues et les prises de décisions moins rationnelles qu'il n'y paraît.

## **6.6 Le grand consensus sur les pièces rapportées**

---

Il apparaît que l'ouverture des entreprises familiales aux « pièces rapportées » (c'est-à-dire les conjoints) s'opère principalement au niveau des postes de gestion opérationnelle (entreprise n°10. Cela se remarque aussi au sein des postes de direction mais de façon plus rare (entreprise n°5). Enfin, cela ne se constate pas au niveau de la propriété. Dès lors, si certaines d'entre elles participent à la gestion et/ou la gouvernance de façon reconnue, il est rare de les voir participer au capital, surtout lorsque l'entreprise a passé la troisième génération.

*« Clairement on n'intègre pas les épouses à la gestion [...] Ce qu'on remarque, c'est que les épouses ont l'élégance et la diplomatie de ne pas vouloir s'immiscer » (Entreprise n°2-Vice-président du CA).*

D'ailleurs, il existe, dans certaines entreprises interrogées, des statuts et pactes d'actionnaires entérinant l'interdiction formelle de faire entrer les conjoints au sein de l'actionnariat. C'est le cas dans l'entreprise n°10. Un autre cas intéressant est l'entreprise n°5, où les statuts (datant de la création de l'entreprise il y a sept générations) stipulent que les héritiers ne peuvent être que les descendants de la lignée du fondateur.

Le témoignage des conjoints travaillant dans l'entreprise illustre aussi cette place parfois complexe.

Témoignage du secrétaire général de l'entreprise n°10, beau-frère du CEO :

*« J'ai fait ce que je m'étais juré de ne jamais faire : m'occuper des affaires de ma belle-famille. [...] je me suis dit que j'allais faire ça pendant un an et puis me voilà 32 ans plus tard. Au départ je ne voulais pas parce que de mon expérience, c'est toujours un challenge de travailler dans les entreprises familiales, mais sachant quelle était la qualité qu'on allait avoir de Christian, que je connaissais du monde universitaire et dans lequel je voyais en lui toutes les potentialités d'un grand... Bon voilà, il ne faut pas avoir 2 coqs dans une ferme et donc je voulais faire ça de façon très temporaire. C'est déjà parfois assez difficile quand 2-3 frères s'occupent du même business, alors le beau-frère, c'est encore un autre challenge. [...] Pour rester, il y a des clefs : il faut bien choisir son créneau, moi j'ai choisi le droit, la*

*finance et tout ce qui est M&A, pour volontairement rester en dehors de l'opérationnel mais je m'occupe du structurel et de ce fait là, il y a moyen de travailler de pair » (Entreprise n°10- Secrétaire général).*

Autre témoignage d'un beau-fils qui a été CEO de l'entreprise n°5 :

*« Être beau-fils, ce n'est pas une qualité, c'est un handicap, et donc j'ai dû faire mes preuves. [...] On m'a accepté assez rapidement et les associés ont apprécié mon engagement et ma compétence. Mais je ne suis toujours pas de la famille et j'insiste sur le fait que je ne sois pas de la famille, je suis moi. C'est-à-dire que je n'ai aucune autorité à pouvoir décider, mais je peux émettre des avis, même si parfois je suis autorisé à décider parce que je suis gérant de ce groupe ». (Entreprise n°5- CEO retraité).*

Un parallèle intéressant peut être fait avec les résultats généraux du rapport (section 5.4) : les entrepreneurs familiaux sont plus enclins à ouvrir la gouvernance, ou du moins la gestion, mais la question du capital reste tabou, délicate et très concentrée sur une **définition de la famille qui se veut très restrictive**, malgré l'évolution des mœurs de la société actuelle et des nouvelles acceptions du modèle familial (Fayolle & Bégin, 2009; Tillman & Nam, 2008).

## **6.7 Les externes comme avantage, oui mais...**

---

Alors que beaucoup de points positifs associés à l'arrivée des externes au sein de la gouvernance sont mentionnés par les entrepreneurs, il ressort pourtant que les relations ne sont pas toujours aussi faciles entre membres familiaux et non-familiaux. En effet, lors des entretiens, plusieurs entrepreneurs ont évoqué des relations problématiques avec certains externes, à tel point qu'ils avaient parfois été contraints de les licencier. Au total, quatre entrepreneurs ont évoqué des relations conflictuelles. Ceux-ci font tous état de problèmes de répartition de pouvoir, avec un non-alignement de la fonction confiée à l'externe et le pouvoir qu'il s'était attribué.

Ces quatre témoignages font apparaître un certain malaise chez les entrepreneurs familiaux par rapport au rôle des externes.

Leur prise de pouvoir nécessite parfois des remises en question et des changements managériaux conséquents et nécessaires. Néanmoins, ils créent parfois plus de tensions, menant à des blocages et des prises de pouvoir informelles plutôt qu'à une formalisation et une plus grande transparence au sein de l'entreprise familiale.

Il résulte de cette analyse que la communication entre membres familiaux et non-familiaux est parfois plus houleuse que ce que la littérature et les premiers aperçus au sein des entreprises laissent percevoir (les enjeux de pouvoir étant source de conflits entre eux).

Cela permet de souligner à quel point la place d'un externe au sein d'une entreprise familiale peut s'avérer particulière. S'il est compliqué pour les membres familiaux de leur faire une place dans l'entreprise, il est tout aussi compliqué pour l'externe d'en comprendre les enjeux ainsi que les limites.

Ainsi, un tabou sourd apparaît : le malaise que ressentent les entrepreneurs familiaux face à des externes qui prennent un rôle allant au-delà de leurs fonctions.

## 7 CONCLUSION

Cette étude met en évidence le défi que représente l'ouverture au sein des entreprises familiales, avec pour fil rouge les craintes, avantages et difficultés associés à cette ouverture.

Ce rapport démontre que le degré d'ouverture ou de fermeture est lié à deux critères principaux : **la taille et le nombre de générations**.

Concrètement, au plus les entreprises sont grandes et anciennes, au plus celles-ci sont enclines à ouvrir leur gouvernance et/ou leur capital.

Les entretiens mettent en évidence le fait qu'une majorité des entreprises familiales interrogées ont été (et sont encore) confrontées à l'ouverture.

**L'ouverture de la gouvernance** est plutôt liée à une volonté de développer l'entreprise, tout en la formalisant afin de lui permettre d'atteindre des objectifs à plus grande échelle.

**L'ouverture du capital** est généralement liée à une situation critique et est dès lors perçue comme une solution « de dernier ressort » (Le Vigoureux & Aurégan, 2010)c. En effet, les réticences, les craintes de dilution du patrimoine et de l'identité familiale sont plus marquées pour ce type d'ouverture.

Parmi l'échantillon de 10 entreprises, 7 se sont ouvertes vers l'extérieur :

- 4 d'entre elles l'ont fait par nécessité, après avoir dû faire face à des problèmes familiaux et/ou financiers ;
- Les 3 autres l'ont fait pour permettre le développement de l'entreprise au vu de sa croissance.

L'analyse détaillée des entretiens a permis de mettre en avant deux profils prédominants de réactions face à l'ouverture du capital et/ou de la gouvernance :

*Tableau 3- Matrice des profils types d'ouverture*

	Ouverture capital	Fermeture capital
Ouverture gouvernance	Formalisation importante ; distinction plus marquée entre famille et entrepreneuriat <b>PROFIL 1</b>	Grandes sociétés, en quête de professionnalisation ; joue moins sur l'aspect familial.
Fermeture gouvernance	Aucune entreprise de l'échantillon ne correspond à cette configuration.	TPE et PME avec une rentabilité émotionnelle forte ; peu de formalisation au sein de la gouvernance. <b>PROFIL 2</b>

**Le profil 1** reprend cinq entreprises ayant ouvert la gouvernance ainsi que le capital.

Ces entreprises partagent deux caractéristiques principales :

Premièrement, un besoin de **formalisation** suite à la croissance de l'entreprise, rendant les structures plus grandes et plus complexes à gérer. Elles doivent dès lors sortir du contexte purement familial pour permettre le développement optimal de l'entreprise. Cette formalisation est souvent un synonyme de défamiliarisation, de prise de recul entre la famille et l'entreprise, avec, par conséquent, une distanciation entre les rôles de gestionnaire et d'actionnaire.

Deuxièmement, suite à la formalisation, il y a la mise en place de différents mécanismes d'ouverture afin d'**attirer les « talents »** et les intéresser à la réussite de l'entreprise.

Dans ce cas de figure, **l'aspect familial de l'entreprise est un atout pour l'entreprise.**

**Le profil 2** est l'inverse du premier et reprend trois entreprises. Il prône la fermeture du capital et de la gouvernance aux membres non-familiaux.

Dans ce cas de figure, les entreprises sont très petites (moins de 10 personnes) avec une majorité, voire une exclusivité de membres familiaux au sein du personnel. Ici, la volonté est de garder de petites structures flexibles, avec une grande place pour l'informel. La rentabilité émotionnelle est plus importante, et la famille est le prisme dominant au sein de l'entreprise familiale. L'entreprise est au service du bien-être de la famille, en lui permettant de vivre et de faire vivre les membres qui le souhaitent.

Dans ce cas de figure, **l'aspect entrepreneurial de la famille est un atout pour la famille.**

Cette catégorisation met en lumière le fait **qu'en décidant de rester exclusivement familiales**, ces entreprises **se posent leurs propres limites** car ce choix implique trois conséquences :

1. Ces entreprises s'obligent à rester de très petites structures ;
2. Elles se rendent moins attirantes pour les talents extérieurs, puisqu'elles laissent peu de perspectives d'évolution pour un membre non-familial ;
3. Elles restent tributaires des dynamiques familiales régissant l'entreprise, parce qu'elles n'ont pas la possibilité d'objectiver les situations ou de prendre du recul dans les prises de décisions stratégiques de l'entreprise.

Ce modèle convient aux jeunes TPE qui n'ont pas la volonté de devenir de plus grandes structures. Néanmoins, il est important de rappeler que le cercle vertueux peut devenir vicieux lorsqu'il est confronté aux besoins de croissance, de diversification pour améliorer la compétitivité, ainsi qu'à l'évolution de la société. Il peut à terme représenter un risque pour la famille de tout perdre car ce modèle ne permet pas l'adaptation.

L'analyse de la littérature, en complément de ces entretiens, soutient la catégorisation proposée ci-dessus, ainsi que la mise en évidence des limites du modèle familial.

---

Il ressort de ce travail de recherche qu'en fonction de la vocation de l'entreprise familiale (c'est-à-dire se développer en tant qu'entreprise compétitive ou assurer un confort familial), les choix stratégiques accompagnant celle-ci influencent la perception de l'ouverture.

Les observations permettent de conseiller **le maintien d'une influence familiale plutôt qu'une exclusivité familiale au sein de ce type d'entreprises**, pour faire en sorte que ce modèle (qui évolue toujours entre aspects rationnels et émotionnels) **ne se retourne pas contre lui-même**.

---

Il est important de mentionner que cette recherche se veut être une première étude exploratoire basée sur une étude qualitative reprenant un nombre de cas limités au sein d'une zone géographique restreinte. Elle ne permet donc pas de généralisation en l'état.

Dans une prochaine étude, l'ambition sera d'étudier d'autres limites inhérentes au fonctionnement des familles en entreprises ainsi que les défis que cela représente.

## 8 BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., Amann, B., & Garaudel, P. (2007). Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial. In *Colloque annuel 2007 AIMS* (pp. 1–28).
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance : Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338.
- Aubert, N., & Rapp, T. (2008). Les Salariés Actionnaires : Pourquoi Investissent-ils dans leur Entreprise ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11(4), 87–110.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses : A literature Review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134–152.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Block, J. (2011). How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms : A Principal – Agent Model. *Family Business Review*, 24(1), 9–27.
- Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., & Lopez Vergara, M. P. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218–237.
- Canella, A. A., Jones, C. D., Houston, S., Withers, M. C., & Texas, A. (2015). Family versus lone-founder controlled public corporations : Social identity theory and boards of directors. *Academy of Management Journal*, 58(2), 436–459.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57–88.
- Cho, J., Miller, D., & Lee, J. (2018). Too much of a good thing : Family involvement and the survival of listed Korean firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 223–237.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-miller, I. Le, Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 42(2), 171–186.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management theory of the Family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555–575.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441–448.
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2013). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner’s Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(5), 1–25.
- Cornu, G. (2012). *Vocabulaire juridique*. Presses Universitaires de France.
- Crutzen, N., & Pirnay, F. (2013). *La communication intergénérationnelle dans les entreprises*

*familiales en Belgique francophone*. Liège.

- Crutzen, N., Pirnay, F., & Aouni, Z. (2015). *L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale*. Liège.
- Daspit, J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A., & Mahto, R. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 293–300.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms : The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189–199.
- Desbrières, P. (2002). Les actionnaires salariés. *Revue Française de Gestion*, 5(141), 255–281.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships : A stewardship theory perspective. *Journal of Business Strategy*, 22, 545–565.
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? *Management International*, 14(1), 11–23.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 709–742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance Systems in Family SMEs : The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. O. De. (2011). The Bind That Ties : Socioemotional Wealth Preservation The Academy of Management Annals The Bind that Ties : Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, 198–199(8), 393–411.
- Joly, H. (2001). Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes : un déclin réversible. *Entreprises et Histoire*, 2(28), 64–76.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or Agency ? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22(3), 704–721.
- Le Vigoureux, F., & Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue Internationale P.M.E*, 23(3–4), 71–93.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession : Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.
- Leitterstorf, M. P. (2013). *IPO Financing of Family Firms*. WHU-Otto Beisheim School of

Management.

- Lutz, E., Schraml, S., & Achleitner, A.-K. (2010). *Loss of control vs. risk reduction: decision factors for hiring non-family CFOs in family firms*.
- Matias, C., & Franco, M. (2018). Family protocol : how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167>.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(4), 713–720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs . Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms : Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance : A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209.
- Pasquet, P., & Mazières, B. (2007). Intensité des plans de stock-options et tendances stratégiques. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 2(224), 113–121.
- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Pieper, T. M. (2003). *Corporate Governance in Family Firms : A Literature Review* (IIFE No. 97).
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et perspectives empiriques. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 219(3), 77–88.
- Schickinger, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2018). Private equity and family firms : A systematic review and categorization of the field. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 268–292.
- Sentis, P. (2005). Introduction en Bourse Quelles stratégies pour l'entreprise candidate. *Revue Française de Gestion*, 5(158), 225–244.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily Members in Family Firms : A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54–79.
- Tillman, K. H., & Nam, C. (2008). Family Structure outcomes of alternative Family definitions. *Population Research and Policy Review*, 27(3), 367–384.
- Vardaman, J. M., & Gondo, M. B. (2014). Socioemotional Wealth conflict in Family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1317–1322.
- Vincent Ponroy, J., Lê, P., & Pradies, C. (2019). In a Family Way? A model of family firm identity maintenance by non-family members. *Organization Studies*, 40(6), 859–886.
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first

generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 247–270.

Yeung, H. W. (2000). Limits to the Growth of Family- Owned Business ? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55–70.