

# L'entreprise familiale comme système

Etude des huiles de l'engrenage

Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay

2009

Etude commandée par  
l'Institut de l'Entreprise Familiale

## TABLE DES MATIERES

## PREFACE

Laurent WEERTS  
Administrateur Délégué  
Institut de l'Entreprise Familiale

## INTRODUCTION

Les entreprises familiales suscitent ces dernières années un intérêt croissant. La crise économique et financière actuelle les place encore plus sous les feux de la rampe. Elles sont prises comme modèle, car elles travaillent à long terme et ne se laissent pas mener par la chasse au gain à court terme. Il en résulte qu'elles sont même considérées par certains comme des bouées de sauvetage dans ces temps économiques difficiles. Pour d'autres, les entreprises familiales reflètent une image davantage émotionnelle et conflictuelle. Quoi qu'il en soit, il existe dans les sociétés familiales une interaction entre la famille et l'entreprise.

La famille, la société et les membres de la famille individuels peuvent être considérés comme les rouages d'un mécanisme, l'entreprise familiale. Quand il existe de très bonnes interactions entre ces rouages, le mécanisme **est bien huilé et des fruits positifs seront recueillis**. Il naît alors un pôle unique de moyens (*resources*) et de compétences (*capabilities*), connu dans la littérature sous le concept de *familiness* (Habbershon, Williams et MacMillan, 2003).

Dans la présente étude, nous recherchons les lubrifiants qui peuvent être utilisés pour les interactions positives entre les individus, la famille et l'entreprise et pour une entreprise familiale huilée comme un tout. Avec ce thème de recherche, nous comblons une lacune de la littérature scientifique consacrée aux sociétés familiales. Pearson, Carr et Shaw (2008) considèrent que les chercheurs devraient répondre à cette question. Sharma (2008) insiste, quant à lui, sur le risque que le concept "*familiness*", par son usage répandu, ne devienne un concept parapluie, qui mènerait à une confusion entre ses composantes, antécédents et conséquences. Selon lui, les composantes, antécédents et conséquences de *familiness* devraient être étudiés empiriquement. A cet égard, Chrisman, Sharma et Taggar (2007) notent que la plupart des études sur les entreprises familiales se sont focalisées sur un seul niveau d'analyse, soit les **sociétés, les groupes** ou les individus. Ils estiment que les modèles globaux qui s'intéressent à plusieurs niveaux d'analyse sont nécessaires pour une compréhension intégrée des entreprises familiales. Il est cependant quelque peu surprenant que de tels modèles n'aient pas encore été développés. Kepner constatait déjà en 1983 qu'une caractéristique de l'entreprise familiale en tant que système entier devait encore être étudiée.

Pour répondre à notre sujet de recherche, nous nous appuyerons d'un part, sur la littérature et d'autre part, sur l'analyse de neuf cas pratiques d'entreprises familiales (voir Annexe pour la description de notre méthodologie de travail) dont nous rapporterons les témoignages. A la demande expresse de nombreuses familles, ces témoignages resteront anonymes ; la taille de l'entreprise, le secteur et la génération de l'entreprise familiale seront néanmoins mentionnés pour chaque citation. Notre rapport est structuré comme suit. Dans un premier temps, nous apporterons des éclaircissements sur l'entreprise familiale en tant que système. Ensuite, nous présenterons les ingrédients du concept de *familiness*. Enfin, nous étudierons plus en profondeur les moyens permettant d'huiler un système d'entreprise familiale. Nous concluons avec un modèle expliqué et des recommandations.

Nous souhaitons remercier sincèrement toutes les personnes qui nous soutenus et conseillés. Cette recherche n'aurait pu être réalisée sans un certain nombre de personnes et d'institutions. En la personne de Laurent Weerts, administrateur délégué, nous tenons à remercier l'Institut de l'Entreprise Familiale pour le soutien financier apporté à cette étude et pour nous en avoir largement inspiré le thème de recherche. Nous adressons nos remerciements particuliers aux quatorze membres des neuf entreprises familiales qui nous ont consacré du temps pour nous apporter leur témoignage. Ce rapport est avant tout leur récit. De cette manière, à partir de cette recherche, nous avons jeté un pont entre les entreprises familiales. Puissent leurs apports rendre réalisable le fonctionnement de l'entreprise familiale comme un vrai système.

Johan LAMBRECHT et Fabrice PIRNAY  
Bruxelles-Liège, mai 2009

## 1. L'ENTREPRISE FAMILIALE COMME SYSTEME

Même s'il est généralement reconnu que les entreprises familiales sont différentes, la question demeure: "*Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?*". La définition de l'entreprise familiale a déjà fait couler beaucoup d'encre. Ceci a incité Davis à dresser en 2001 une synthèse des définitions et des diverses typologies d'entreprises familiales. De son relevé, ressort une évolution claire que nous allons développer ci-après. D'abord, nous prendrons en considération les définitions structurelles et de processus. Ensuite nous nous focaliserons sur les définitions de système de l'entreprise familiale. Enfin, nous terminerons avec des exemples et les avantages de l'entreprise familiale comme système.

### 1.1 Définitions structurelles et de processus d'une entreprise familiale

Les définitions structurelles ont été utilisées initialement pour décrire une entreprise familiale. Dans ces définitions structurelles, une entreprise familiale est définie selon l'*étendue* de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Une société est considérée comme une entreprise familiale si, par exemple, la majorité des parts se trouve dans les mains d'une seule famille et si les fonctions de management les plus importantes sont exercées par cette même famille (voir entre autres Donckels et Aerts, 1993).

Dans les définitions de processus, l'on examine *comment* la famille est impliquée dans l'entreprise. L'attention y est principalement portée sur la diversité des entreprises familiales. Ainsi la famille peut être intéressée dans le capital, la direction (management) et/ou le conseil d'administration<sup>1</sup>. Quand un membre de la famille (avec l'influence des autres membres de la famille) ou plusieurs membres d'une même famille sont les propriétaires principaux d'une entreprise, sans participer activement au management, on parle alors d'entreprises « *family-owned* ». Lorsque le capital est entre les mains d'un ou plusieurs membres d'une même famille et qu'au moins un membre de cette même famille fait partie des dirigeants de la société, on parle d'entreprises « *family-owned & family-managed* ». Lorsque le capital est entre les mains d'un ou plusieurs membres d'une même famille et qu'au moins un membre de

---

<sup>1</sup> Quelques entreprises familiales n'ont pas de conseil d'administration officiel, mais un conseil consultatif qui opère comme un conseil d'administration informel.

la famille fait partie du conseil d'administration, on parle d'entreprises « *family-owned & family-led* » (Davis, 2001).

Une entreprise familiale peut encore être définie par la combinaison des définitions de structure et de processus.

## 1.2 Définitions de l'entreprise familiale en tant que système

Tout d'abord, nous examinerons quelques caractéristiques théoriques des systèmes. Ensuite, nous nous attarderons sur les définitions de système.

### 1.2.1 Théorie des systèmes

Peu à peu, les chercheurs et consultants ne se sont plus concentrés sur la société, mais sur le système d'entreprise familiale. Pour comprendre la portée d'un système, nous en avons listé les caractéristiques (Laszlo, 1996) :

- Un système est un tout qui n'est pas égal à la somme de ses éléments. Un ensemble indépendant d'éléments ne forme donc pas un système. Une vision de système est intégrée ou globale et s'oppose à une vision atomistique. La vision de système voit la forêt plutôt que l'arbre en lui-même (Hollander et Elman, 1988).
- Les attributs de cet ensemble ne peuvent pas être réduits aux caractéristiques de ses éléments. Un système a en effet des propriétés qui ne peuvent être analysées que par une vue globale. Laszlo prend le corps humain comme exemple d'un système. Lorsqu'un diagnostic est posé sur base d'une vision de système, le corps est considéré comme un système de parties agissant les unes sur les autres. Le corps et l'esprit ne doivent pas être séparés, car la santé de l'ensemble du système doit être maintenue.
- Le système n'est pas seulement formé par ses éléments, mais aussi par les relations entre ceux-ci. Ainsi, un groupe est formé par ses membres et par les interconnexions entre ceux-ci.

- Une modification d'un élément du système peut influencer les autres parties et le système dans sa globalité. Aussi, lors d'un tel changement, l'attention se porte sur le fonctionnement du système tout entier. Un élément ne doit donc pas uniquement bien fonctionner seul, mais aussi contribuer au bon fonctionnement du système dans son ensemble. Laszlo cite l'exemple de chefs de département dans une grande organisation. Ceux-ci ne doivent pas veiller uniquement au bon fonctionnement de leur département, mais aussi à l'apport de leur département à l'organisation toute entière.
- Un système naturel est un système ouvert et stable. L'ouverture se réfère au fait que le système importe des données de l'environnement extérieur. La stabilité d'un système implique qu'il s'adapte et qu'il s'autorégule. Un système peut évoluer à travers de nouvelles structures et de nouvelles fonctions.
- Un système est alimenté continuellement de l'intérieur et de l'extérieur. Les membres critiquent le système et le poussent au changement. La pression externe provient d'autres systèmes, qui menacent de changement et de domination. De par ces pressions internes et externes, un système doit rester en alerte afin d'assurer sa survie à long terme.

### 1.2.2 Définitions de système

Nous traiterons successivement (1) des caractéristiques rationnelles et de la présentation bi- ou tri-circulaire, (2) de synergie de système et des interdépendances entre les sous-systèmes, (3) des systèmes ouverts et de la dynamique de l'entreprise familiale comme système.

#### *1.2.2.1 Approche rationnelle et présentation bi- et tri circulaire*

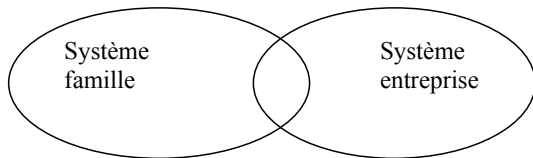
Dans les définitions originelles de l'entreprise familiale en tant que système, l'entreprise et la famille sont considérées comme sous-systèmes (le modèle bi-circulaire, voir Figure 1). Ces deux sous-systèmes ont chacun leurs propres membres, objectifs et dynamique. De plus, ils s'influencent l'un l'autre.

Selon Distelberg et Sorenson (2009, p. 67), le sous-système familial est composé de tous les individus qui sont apparentés par le sang, le mariage ou l'adoption, ainsi que les individus qui ne sont pas liés les uns aux autres par le sang, le mariage ou l'adoption mais qui poursuivent des objectifs et mettent en œuvre des moyens et un investissement personnel au profit de l'ensemble des parties<sup>3</sup>. Distelberg et Sorenson citent l'exemple de l'entreprise familiale qui engage un manager externe. Après quelque temps, cette personne peut à sa manière être considérée par la famille comme un de ses membres. Ce manager externe peut ainsi, à son tour, se sentir comme un membre de cette famille. Distelberg et Sorenson attachent de l'importance à ce que la famille se définisse elle-même. Sur base de leur définition de la famille, Distelberg et Sorenson (2009, p. 67) donnent la définition suivante du sous-système entreprise: 'Les personnes que l'entreprise engage ou qui partagent les objectifs, valeurs et engagement communs pour l'ensemble de l'entreprise'.

User 4/5/09 09:43  
**Commentaire:** Je ne comprends pas !!!

sophie 24/5/09 11:26  
**Commentaire:** Fab, j'ai proposé une autre formulation sur base de ce que je comprenais mais pas sûre sans la phrase de départ !

Figure 1: Système d'entreprise familiale avec la famille et l'entreprise comme sous-systèmes



Source: Davis (2001).

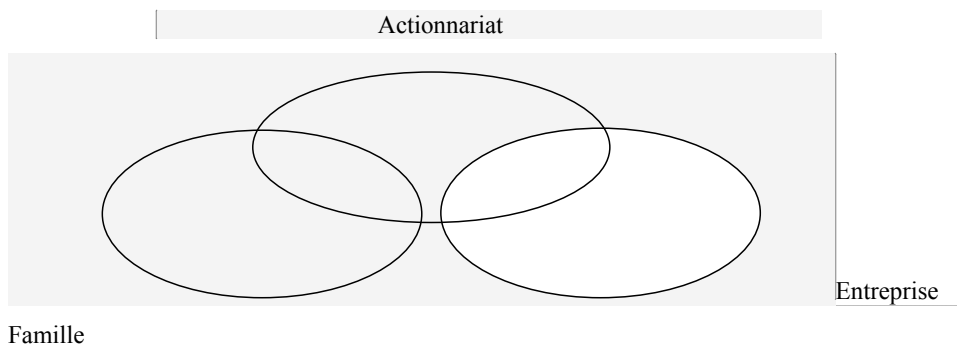
Il fut cependant établi que la famille et l'entreprise en tant que sous-systèmes ne pouvaient qu'insuffisamment expliquer le comportement du système des entreprises familiales. C'est pourquoi Davis et Tagiuri (1989) ont ajouté la propriété comme troisième sous-système. Leur modèle tri-circulaire (voir Figure 2) est souvent cité dans les publications sur les entreprises familiales (voir par exemple Kets de Vries, Carlock et Florent-Treacy, 2007). Cependant, c'est ce n'est que ces dernières années que des chercheurs se sont explicitement intéressés au sous-système de propriété (voir entre autres Lambrecht et Uhlaner, 2005; Institute for Family Business, 2007; Björnberg et Nicholson, 2008; Distelberg et Sorenson, 2009).

En partant de l'optique selon laquelle la propriété diffère du management, l'impression a trop longtemps été donnée que la compétence et la motivation comptaient pour la direction journalière. S'il est communément admis que, pour occuper un poste de gestion dans l'entreprise familiale, les membres de la famille doivent montrer qu'ils sont capables et

sophie 24/5/09 11:29  
**Commentaire:** Je ne comprends pas l'idée et la logique de cette phrase, ni le rapport avec la phrase qui suit !!!! Pas clair !

motivés, force est de constater que la compétence et la motivation sont dans une bien moindre mesure d'application pour devenir actionnaire dans l'entreprise familiale. Jusqu'il y a peu, les liens du sang suffisaient pour accéder à la propriété. Il est maintenant expressément établi que les propriétaires familiaux doivent également avoir un comportement responsable. Cela suppose qu'ils s'engagent pour l'entreprise familiale, qu'ils s'informent correctement sur celle-ci, qu'ils transmettent leurs connaissances de propriétaires responsables à la génération suivante et ne se positionnent pas en tant que purs investisseurs (Lambrecht, 2009). En d'autres termes, ils doivent adopter une attitude de propriétaire.

**Figure 2:** Le système d'entreprises familiales avec la famille, l'entreprise et la propriété comme sous-système



sophie 24/5/09 11:47  
**Commentaire:** Il n'y a pas d'intersection entre famille et entreprise sur cette figure ???

Source: Davis et Tagiuri (1989).

En 2003, Habbershon e.a. formulent quelques critiques à la modélisation de l'entreprise familiale sur base de deux ou trois cercles se chevauchant. Ils jugent que les modèles avec des cercles se chevauchant engendrent trop de contradictions inhérentes entre les sous-systèmes sociaux "famille" et "entreprise" (*dualistic view*) et que de nombreux problèmes rencontrés dans les entreprises familiales ont été injustement attribués à la superposition entre la famille et l'entreprise. En effet, considérant famille et entreprise comme pôles contraires, les tenants de l'approche rationnelle ont formulé plusieurs recommandations visant notamment 1° à séparer le système familial du système de l'entreprise, 2° à gérer les limites entre ces deux sous-systèmes et/ou 3° à faire prévaloir l'intérêt de la société.

Expliquons ces recommandations.

Selon les partisans d'une stricte ligne de séparation entre famille et entreprise, maintenir des frontières floues entre ces deux sous-systèmes aura pour effet de créer un climat de travail

désagréable, car les questions privées se mélangeront aux questions professionnelles (Zody, Sprenkle, MacDermid et Schrank, 2006). Ainsi, les différends au sein de l'entreprise s'insinueraient dans le système familial et le respect s'estomperait entre les membres de la famille actifs dans l'entreprise, avec pour conséquences des conflits familiaux. Sans séparation stricte, les membres de la famille éprouveraient trop de pression à "être ensemble", ce qui saperait leurs besoins personnels. Chaque membre de la famille devrait pouvoir profiter de paravents.

Toutefois, séparer les sous-systèmes n'est pas la panacée. Les partisans de cette approche sont conscients que la construction de rideaux de fer entre ces sous-systèmes peut causer des problèmes (Zody e.a., 2006). Ainsi, si les décisions d'entreprise étaient prises uniquement dans l'intérêt de la société, si les décisions familiales étaient prises sans se soucier de l'entreprise, si les décisions des membres de la famille étaient prises seulement en fonction de leurs propres besoins individuels, nul doute que des conflits pourraient surgir lorsque ces besoins sont approchés comme s'ils se concurrençaient. Les sous-systèmes ne peuvent pas se refermer sur eux-mêmes. Pour éviter qu'ils ne se comportent comme des autistes ne se préoccupant que de leurs propres souhaits et besoins, il faut donc faire en sorte d'établir une hiérarchie entre les intérêts de chaque sous-système.

Ceux qui pensent que l'intérêt de l'entreprise doit primer utilisent l'argument suivant: '*Ce qui est bon pour l'entreprise est par définition bon pour la famille*'. Les entreprises familiales qui privilégient cette approche sont très fortement pro-société et se préoccupent très peu de l'orientation familiale. Ils sont définis par Leenders et Waarts (2003) comme "*House of Businesses*". De telles entreprises obtiennent de bons résultats au niveau du contrôle de gestion, mais sont mal classées en matière de résolution de conflits. Dans la littérature scientifique, les entreprises familiales qui donnent une priorité absolue à l'entreprise sont qualifiées de "*professional family firms*" (Dyer). Elles mettent en place des systèmes formels de contrôle et de monitoring de manière à éviter que des ressources de la société ne soient gaspillées par la famille, tout en protégeant le patrimoine de la famille. Ce faisant, ces entreprises connaissent très peu de problèmes d'opportunisme et de népotisme qui peuvent ravager les entreprises familiales.

En appliquant trop strictement les principes séparateurs prônés par l'approche rationnelle, le risque est grand de voir les interactions entre l'entreprise et la famille diminuer de manière

telle que l'entreprise familiale perde progressivement ce caractère intangible qui la rendait singulière et se rapproche inexorablement du modèle de l'entreprise non familiale.

Sans entreprise, il n'y a pas d'entreprise familiale. Sans famille, il n'y a pas d'entreprise familiale non plus. Or, ce n'est pas l'entreprise qui rend une entreprise familiale unique, mais bien la famille (Stafford, Duncan, Dane et Winter, 1999) et les interactions entre les composants du système de l'entreprise familiale (Distelberg et Sorenson, 2009). Ce n'est d'ailleurs pas parce que l'entreprise va bien qu'il règne automatiquement une harmonie familiale. Il ne peut non plus être établi que les mauvais résultats d'une entreprise vont automatiquement générer des troubles familiaux. Nous pouvons déduire cela de la Figure 3, empruntée à Sharma (2004). Les entreprises performantes avec des tensions familiales sont appelées "coeurs brisés/**affaires prospères**" tandis que les entreprises peu performantes avec de bonnes relations familiales sont appelées "coeurs chauds/**affaires moribondes**".

Whiteside et Brown (1991) estiment toutefois que mettre l'accent sur les différences entre famille et entreprise peut conduire à des fautes conceptuelles, comme stéréotyper un sous-système. Ainsi, de simples symptômes tels qu'un conflit père-fils, une situation de népotisme, une pauvre gestion des compétences ... peuvent-ils servir de preuves permettant de conclure à l'influence néfaste de la famille sur l'entreprise ? (Hollander et Elman, 1988).

**Figure 3:** Succès dans les entreprises familiales

		DIMENSION FAMILIALE	
		Positive	Négative
DIMENSION ENTREPRISE	Positive	<p>I <i>Coeurs chauds</i> <i>Affaires prospères</i></p>	<p>II <i>Coeurs brisés</i> <i>Affaires prospères</i></p>
	Négative	<p>III <i>Coeurs chauds</i> <i>Affaires moribondes</i></p>	<p>IV <i>Coeurs brisés</i> <i>Affaires moribondes</i></p>

Source: Sharma (2004).

Les chercheurs et institutions spécialisées prennent progressivement conscience des limites de la modélisation de l'entreprise familiale au moyen de trois cercles s'imbriquant. Ainsi, dans un récent rapport, l'organisation américaine Family Firm Institute (2009) signale une lacune importante dans ce modèle, à savoir l'absence des membres de la famille de manière individuelle. Cependant, cette prise de conscience est très récente et la modélisation prônée par l'approche rationnelle reste encore d'actualité, même dans les magazines spécialisés pour les entreprises familiales. Ainsi, dans un récent numéro de **FB** ("Family relationships: in good hands?", 2008) sur le thème de "*governance: family psychology*", on peut y lire que « l'absence de frontières claires entre l'entreprise et les questions familiales peut détruire, dans certains cas exceptionnels, aussi bien la famille que l'entreprise ». Par ailleurs, l'influence de l'approche rationnelle se retrouve également dans la définition des critères utilisés pour évaluer le succès d'une entreprise familiale (Distelberg et Sorenson, 2009). En effet, la performance d'une entreprise familiale est quasiment toujours évaluée par des critères qui concernent un seul sous-système : l'entreprise (retour sur actifs, croissance du chiffre d'affaires, bénéfice, nombre d'employés...). A cet égard, Distelberg et Sorenson estiment qu'il reste encore beaucoup à faire pour évaluer un système d'entreprise familiale dans sa globalité.

User 4/5/09 14:58

Commentaire: C'est quoi le nom exact de la revue

Pour être complets, nous devons également mentionner le fait qu'il existe des entreprises familiales où l'intérêt de la famille prévaut. Ces entreprises sont très fortement axées sur la famille et placent les intérêts de l'entreprise à l'arrière-plan. Leenders et Waarts (2003) désignent ces entreprises comme des entreprises "*family life tradition*". Elles se caractérisent par de forts sentiments de confiance et de contrôle, mais par une pérennité douteuse de l'entreprise. Dyer (2006) nomme les entreprises familiales où les intérêts de la société sont totalement éclipsés par ceux de la famille des "*self-interested family firms*". Dans ces entreprises, le népotisme y est fréquent et l'actionnariat familial y est diversifié, de sorte qu'il peut arriver que des conflits d'intérêts surgissent entre les nombreux propriétaires familiaux.

#### 1.2.2.2 Synergie de système et interdépendance entre les sous-systèmes

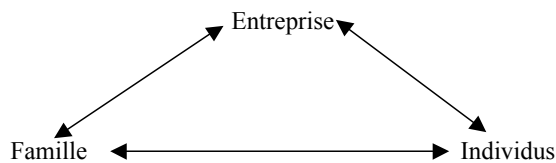
Plutôt que de se focaliser sur la gestion de la scission entre famille et entreprise suite à de prétendues relations internes négatives entre ces deux sous-systèmes, Habbershon et al. (2003) plaident pour que les entreprises familiales soient étudiées/gérées selon une approche système. Cela signifie qu'il faut veiller à ce que les sous-systèmes qui composent le système

d'entreprises familiales interagissent ensemble de manière à créer une synergie dont la valeur dépasse la valeur des sous-systèmes et du système dans son intégralité. Une telle augmentation de valeur ne peut être obtenue que si les sous-systèmes réussissent à accomplir ensemble ce que seuls ils ne peuvent pas. Le résultat est donc plus grand que la somme de ses éléments. Pour représenter ce système, Habbershon e.a. (2003) considèrent l'entreprise familiale comme un *feedback process* où les sous-systèmes s'influencent durablement eux-mêmes et l'un l'autre (voir Figure 4). Ils distinguent trois sous-systèmes: la famille, l'entreprise et chaque membre de la famille individuellement.

sophie 24/5/09 11:55  
**Commentaire:** Vous ne traduisez pas ces expressions anglophones ?

Contrairement à l'approche rationnelle, il n'est plus question d'établir une relation hiérarchique entre les sous-systèmes car ils sont désormais interdépendants les uns des autres. Quand au sous-système "propriété" du modèle tri circulaire de Davis et Tagiuri (1989), il peut se retrouver dans le sous-système "membres de la famille individuels" (qui peuvent être propriétaires) ou dans le sous-système "famille" (qui peut également être considéré comme propriétaire). Si chaque membre de la famille se comporte comme un propriétaire responsable, alors la famille sera dans son ensemble un propriétaire responsable (Ikävälko, Pihkala et Jussila, 2008).

**Figure 4:** Entreprise familiale comme système à part entière



Source: Habbershon e.a. (2003).

Flemons et Cole mentionnaient déjà en 1992 qu'une entreprise familiale pouvait être vue comme une unité (*unity*), une entité complète avec une structure et une organisation intégrées. Face à l'approche duale qui mettait l'accent sur les différences entre famille et entreprise, ces auteurs préconisent d'adopter une approche plus holistique de manière à appréhender l'entreprise familiale dans sa globalité.

Litz (2008) a étudié l'entreprise familiale selon cette approche. Il s'est particulièrement intéressé aux interactions entre les sous-systèmes 'famille' et 'entreprise', et affirme que *l'interdépendance de ces deux sous-systèmes* est l'élément central caractérisant l'entreprise familiale. Selon lui, ces deux sous-systèmes interagissent continuellement l'un sur l'autre et entretiennent entre eux des relations particulières où l'output d'un sous-système (par exemple un enfant de la famille, le bénéfice de la société...) devient l'input de l'autre sous-système (par exemple, un enfant de la famille devient un employé de la société et, inversement, le bénéfice de la société devient une source de revenus de la famille) (voir Figure 5).

Selon Litz (2008), les transferts entre ces deux sous-systèmes peuvent varier selon quatre caractéristiques : la gamme (*scope*), l'échelle (*scale*), le signe (*sign*) et la singularité (*singularity*).

- "Gamme" renvoie à la diversité des actifs transférés. Ainsi, la famille peut transférer à l'entreprise des ressources tangibles (argent, main d'œuvre...). Elle peut également lui transmettre des actifs intangibles comme des valeurs morales, l'engagement de la génération suivante pour l'entreprise... De même, l'entreprise peut transmettre à la famille des ressources tangibles (par exemple, des revenus) et intangibles (par exemple, une identité).
- "Echelle" renvoie à l'importance absolue et relative des transferts. Litz prend comme exemple la famille Ford. Si, en valeur absolue, la famille Ford détient des milliards de dollars de l'entreprise Ford Motor Company, en valeur relative, la famille ne détient qu'une petite part de la société (en effet 60 pourcent de la Ford Motor Company se trouve dans les mains d'actionnaires non familiaux).
- "Signe" indique si le transfert est positif ou négatif pour le sous-système qui le reçoit.
- "Singularité" porte sur la complexité des intentions qui accompagnent le transfert. Un fils qui est parachuté comme dirigeant peut être un apport négatif pour le sous-système entreprise. Cela peut cependant être un apport positif pour le sous-système famille, si la mère, par exemple, est fière de l'engagement de son fils dans l'entreprise.

Litz (2008) ajoute encore deux notions : synergie et symétrie.

- “Synergie” tient compte des résultats d'un sous-système. C'est le degré avec lequel le bénéfice relationnel influence le sous-système familial par son lien avec l'entreprise et avec lequel le bénéfice transactionnel agit sur l'entreprise par l'influence de la famille.

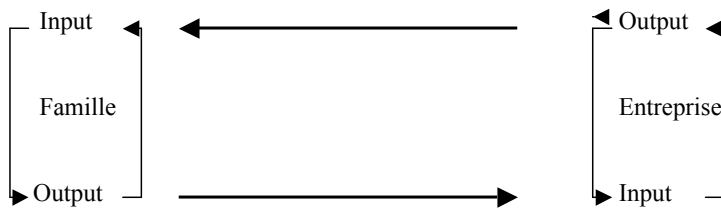
- “Symétrie” se réfère à l'équilibre global entre les sous-systèmes. Cet équilibre peut varier de symétrie (basse et haute) à asymétrie. Il est ainsi question de *haute symétrie* quand une famille s'implique pleinement dans la société dont elle est propriétaire et qu'en retour elle reçoit salaires et dividendes à la hauteur de son engagement. Il est question de *basse symétrie* lorsqu'une famille s'implique très peu dans la société dont elle est propriétaire et qu'en retour elle ne reçoit qu'un faible dividende. Il est question d'*asymétrie* lorsqu'il y a un déséquilibre entre les sous-systèmes. Un exemple d'asymétrie est une famille propriétaire qui ne s'engage pas dans le management et qui utilise la société comme vache à lait pour maintenir le style de vie extravagant des membres de la famille. Un autre exemple d'asymétrie est la famille qui consacre beaucoup de temps et d'énergie à l'entreprise, mais qui en retire des moyens insuffisants pour subvenir à ses besoins.

sophie 24/5/09 11:59  
**Commentaire:** Je ne comprends pas l'idée !!

Paul, Winter, Miller et Fitzgerald (2003) ont mené des recherches sur les interactions entre les sous-systèmes dans le système d'entreprise familial. Ils constatèrent que les entreprises familiales ayant plusieurs membres familiaux impliqués dans le processus de décision réallouent plus de moyens familiaux (par exemple retardent les tâches ménagères pour être plus présents dans l'entreprise) et utilisent des membres de la famille bénévoles dans l'entreprise.

sophie 24/5/09 12:02  
**Commentaire:** Je n'ai pas de difficulté à comprendre la phrase et l'idée.

Figure 5: L'entreprise familiale avec *interdépendance des sous-systèmes* comme élément central



User 5/5/09 12:55  
**Commentaire:** Cette phrase est difficile à comprendre. J'ai l'impression qu'elle est incomplète (il manque des éléments) => deux possibilités :  
 1. soit on la reformule/complète  
 2. soit on la supprime  
 quel est ton avis Johan ???

Source : Litz (2008).

Des modèles de Habbershon e.a. (2003) et Litz (2008) il se dégage que les membres de la famille doivent faire des compromis afin de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille. Si ces décisions ne sont pas optimales pour chacun des sous-systèmes pris séparément, elles le sont pour le système dans son intégralité. La famille et l'entreprise peuvent alors être mieux perçues comme un système. Dans le cas contraire, l'on se concentre sur un seul sous-système au détriment de l'autre sous-système. En raison de leur étroite imbrication, la famille et l'entreprise ne peuvent pas être désolidarisées l'une de l'autre sans de sérieux dommages à l'un des deux ou aux deux sous-systèmes (Kepner, 1983). Gildo Zegna, le fondateur de l'entreprise familiale Zegna qui produit des vêtements pour hommes, a déclaré à juste titre : 'A great family makes a great company, a great company makes a great family' (voir [www.zegna.com](http://www.zegna.com)). Les propos de Gildo Zegna indiquent que certaines entreprises familiales peuvent être simultanément orientées famille et entreprise. Leenders et Waarts (2003) appellent ce type de sociétés des "Family Money Machines".

Selon Sorenson (1999), il est possible d'obtenir des résultats positifs à la fois pour l'entreprise et la famille. Une entreprise qui réussit autorise en effet une famille à avoir librement en interne un dialogue ouvert. Une famille forte pose à son tour les fondements de la réussite de l'entreprise.

Dans sa typologie des entreprises familiales, Dyer (2006) nomme les sociétés familiales qui poursuivent à la fois des objectifs pour l'entreprise et la famille "clan family firms". Selon lui, ce sont ces entreprises qui réussissent le mieux car elles ont des *agency costs* bas et des *actifs familiaux* élevés. Elles ont des *agency costs* bas parce que les membres de la famille ont confiance mutuelle, parce qu'ils communiquent beaucoup et qu'ils partagent les mêmes buts, normes et valeurs. Elles ont des *actifs familiaux* élevés dans la mesure où ces entreprises peuvent, en cas de difficulté, mobiliser rapidement le capital humain (qualifications et engagement), le capital social (réseaux et contacts) et le capital économique (moyens financiers) des membres de la famille.

De part sa nature hybride (famille et entreprise), Litz plaide (2008) même pour l'utilisation d'une dénomination unique pour 'entreprise familiale' et 'famille d'entreprise'. En effet, dans

User 5/5/09 14:32

**Commentaire:** Ce paragraphe est difficile à comprendre. Il n'apporte rien et il n'est pas à sa place => il serait préférable de le déplacer ailleurs ou de le supprimer

Ton avis Johan ?? ...

sophie 24/5/09 12:07

**Commentaire:** Vous ne traduisez pas ?

User 5/5/09 14:43

**Commentaire:** Il manque quelque chose (un titre, une phrase de transition, ...). Je ne comprends pas du tout pourquoi on parle du problème de la dénomination de l'entreprise familiale ici ,

User 5/5/09 14:47

**Commentaire:** Phrase à reformuler

le terme “entreprise familiale”, l'accent est mis sur l'entreprise, alors que dans la dénomination “famille d'entreprise”, il est sur la famille. Litz propose comme dénomination commune “House”. Certains auteurs de biographies d'entreprises familiales et de familles d'entreprises utilisent aussi “House” dans le titre de leur ouvrage. Le titre du livre de Forden (2001) par exemple est “*The House of Gucci. A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed*”. Le travail de Faith (2006) s'intitule “*The Bronfmans: The Rise and Fall of the House of Seagrams*”. L'histoire de la famille Vanderbilt est décrite dans le livre “*Fortune's Children. The Fall of the House of Vanderbilt*” (Vanderbilt II, 1989).

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

sophie 24/5/09 12:10

Commentaire: Vous ne traduisez pas de l'anglais ?

Les caractéristiques d'une entreprise familiale comme système précisent aussi que chaque société familiale ne peut être considérée comme un système social réussi.

sophie 24/5/09 12:11

Commentaire: Je ne comprends pas plus que toi !

User 5/5/09 15:05

Commentaire: Je ne comprends pas cette phrase !

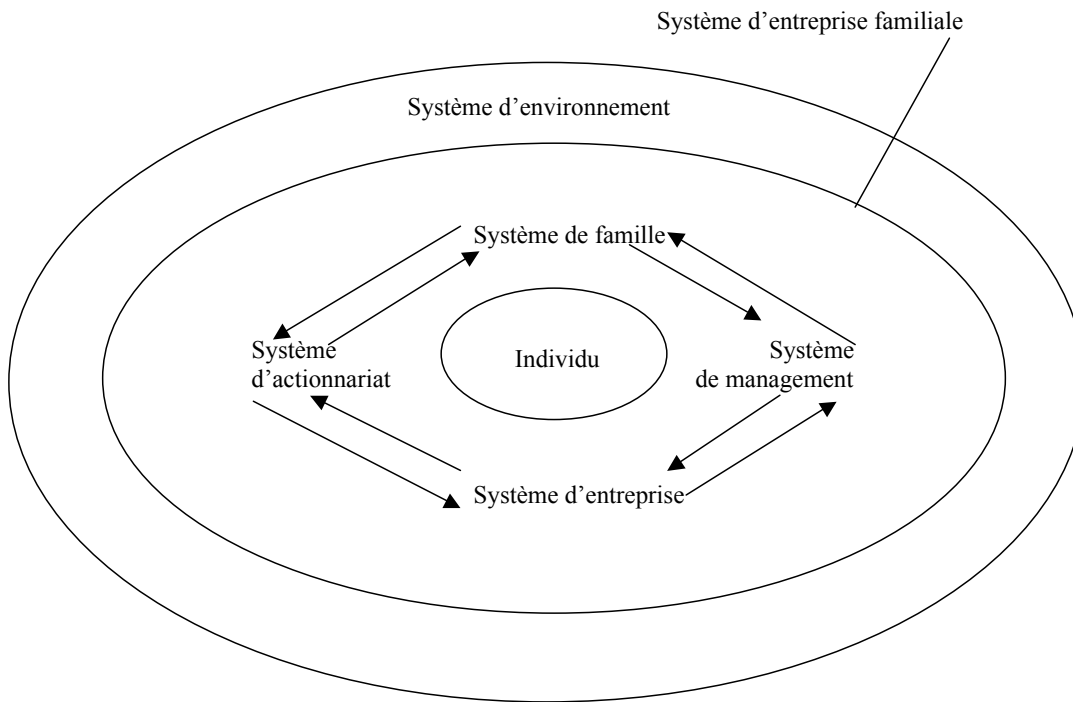
L'approche systémique remet en question les critères habituellement utilisés pour définir une entreprise familiale. En effet, traditionnellement, une EF est définie sur la base de critères liés à son état (ce qu'elle est) : il faut que la famille soit le principal actionnaire de l'entreprise et/ou qu'elle exerce les fonctions de management les plus importantes. Dès qu'une entreprise correspond à ce profil-type, elle est d'office classée sous la rubrique « EF ».

L'approche systémique définit une EF sur la base de critères liés à son fonctionnement (ce qu'elle fait) et non de critères liés à son état (ce qu'elle est). L'approche systémique est donc plus restrictive dans la mesure où elle ne se contente pas de vérifier que les *ingrédients* soient bien présents, mais elle s'intéresse également à la *manière* avec laquelle ces ingrédients sont associés et interagissent entre eux. Ainsi, ne seraient appelées entreprises familiales que celles qui sont parvenues à dégager des synergies positives grâce aux interactions entre les trois sous-systèmes “membres de famille individuels, famille et société”. Si ce n'est pas le cas, on ne peut pas parler d'entreprises familiales. Tout au plus s'agit-il d'entités dans lesquelles les trois sous-systèmes sont présents, mais cohabitent les uns à côté des autres sans interagir les uns avec les autres (*unsystemic aggregation*, Ackoff, 1994, cité par Habbershon e.a., 2003).

### 1.2.2.3 Système ouvert

Pieper et Klein (2007) ont quelque peu adapté le modèle de Habbershon e.a. (2003) (voir Figure 6). Ils y ont ajouté l'environnement extérieur (les clients, les fournisseurs, la concurrence, les autorités,

Figure 6: L'approche du système ouvert de la société familiale



Source: Pieper et Klein (2007).

Dans leur modèle, Pieper et Klein (2007) considèrent l'entreprise familiale comme un système comprenant quatre sous-systèmes: la famille, l'entreprise, la propriété et le management. Ils placent l'individu au centre et constatent que l'élément humain est souvent oublié dans les études sur les entreprises familiales.

A cet égard, ils rejoignent une critique formulée par Hollander et Elman (1988) à l'approche systémique de l'entreprise familiale. Ceux-ci estiment que l'approche systémique a trop tendance à exclure le niveau microéconomique (les éléments individuels), alors que c'est précisément à ce niveau-là que tout se joue. Selon eux, la vision systémique ne refléterait pas vraiment la réalité. Ils concluent en s'interrogeant sur la nature de l'entreprise familiale : est-ce une entité à part avec sa propre spécificité ou est-ce plutôt le résultat hybride de deux sous-

systèmes ? En d'autres termes, la question est de savoir si l'entreprise familiale est un zèbre ou un cheval à rayures.

User 5/5/09 17:45

Commentaire: Génial !!!!

#### 1.2.2.4 Dynamique de l'entreprise familiale en tant que système

En tant que système, l'entreprise familiale est inexorablement amenée à s'adapter (soit par anticipation, soit par réaction) parce que chacun des sous-systèmes évolue selon une dynamique qui lui est propre (Lievens et Lambrecht, 2008).

Le sous-système 'entreprise' se développe. Au fil du temps, l'entreprise peut connaître des hauts et des bas, devenir plus grande ou plus petite, changer d'activités... Même si sa taille et son champ d'activités restent identiques, l'entreprise continue à se modifier, se développer, évoluer. Divers événements dans l'environnement interne (individu, famille) et externe (clients, fournisseurs, concurrents...) vont en effet exercer leur influence.

Le sous-système 'famille' subira aussi des métamorphoses avec le temps: que ce soit par l'arrivée de nouveaux membres (naissance, mariage, adoption) ou par le départ de membres (décès, divorce).

Le sous-système 'membres individuels de la famille' évolue aussi. Nous pensons au cycle de vie d'un adulte avec ses différentes phases: première maturité (17-45 ans), maturité intermédiaire (40-65 ans) et troisième maturité (à partir de 60 ans) (Levinson, 1978, 1996).

Dans une étude menée auprès de 220 entreprises familiales néerlandaises, Leenders et Waarts (2003) ont constaté que 41 pourcents se sont développées selon l'orientation de la famille et 38 pourcents ont changé suivant l'orientation de l'entreprise. Ces changements ont eu lieu dans un laps de temps de six ans et les modifications, que ce soit selon l'orientation de la famille ou selon celle de l'entreprise, ne présentaient aucun lien entre elles. La taille de l'entreprise semble influencer négativement l'orientation familiale ; les grandes entreprises se distinguent par un niveau moins élevé d'orientation familiale. Leenders et Waarts (2003) observent aussi que l'augmentation de l'orientation familiale va de pair avec plus de confiance, de contrôle social, de collaborateurs motivés et un contrôle du management. Ils en concluent

User 5/5/09 18:46

Commentaire: C'est quoi l'orientation famille et l'orientation entreprise ? Cela semble provenir de l'approche rationnelle où les auteurs cherchaient à hiérarchiser les intérêts.

ainsi qu'il est très intéressant de ressentir la dimension familiale de l'entreprise, car cela procure des avantages que l'orientation de l'entreprise ne peut apporter.

sophie 24/5/09 12:17

**Commentaire:** Je ne suis pas sûre de la traduction mais ça sonne correct.

Différents cas pratiques confirment l'évolution du système de l'entreprise familiale. Le cas pratique 8 (moyenne entreprise, industrie et commerce, troisième génération) a mis au premier plan la société, et la famille au service de celle-ci, ce qui se traduisait par exemple par de nombreuses visites de clients au domicile privé. La priorité était donnée à l'entreprise parce qu'elle devait se développer. Maintenant, l'entreprise fonctionne selon un système complet, avec une attention pour la famille et l'entreprise.

Le chef d'entreprise familiale du cas pratique 9 (petite entreprise, industrie et commerce, troisième génération) veille aussi à ne pas mettre en permanence l'entreprise au premier plan : *'Dans la mesure où je suis seul à gérer l'entreprise familiale, il m'arrive de dépasser certaines limites et de me laisser envahir par les problèmes de la gestion quotidienne. En 2005, j'en étais arrivé à un point où je ne dormais plus. Cela a duré trois semaines. J'étais devenu un autre homme. Sur les conseils de mon épouse, j'ai donc été consulter un médecin qui m'a fait comprendre que je devais ralentir la cadence et que je devais m'occuper un peu plus de moi et un peu moins de l'entreprise familiale. Je suis donc devenu un peu plus égoïste et je n'ai plus aucun scrupule à aller jouer une heure au tennis sur un temps de midi.'*

La dynamique de l'entreprise familiale comme système s'exprime aussi par la fragilité du système. Au cas pratique 4 (moyenne entreprise, industrie et commerce, deuxième génération), le fils, manager, exprime cela de la manière suivante: *'Le système de l'entreprise familiale est fragile, éphémère. Un événement fortuit, comme un divorce, une maladie, une dispute, un décès... peut déstabiliser le fragile équilibre qui existe à un moment donné entre la famille et l'entreprise.'*

### 1.3 Exemples de l'entreprise familiale comme système

Illustrons le système de l'entreprise familiale à l'aide de quelques exemples.

Le premier exemple est une société familiale américaine, qui vend différents produits pour enfants (McCollom, 1988). La famille est très proche, si bien qu'elle ressent les sentiments et

les actions de chacun de ses membres. Les quatre enfants, actifs dans des départements de la société éloignés géographiquement, se parlent très fréquemment au téléphone. Ils se réunissent chaque semaine et travaillent tous les quatre en tant qu'enfants actifs dans la société. Ils chérissent aussi des symboles qui rappellent quotidiennement leur défunt père, fondateur de la société, ainsi que les premiers jours de l'entreprise. Ainsi, la voiture d'un des enfants porte le numéro de plaque du père et les noms donnés aux comptes bancaires par le père trente ans plus tôt ont été conservés. De par les très fortes relations familiales, même sans mécanisme de coordination formel, l'entreprise peut croître rapidement. L'unité familiale va cependant de pair avec un haut degré d'autonomie dans l'entreprise pour chacun des enfants. Ils ont chacun la responsabilité d'une partie de la société. Ainsi, ils peuvent atteindre dans l'entreprise ce qui ne l'est pas en famille: la différenciation. Ce cas pratique révèle très clairement le fonctionnement de l'entreprise familiale comme un système. Examiné séparément, les sous-systèmes famille et entreprise sont "faibles". Comme parties d'un système plus large, elles sont cependant complémentaires et forment une unité stable.

Peter Lehmann Wines, une entreprise familiale australienne, est un deuxième exemple. Peter Lehman a créé la société familiale en 1979 et l'a menée en bourse en 1993 (Steen et Welch, 2006). En 2003, la multinationale britannique Allied Domecq, maintenant dans les mains de Pernod Ricard, fit une offre pour Peter Lehmann Wines. Le fondateur Peter Lehmann, le conseil d'administration et le management de Peter Lehmann Wines considérèrent l'offre comme hostile. Celle-ci tourna finalement court, car la multinationale n'avait pas compris le fonctionnement en tant que système de l'entreprise familiale Peter Lehmann Wines. Ainsi, pendant la période de reprise, il n'y eut jamais de contacts personnels entre le CEO d'Allied Domecq, Philip Bowman, ou ses conseillers, et Peter Lehmann et son successeur, son fils Doug Lehmann. En fait, Allied Domecq a approché sa cible d'une manière très impersonnelle. La multinationale n'a en outre nullement tenu compte de la relation émotionnelle qui existait entre la société Peter Lehmann Wines et la famille Lehmann. La famille voulait obtenir plus de clarté sur son rôle futur dans l'entreprise après la reprise, sur la conservation du nom de la société (qui est aussi le nom de la famille), et sur les relations existantes avec les actionnaires. Les philosophies d'entreprises d'Allied Domecq et de Peter Lehmann Wines divergeaient aussi. Margaret Lehmann, l'épouse de Peter, dit à ce sujet: *'Avec les multinationales comme Allied, il n'y a aucune garantie de consistance, fit et drive.* On ne peut se fier aux engagements d'un cadre dirigeant, si une semaine plus tard celui-ci est parti. Il y a dix ans Allied s'est retiré du secteur du vin et maintenant ils achètent à nouveau des entreprises

sophie 24/5/09 12:32

**Commentaire:** J'ai un problème général avec les temps employés => cela ne coule pas. J'ai essayé des modifications mais je ne suis pas totalement convaincue !!!!

User 6/5/09 12:34

**Commentaire:** ???

sophie 24/5/09 12:25

**Commentaire:** d'adaptation et de fonctionnement  
?????

vinicoles. Nous savions aussi que le conseil d'administration d'Allied avait envisagé de donner à ses top managers des contrats annuels, alors que nous considérons la continuité comme primordiale' (Steen et Welch, 2006, p. 296).

L'approche d'Allied est en complète contradiction avec celle de l'entreprise familiale suisse Hess, qui a finalement repris Peter Lehmann Wines. Ainsi, le président et CEO de Hess, Max Lienhard, s'est présenté personnellement à Peter Lehmann Wines en Australie pour les pourparlers. Ensuite, Peter Lehmann et son épouse Margaret ont personnellement rencontré des membres de la famille Hess ainsi que des managers de l'entreprise familiale suisse. Ces contacts personnels ont été considérés par toutes les parties comme très positifs et ont balisé le chemin de la reprise. La société Hess respectait le système familial, ses actionnaires ont d'ailleurs insisté pour qu'un membre de la famille Lehmann conserve un rôle important dans Peter Lehmann Wines après la reprise. Même les cultures d'entreprises des deux organisations se complétaient à merveille, sans doute parce qu'il s'agissait de deux entreprises familiales.

Une histoire semblable à celle de Peter Lehmann Wines s'est présentée récemment en Pologne, où la chaîne de joaillier W. Kruk, fondée il y a 168 ans, fut la cible d'une offre hostile de la part de Vistula & Wolczanka (Cienski, z.d.). *'S'ils étaient venus vers moi et m'avaient parlé, j'aurais pu considérer leur offre'*, dit Wojciech Kruk. Le gros problème pour Kruk était que l'offre était un pur calcul financier, alors qu'il avait des liens émotionnels importants avec la société familiale et avec le secteur de la joaillerie. Kruk n'a cependant pas pu empêcher la prise en compte de l'offre car, avec 28 pourcents des parts du capital, il était actionnaire minoritaire et les actionnaires principaux (un fonds d'investissement) souhaitaient vendre. Loontje komt evenwel om zijn boontje.

Avec l'argent de la vente, Wojciech Kruk a racheté 5 pourcents des parts de son repreneur Vistula. Ensuite, avec l'aide d'un ami et de quelques fonds d'investissement, il prit le contrôle de Vistula. *'Je devais agir pour défendre les intérêts familiaux et je n'étais pas encore prêt à partir à la pension'*, ajouta Kruk. C'est le lien émotionnel avec une entreprise bâtie par ses aïeux qui a amené Kruk à se révolter après l'offre hostile. Même s'il partageait la vision de Vistula sur la création d'une marque parapluie de luxe, il n'était pas du tout en phase avec les méthodes de gestion choisies qui ne reposaient que sur le critère économique et non sur la tradition et la famille.

sophie 24/5/09 12:27

**Commentaire:** L'expression d'origine est "Boontje komt om zijn loontje" et signifie "Comme on fait son lit, on se couche ». Mais il y a une inversion ici => jeu de mot de Johan ??

Luc D

**Commentaire:** Expression à traduire

Pieper et Klein (2007) illustrent le système d'entreprise familiale par l'exemple d'une société familiale dont la stratégie consiste à être leader dans les prix et qui doit donc maîtriser ses coûts de manière très stricte. Ce choix stratégique de leadership dans les prix implique des efforts et des sacrifices au niveau du management et des collaborateurs de l'entreprise, afin de réduire au maximum les coûts de l'entreprise. A cet égard, les choix de vie de la famille propriétaire doivent être cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise. En effet, si la famille menait un style de vie luxueux, les collaborateurs ne comprendraient pas pourquoi ils seraient les seuls à devoir faire des efforts pour réduire les coûts de l'entreprise et cela irait à l'encontre de la stratégie de l'entreprise.

Notre cas pratique 5 (petite entreprise, commerce, cinquième génération) démontre aussi très bien ce qu'un système d'entreprise familiale signifie. La cinquième génération compte trois soeurs. La deuxième soeur a longtemps assumé seule la fonction d'administrateur délégué de la société. Elle habitait sur le site même de l'entreprise et était la plus active dans l'entreprise familiale. Un jour, elle proposa à ses autres soeurs, qui travaillaient dans la société, de devenir également administrateurs délégués de l'entreprise familiale. Elle gère désormais l'entreprise avec ses deux sœurs. Elle justifie ce choix par des considérations familiales, pour combler le fossé qui la séparait de sa jeune soeur : *'Il y avait déjà un fossé avec ma plus jeune soeur. Je ne voulais pas que ce fossé se creuse davantage. Or, j'ai pris conscience qu'en continuant à diriger l'entreprise seule, ce fossé allait inévitablement s'agrandir. J'ai donc décidé de partager le pouvoir de direction avec mes sœurs. Cela a permis de retrouver un équilibre entre nous et de faire en sorte que notre famille reste unie. L'entreprise familiale a besoin de nous trois'*.

#### 1.4 Avantages de l'entreprise familiale comme système

Est-il important que l'entreprise familiale fonctionne comme un système? La réponse est sans réserve *'Oui'*. L'entreprise familiale en tant que système présente un nombre indéniable d'avantages. L'interaction entre les sous-systèmes "membres de la famille individuels, famille et entreprise" engendre, en accord avec la *resource-based view* de l'entreprise, un pool unique de *moyens (resources)* et *compétences (capabilities)* (Habbershon e.a., 2003). Les *moyens* sont décrits comme un ensemble d'actifs et de caractéristiques qui se trouvent dans

l'entreprise (Pearson, Carr et Shaw, 2008). Les *compétences* sont définies comme un type de moyen spécifique qui n'est pas transmissible de par son lien spécifique à l'entreprise.

Ces moyens et compétences ont des caractéristiques que Habbershon e.a. (2003) appellent le "facteur familial". Les influences du "facteur familial" peuvent être soit positifs (distinctifs, *distinctive*) ou négatifs (contrariants, *constrictive*).

Le pool unique de moyens et compétences qui génèrent des effets positifs est appelé *familiness*. Ce *familiness* peut procurer à l'entreprise familiale un avantage compétitif, comme la constitution d'un patrimoine intergénérationnel (Habbershon e.a., 2003). Chrisman, Chua et Litz (2003) ont quelque peu adapté le modèle de Habbershon e.a. (2003) en remplaçant la création de patrimoine intergénérationnel par la création de valeurs comme but ultime d'une entreprise familiale. En outre, Chrisman e.a. (2003) sont d'avis que la création de valeurs influence à son tour le *familiness*.

Lambrecht et Ting To (2008) estiment qu'une entreprise familiale crée de la valeur si elle satisfait en même temps à trois conditions :

- 1) L'entreprise tient compte de façon équilibrée de l'importance de ses différents dépositaires (l'entrepreneur lui-même, la famille de l'entreprise, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, le gouvernement, la communauté locale...).
- 2) La création de valeur est volontaire et repose sur des valeurs. Au niveau de ces valeurs, les familles d'entreprises se réfèrent le plus souvent à "l'honnêteté", suivie par les valeurs "clients" et "bénéfice". Aussi bien dans les entreprises familiales que dans les entreprises non-familiales, le fondateur de la société représente la source la plus importante de valeurs. Dans les entreprises non-familiales, les valeurs émanent de manière plus significative des dépositaires externes (fournisseurs et clients), alors que, dans une entreprise familiale, elles découlent plus des dépositaires internes (le personnel et l'entrepreneur lui-même).
- 3) La création de valeurs détermine la mission stratégique de l'entreprise, de telle manière que toute la société en soit imprégnée.

User 7/5/09 10:03

**Commentaire:** Pas très clair => il faudrait peut-être rajouter une ou deux phrases pour expliquer ce que tu veux dire ...

Ton avis, Johan ?

User 7/5/09 10:06

**Commentaire:** Phrase incomplète : je ne comprends pas ce qu'elle veut dire

La notion "stratégie" indique ce qu'une société offre (et n'offre pas), pour qui et pourquoi précisément l'entreprise le fait. La stratégie est d'être différent et cela se traduit en un seul slogan, qui est appelé mission d'entreprise (*mission statement*). Un peu plus de la moitié des entreprises familiales pense avoir une mission stratégique, contre moins de la moitié (43 pourcent) des entreprises non-familiales.

sophie 24/5/09 12:42

**Commentaire:** Pas clair du tout !

Lambrecht et Ting To (2008) constatent que les créateurs de valeurs ont le profil suivant: entreprise familiale, petite entreprise (25 à 49 employés), mission stratégique, tous les dépositaires reçoivent la même attention, valeurs en provenance des dépositaires internes (entrepreneur, conseil d'administration, famille propriétaire et/ou collaborateurs) et succès d'entreprise. Dans le groupe des entreprises familiales, les mêmes caractéristiques sont retrouvées.

Brokaw et Murphy (1992) évoquent cinq raisons pour expliquer le succès des entreprises familiales; ils les ont placées sous le dénominateur "*familiness*". Tout d'abord, les équipes de famille doivent travailler efficacement, car les membres de l'équipe se connaissent de manière particulière (voir aussi Lambrecht et Baetens, 2005). Deuxièmement, la propriété familiale doit être perçue positivement par les clients. Troisièmement, les membres de la famille – plus que tout autre collaborateur non membre de la famille – sont prêts à faire des sacrifices pour la société. Quatrièmement, la confiance entre les membres de la famille renforce l'équipe. Cinquièmement, la famille veille à l'intégrité et à la réputation de l'entreprise. Parce que leurs clients sont très sensibles à ces valeurs, cela procure aux entreprises familiales un avantage compétitif par rapport aux sociétés où les valeurs familiales ne sont pas au centre.

User 7/5/09 10:24

**Commentaire:** Le terme 'conditions' me semble être meilleur que celui de 'raisons'. en effet, les phrases qui suivent sont exprimées sous la forme de conditions (les équipes de famille **doivent** travailler ; la propriété familiale **doit** être perçue ; ...)

=> ton avis, Johan ???

User 7/5/09 10:13

**Commentaire:** Je pensais que le terme "familiness" avait été inventé par Habbershon. Or, il apparaît que des auteurs l'avaient déjà défini en 1992 => est-ce exact ??

User 7/5/09 10:25

**Commentaire:** Comprends pas ce que recouvre cette expression ....

sophie 24/5/09 12:43

**Commentaire:** Même notion de familiness que précédemment ?  
Pas clair et décousu. On ne voit pas la structure !!!

Zody e.a. (2006) ont constaté, à leur étonnement, que, sur base de données portant sur 187 entreprises aux Etats-Unis, la séparation des sous-systèmes avait une influence négative tant sur la force de la famille que sur celle de l'entreprise.

Eddleston et Kellermanns (2007) ont trouvé un effet positif du *familiness* sur les prestations de l'entreprise familiale aux Etats-Unis. Ils ont montré que l'altruisme, considéré par les chercheurs comme un ingrédient du *familiness*, induisait deux effets bénéfiques pour l'entreprise : d'une part, l'altruisme réduit les relations conflictuelles entre les individus (plus ils sont altruistes, moins il y a de relations conflictuelles entre eux) et d'autre part, l'altruisme accroît leur participation à l'élaboration d'une stratégie commune. Eddleston et Kellermanns

User 7/5/09 10:35

**Commentaire:** Prestations ???  
=> remplacer par 'performances'

(2007) attribuent l'influence de l'altruisme à la théorie *stewardship*. Selon cette théorie, l'homme est vu comme quelqu'un qui se réalise en satisfaisant les intérêts de la collectivité. Un *steward* maximalise son utilité en réalisant les objectifs de l'entreprise et ainsi agit dans l'intérêt de la société. La théorie *stewardship* s'oppose à la théorie *agency* qui dépeint l'homme comme quelqu'un d'économiquement rationnel qui cherche prioritairement à satisfaire ses propres intérêts individuels. Les membres de famille altruistes peuvent être considérés comme *stewards* de l'entreprise. Il s'agit alors d'altruisme réciproque ou symétrique, qui est bénéfique pour l'entreprise familiale. Il existe a contrario l'altruisme asymétrique ou irrégulier, qui est désavantageux pour l'entreprise familiale (Schultze, Lubatkin, Dino et Buchholtz, 2001; Schulze, Lubatkin et Dino, 2003). Nous rensignons ci-dessous quelques cas d'altruisme asymétrique (Lambrecht, Lievens et Beens, 2007) :

- Lorsque les propriétaires plus âgés ont une confiance aveugle dans les dirigeants de l'entreprise, simplement parce que ce sont leurs enfants.
- Lorsque les membres de la famille qui prestent le moins sont plus choyés que ceux qui travaillent bien.
- Lorsque les parents traduisent leur amour pour leurs enfants en répartissant d'une manière égale leurs actions, sans tenir compte de leurs compétences et des intérêts qu'ils ont pour l'entreprise.
- Lorsque seuls les membres de la famille ne possédant pas de diplôme universitaire peuvent intervenir dans les affaires familiales. On craint qu'ils ne parviennent pas à se révéler en dehors de l'entreprise familiale. Les membres de la famille qui ont un diplôme universitaire sont invités à faire leur chemin en dehors de la société familiale.

Comme les exemples ci-dessous l'illustrent, l'altruisme asymétrique peut nuire aux membres de la famille susceptibles d'apporter le plus à l'entreprise. Ils peuvent se sentir floués. Ils risquent dès lors de ne plus soutenir la société et de la quitter.

En Espagne, Basco et Rodríguez (2009) ont comparé trois catégories d'entreprises familiales: 'l'entreprise familiale immature', 'l'entreprise familiale qui prime' et 'la société en premier'. Les entreprises familiales immatures accordent peu d'importance aux activités de l'entreprise et/ou de la famille. Dans la catégorie "l'entreprise familiale prime", on retrouve la philosophie de famille et d'entreprise intégrées dans un système. Le conseil d'administration et le management prennent leurs décisions en tenant compte des intérêts de l'entreprise et de la

famille. Le groupe “société en premier” porte une attention exclusive à la philosophie d'entreprise.

Cette étude a mis en évidence que les entreprises de la catégorie “entreprise familiale prime” avaient un plus grand succès familial que les autres catégories d'entreprises. Pour évaluer le succès familial d'une entreprise, les auteurs ont utilisé les critères suivants : l'argent pour la famille, la qualité de vie au travail, la sécurité générée par l'entreprise pour la famille, l'harmonie familiale, une bonne réputation dans le monde des affaires, la disponibilité pour sa famille... Par ailleurs, cette étude a également montré que les sociétés de la catégorie “entreprise familiale prime” avaient un niveau de performance économique comparable à celui des autres groupes. La performance économique a été mesurée par les critères suivants : l'évolution du chiffre d'affaires, du bénéfice net, du cash-flow, du développement du produit et du marché, etc.

Au terme de sa recherche doctorale menée auprès de 495 entreprises familiales, Molly (2009) avance que ce sont les entreprises familiales qui poursuivent à la fois des objectifs familiaux et de société qui sont les plus performantes, que ce soit sur le plan économique (elles performant mieux que les entreprises familiales qui poursuivent des objectifs “uniquement” de société) ou sur le plan familial (elles performant mieux que les entreprises familiales qui mettent surtout l'accent sur les objectifs familiaux). C'est grâce à cette association (combinaison/convergence/renforcement mutuel/synergie) entre des objectifs (économiques et familiaux) que les entreprises familiales peuvent atteindre des niveaux de performance plus élevés. Molly conclut que ce type d'entreprises est le modèle idéal d'entreprise familiale.

User 7/5/09 12:35

**Commentaire:** Ne pourrait-on pas remplacer le terme 'succès' par 'performance' ... ?

Ton avis Johan ??

## 2. LES INGREDIENTS DE *FAMILINESS*

Le concept de *familiness* est défini comme l'unique pool de moyens et compétences qui procurent des effets positifs pour l'entreprise familiale. En dehors du fait que *familiness* soit une caractéristique unique de l'entreprise familiale, force est de constater que ce concept reste vague. Cette section a pour objet d'expliciter les éléments sur lesquels reposent la définition de ce concept : un ensemble de *moyens* et *d'aptitudes* uniques.

Pearson e.a. (2008) identifient les moyens et aptitudes uniques qui forment ce *familiness* à l'aide de la théorie du capital social. Le capital social est souvent défini comme l'ensemble des moyens réels et potentiels auxquels un individu (ou une entité sociale) peut accéder via son réseau de relations (Nahapiet et Ghoshal, 1998, cité par Pearson e.a., 2008). Pearson e.a. (2008) suggèrent que les moyens uniques du *familiness* se composent des trois dimensions du capital social: structurelle, cognitive et relationnelle (voir Figure 7). La dimension structurelle englobe les liens sociaux entre les membres de la famille et qui en forment un réseau interne. La dimension cognitive est formée par la vision séparée *?? gedeelde nakijken de la famille et de l'entreprise*, qui est souvent bien enracinée dans l'histoire familiale. Ces deux dimensions (structurelles et cognitives) influencent la dimension relationnelle, qui repose sur la confiance, les normes, les devoirs et l'identité. L'entreprise familiale est source d'identité car l'entreprise est souvent le prolongement de l'entrepreneur et définit donc sa position dans l'environnement (Pailot, s.d.). Dans le modèle de Pearson e.a. (2008), les dimensions structurelles, cognitives et relationnelles du capital social mènent aux capacités du *familiness*, qui contiennent l'échange et la combinaison de l'information.

sophie 24/5/09 12:49

**Commentaire:** Je ne comprends pas cette phrase.  
Pas possible de traduire avec deux mots en néerlandais sortis de nulle part.

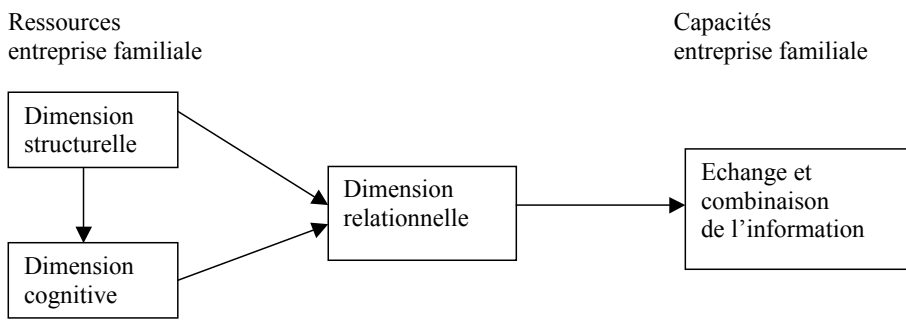
sophie 24/5/09 12:51

**Commentaire:** Je ne comprends pas non plus !!!

User 7/5/09 18:50

**Commentaire:** Comprends pas ???

Figure 7: Moyen et aptitudes du *familiness* selon la théorie du capital social



Source: Pearson e.a. (2008).

Sharma (2008) estime qu'en dehors du capital social, il existe d'autres formes de capital qui permettent d'appréhender le concept "*familiness*". Il propose d'en retenir trois en particulier : le capital humain, le capital financier et le capital physique.

Le capital humain tient compte de la connaissance, des aptitudes techniques, de la force émotionnelle, et des capacités intellectuelles des membres de la famille et des non-membres. Les éléments positifs du capital humain dans les entreprises familiales sont les suivants : un apport hors du commun; des relations chaleureuses, amicales et solides; et une profonde connaissance implicite et spécifique à l'entreprise (*tacit knowledge*) (Sirmon et Hitt, 2003). Le capital financier renvoie au fait que les actionnaires familiaux ont une vision à long terme et qu'ils peuvent par conséquent se montrer extrêmement patients à l'égard de leur entreprise. Cette dernière n'est donc pas soumise à des exigences de rentabilité immédiate et maximale. Le capital physique est composé des machines et autres actifs physiques de la société.

Sharma (2008) définit *familiness* comme la combinaison des réserves existantes en capital social, humain, financier et physique, qui résulte des interactions entre les deux sous-systèmes que sont la famille et l'entreprise. On parle de *distinctive familiness* quand il y a un flux de capital équilibré entre la famille et l'entreprise permettant à chaque sous-système d'accroître leurs réserves de capital de manière régulière. On parle de *constrictive familiness* lorsque les flux de capital entre ces deux sous-systèmes sont déséquilibrés (les transferts ne vont que dans

sophie 24/5/09 12:52

Commentaire: Pas clair !

User 7/5/09 18:26

Commentaire: Est-ce que j'ai bien compris le sens de l'expression 'capital patient des actionnaires familiaux' ???

une seule direction). Dans ce cas, une charge insupportable s'abat alors sur le système négligé tandis que l'autre en profite.

S'il peut y avoir des déséquilibres momentanés dans le flux de capitaux entre la famille et l'entreprise, pour la pérennité des deux sous-systèmes, les flux entrant et sortant doivent s'équilibrer à terme. En cas de rupture (crise) dans l'un des sous-systèmes, il faut que l'autre vienne à son secours de manière à préserver l'intégrité et la continuité de l'ensemble du système (Stafford e.a., 1999).

Sirmon et Hitt (2003) ajoutent encore une autre sorte de capital, à savoir le capital de survie (*survivability capital*). Cette forme de capital représente l'ensemble des moyens personnels que les membres de la famille sont prêts à prêter et à partager dans l'intérêt de la société. Les moyens personnels peuvent prendre la forme de prestations non rémunérées, d'apports en capital, etc.



### 3. COMMENT ARRIVER AU FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN TANT QUE SYSTEME ?

Dans ce chapitre, nous recherchons les lubrifiants qui font en sorte que le mécanisme de l'entreprise familiale soit bien huilé. Nous y distinguons huit lubrifiants : pas de surcharge d'un sous-système par l'autre, communication verbale au sujet de l'entreprise familiale dans son ensemble, attention accordée à l'histoire de la société familiale, valeurs, stratégie d'entreprise, charte d'entreprise familiale, élément externe et *chief emotional officer*.

#### 3.1. Pas de surcharge d'un sous-système par l'autre

Pour obtenir le *familiness* comme résultat du travail du système d'entreprise familiale, il y a lieu que le système fonctionne sans heurts et soit bien huilé. Comme nous l'avons indiqué, des ruptures peuvent apparaître dans le système d'entreprise familiale. Litz (2008) fait la distinction entre une rupture dans un sous-système (*single system failure*) et une double rupture de système. Une rupture dans le sous-système famille se présente lorsque la famille ne parvient pas à atteindre un niveau minimal de fonctionnalité sociale. Une rupture dans le système d'entreprise apparaît lorsque l'entreprise obtient des résultats insuffisants (par exemple en ce qui concerne les ventes ou le bénéfice). Une double rupture de système survient lorsqu'il y a trop d'output qui sortent de l'entreprise vers la famille (au lieu de rester dans la société) ou quand l'énergie familiale part de manière disproportionnée dans la société (au lieu de rester dans la famille). Litz se demande aussi ce qu'une entreprise peut supporter comme "famille" avant que la capacité transactionnelle de l'entreprise ne vacille sous le poids du bois mort familial. Combien de temps la famille peut-elle supporter d'être dominée par l'entreprise avant que ses membres n'arrêtent de se comporter comme une famille? Différents cas pratiques garantissent que la famille et l'entreprise ne mettent pas de trop grandes charges l'une sur l'autre. Il faut aussi veiller à ce que les membres individuels de la famille ne soient pas continuellement accaparés par l'entreprise et la famille. Les cas pratiques veulent donc éviter les doubles ruptures dans le système d'entreprise familiale.

User 12/5/09 14:33

Commentaire: Difficile à comprendre ....

User 12/5/09 14:33

Commentaire: Idem ....

User 12/5/09 14:33

Commentaire: Idem ...

##### 3.1.1 Ne pas mettre une trop lourde charge de l'entreprise vers la famille

Différents cas pratiques protègent la famille afin qu'elle ne doive pas continuellement supporter le poids de la société. Le fils du cas pratique 4 (entreprise de taille moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) l'explique comme ceci : *'Si la famille est au service de l'entreprise, elle ne doit pas pour autant en devenir l'esclave'*. A la première génération, l'entreprise familiale était dirigée par les parents. Pendant longtemps, ceux-ci ont laissé la société éclipser la famille. La mère raconte honderduit : *'Si le père et la mère gèrent tous les deux l'entreprise familiale, l'enfant sera inévitablement exposé au monde des affaires. Chez nous, lors du repas avec nos trois enfants, on ne parlait que de l'entreprise et des problèmes y afférents. Cela a changé lorsqu'un de mes enfants, alors âgé de six ans, fit la remarque : "De quoi va-t-on encore parler ce soir? De l'entreprise bien sûr!" Entendre cela dans la bouche d'un enfant de six ans était douloureux. Dès ce moment, on a fait très attention. Nous n'avons plus parlé de l'entreprise qu'en positif, de sorte que l'on soit fiers de l'entreprise. C'est l'ambiance dans laquelle les enfants ont grandi'*.

sophie 24/5/09 12:57

Commentaire: Je ne comprends pas !

Dans le cas pratique 1 (entreprise de taille moyenne, industrie, deuxième génération), quelque chose de similaire s'est présenté : *'Quand mon frère et moi étions jeunes, à la maison avec nos parents, chaque soirée, il y avait des discussions sur l'entreprise et dans neuf cas sur dix, c'était des disputes parce qu'on parlait de ce qui allait mal et pas de ce qui allait bien. On cherche toujours ce qui ne va pas. Mon frère et moi avons compris qu'un modèle pareil n'était pas idéal'*.

Les deux frères de ce cas pratique ont délibérément choisi de ne pas laisser leurs épouses travailler dans la société : *'Comme cela, si mon frère et moi avons une question ou un problème, nous pouvons en discuter avec nos conjointes. Maintenant, ce sont des discussions positives avec ma femme, qui est aussi indépendante'*.

Dans la plupart des cas pratiques, les épouses sont cependant actives dans l'entreprise familiale. Ainsi, dans le cas pratique 5 (entreprise de taille moyenne, industrie, huitième génération), la mère de la septième génération a toujours travaillé quelques jours par semaine dans l'entreprise familiale. Son fils, qui dirige l'entreprise dans la huitième génération, dit à ce sujet : *'Ma mère connaissait donc les événements, les soucis, les problèmes, les réussites... qui se passaient dans l'atelier. Elle avait développé une connaissance, un feeling lui permettant de mieux comprendre ce que représentait une journée de travail dans l'atelier. Elle avait une empathie par rapport au travail de son mari; elle le soutenait'*. L'épouse du fils (huitième génération) a été également active pendant un certain temps dans l'entreprise

familiale : *'Cette expérience a certes permis à mon épouse de mieux comprendre ce que représentait une journée de travail dans l'entreprise familiale. Elle a développé un sentiment d'empathie vis-à-vis de l'entreprise familiale. Même si elle n'y travaille plus, elle a tout de même conservé ce feeling de l'entreprise familiale'*.

Le dirigeant familial du cas pratique 9 (petite entreprise, industrie et commerce, troisième génération) a aussi choisi que son épouse travaille à mi-temps dans l'entreprise familiale: *'Elle s'occupe de mettre en place des actions de marketing et la communication externe de l'entreprise familiale. Ces tâches peuvent être réalisées depuis la maison. Mon épouse peut en outre organiser sa journée comme elle l'entend. Elle connaît parfaitement le monde des entreprises et sait ce que signifie de devoir gérer une entreprise seul comme je le fais. Ainsi, elle me soutient et essaie de me soulager'*.

Parler peu ou pas du tout de l'entreprise familiale avec les enfants est un autre extrême qui n'est pas souhaitable. Ceci a été éprouvé par le fils, successeur familial du cas pratique 5 (moyenne entreprise, industrie, huitième génération). Ses parents ont toujours tenu les valeurs de l'entreprise à l'écart. De ce fait, la famille héritière n'est pas consciente de l'aspect financier de l'entreprise et n'a aucun intérêt pour : *'Mes parents n'ont pas parlé de la société comme d'une valeur familiale'*.

En ne perdant pas de vue l'équilibre entre famille et entreprise, les dirigeants familiaux essaient, dans plusieurs cas pratiques, d'avoir une régularité dans leurs heures de travail, avec des heures de rentrée et de départ fixes. Un des fils dirigeants du cas pratique 1 (moyenne entreprise, industrie et commerce, deuxième génération) dit à ce sujet : *'On prend du recul, on embauche des gens et on évite d'être tout le temps la tête dans le guidon'*.

Une autre manière d'éviter que l'entreprise étouffe la famille est de s'entourer de collaborateurs très compétents (cas pratiques 1, 5 et 8). Dans le cas pratique 5 (moyenne entreprise, industrie, huitième génération), cela s'est passé après de lourds investissements pour la croissance de la société. Ces investissements avaient demandé beaucoup de temps et d'énergie au successeur familial. Après cela, il pensait qu'il allait pouvoir retrouver du temps pour se consacrer à la famille, mais cela n'a pas été le cas. Il a donc décidé d'engager deux personnes pour le soulager dans la gestion quotidienne qu'il assurait seul jusque là. Il dit au

sujet de cette décision difficile : *‘Ces recrutements auraient pu mettre la santé financière de l’entreprise en danger (les frais de direction ont été multipliés par trois), mais j’ai préféré prendre ce risque pour retrouver du temps et le consacrer à ma famille et à mes loisirs’.*

Dans le cas pratique 4, le fils dirigeant souligne qu’il faut relativiser aussi l’importance de la société. Ce n’est donc pas un must que l’entreprise reste à 100 pourcents une entreprise familiale: *‘Si on y tient, il existe un risque de couler’.* Nous avons reçu un témoignage similaire dans le cas pratique 5 (entreprise moyenne, industrie, huitième génération) : *‘Je ne mettrais pas la famille et/ou l’individu par terre pour sauver l’entreprise. En me détachant émotionnellement de la société, je relativise son importance. Si mes enfants ne souhaitent pas s’impliquer dans l’entreprise familiale en tant que neuvième génération, je respecterai leur décision. Je ne veux pas leur imposer de faire carrière dans l’entreprise familiale. Ce faisant, je préserve à la fois mes enfants, en leur donnant la possibilité de travailler dans les domaines qu’ils aiment, et l’entreprise. En voulant à tout prix que ce soit l’un de mes enfants qui reprenne l’entreprise familiale, le risque est grand qu’il ne possède pas les compétences suffisantes pour pouvoir la gérer correctement et qu’elle cesse ses activités, avec toutes les conséquences que cela impliquerait pour les personnes qui y travaillent. Ce qui me motive le plus, c’est la pérennité de l’entreprise pour les familles qui y travaillent’.*

Les successeurs familiaux des cas pratiques 4 et 5 veulent éviter que l’entreprise ne devienne un processus d’esclavage. Une identification exagérée à l’entreprise est un exemple de processus d’esclavage (Kaya, 1996). Des personnes se sont adonnées à un processus auquel ils ne peuvent pas renoncer, même si cela ravage leur vie et celle de leur famille. Une dépendance et une tolérance croissantes sont les caractéristiques d’un asservissement. “Croissant” rapporte au fait qu’il y a un besoin de doses toujours plus grosses. “Tolérance” indique que le drogué (l’entrepreneur) a une tolérance plus élevée à la drogue (la société) qu’une personne moyenne. La “dépendance” renvoie au fait que l’individu est incapable de quitter la société, ce qui est un signe clair d’accoutumance. Comme un alcoolique ne boit pas pour le plaisir, mais par nécessité, un drogué à l’entreprise familiale continue à travailler, malgré la douleur et le manque de joie et de satisfaction. L’accoutumance sera plus violente, si l’entrepreneur n’a pas ou peu d’intérêts hors de son entreprise. L’arrêt de l’accoutumance effraye aussi, ce qui fait que l’entrepreneur devient prisonnier/esclave de son entreprise.

User 12/5/09 14:33

**Commentaire:** Il faudrait d’abord introduire les deux approches reprises dans le tableau 1

En relativisant quelque peu l'importance de l'entreprise et en évitant que l'entreprise ne devienne un processus d'esclavage, la *continuité* prend une signification plus riche et multiple et se focalise sur l'entrepreneuriat (voir tableau 1). La non-continuité d'une entreprise familiale n'est pas perçue comme un échec dans la tradition d'entrepreneuriat. Ce sera par contre le cas dans le cercle fermé de la tradition familiale, où la continuité de l'entreprise familiale en tant qu'entreprise de famille est un but. Mühlebach (2005) affirme donc que chaque famille d'entrepreneurs doit se poser deux questions : '*Quel est l'élément essentiel qu'elle veut poursuivre et quelle est la meilleure manière de réaliser la continuité de cet élément ?*'.

Tableau 1 : Tradition d'entreprise vis à vis de la tradition d'entrepreneuriat

	Tradition d'entreprise	Tradition d'entrepreneuriat
Focus	Continuité de l'entreprise familiale	Entrepreneuriat
Perspective	Statique	Dynamique
Tradition	Histoire, conserver	Avenir, créer
Conservation opposée au changement	Le changement comme une menace	Le changement comme une opportunité
Continuité	Unilatérale : continuité de la société familiale comme société familiale	Multiple
Ouverture stratégique	Limitée : non continuité de l'entreprise familiale en tant qu'entreprise familiale considérée comme échec	Illimitée

Source : Mühlebach (2005).

La construction progressive d'un patrimoine familial à partir des bénéfices générés par l'entreprise peut également être une manière d'atteindre un équilibre entre la famille et l'entreprise. C'est pourquoi le fils dirigeant du cas pratique 9 (petite entreprise, industrie et commerce, troisième génération) a décidé de verser annuellement un dividende aux

actionnaires familiaux, ce qui facilitera aussi la succession : *Ainsi, cela me permet, à côté de l'entreprise familiale, de constituer un patrimoine familial (immeubles, terrain, cash...) qui me sera utile lorsque viendra le moment de transmettre l'ensemble de mon patrimoine à mes quatre enfants. Selon qu'ils souhaitent s'impliquer ou non dans l'entreprise familiale, je pourrai plus facilement céder les titres de l'entreprise familiale à l'un d'entre eux et donner aux autres des biens de valeur comparable*'.

Dans le cas pratique 6 (petite entreprise, commerce, cinquième génération), l'une des soeurs reconnaît avoir donné trop de priorités financières à l'entreprise au préjudice des priorités familiales.

Enfin, les bonnes prestations de la société sont considérées comme une garantie contre une trop forte emprise de l'entreprise sur la famille :

*'Nous avons connu une période très difficile en 2003-2004 lorsque l'entreprise a intenté un procès contre un concurrent, leader du marché. Durant cette période, je passais plus de temps avec mes conseillers juridiques qu'avec mon épouse, et cela a bien failli briser l'harmonie de notre couple*' (cas pratique 1, entreprise moyenne, industrie, deuxième génération).

*'Si chaque sous-système fonctionne bien, cela a un impact positif sur l'autre sous-système. Si les résultats de l'entreprise sont bons, la famille est satisfaite*' (cas pratique 2, grande entreprise, industrie, troisième génération).

### 3.1.2 Ne pas mettre une trop lourde charge de la famille vers l'entreprise

En ce qui concerne le poids de la famille sur l'entreprise, Heller (2008) affirme que trop de propriétaires d'une même chose (par exemple trop de propriétaires familiaux d'une entreprise) peuvent causer des blocages (*gridlock*). Si la collaboration entre plusieurs propriétaires échoue, l'un d'eux peut en effet bloquer les autres dans l'usage de leur propriété. On parlera alors d'un gaspillage par sous-utilisation (*underuse*) de la propriété. Heller décrit ce type de blocage comme la *tragédie secrète* des *anticommons*. "Secret" met l'accent sur le fait qu'il est

sophie 24/5/09 13:04

Commentaire: Vous ne faites pas de traduction?

très difficile de découvrir cette sous-utilisation. *“Anticommons”* indique à l'inverse la sur-utilisation (*overuse*) menant au gaspillage de biens communs (*commons*, exemple un terrain qui n'est à personne et est donc à tout le monde). Le terme “Tragédie” est choisi comme car chacun perd dans une situation de gaspillage par non-utilisation.

sophie 24/5/09 13:05

**Commentaire:** Comprends pas non plus !!!!

User 12/5/09 14:33

**Commentaire:** Comprends pas ????

Pour prévenir le gaspillage par non-utilisation de l'entreprise familiale suite à une coopération déficiente entre des membres de la famille, voire éviter cette non-utilisation, Lambrecht et Lievens (2008) proposent de tailler (d'élaguer) l'arbre familial. L'arbre familial peut être élagué de trois manières différentes : en réduisant le nombre de propriétaires familiaux ou l'importance de leur participation, en scindant l'entreprise en unités équivalentes ou en diminuant le nombre de dirigeants familiaux.

Les incitants à la diminution du nombre d'actionnaires familiaux sont : le développement des personnes et de la société, la conservation des atouts d'une entreprise familiale (par exemple le processus décisionnel rapide), la taille de la société, la continuité de l'entreprise familiale, la réduction ou la résolution des conflits, et/ou la violation de la charte familiale (voir ci-après). Des raisons familiales et propres à l'entreprise expliquent la scission de la société. La scission va de soi d'un point de vue économie d'entreprise, mais il y a des raisons familiales (par exemple un conflit entre membres de la famille) qui accélèrent la séparation. Limiter le nombre de dirigeants familiaux peut découler du non respect des conditions nécessaires à la direction conjointe par plusieurs membres de la famille (par exemple la communication), de la violation des principes économiques de la société (par exemple en considérant chacun de manière égale même si tous ne sont pas capables ou motivés), du souhait de conserver une prise de décision rapide et univoque, la sauvegarde des chances pour les non-membres de la famille et le caractère de taille raisonnable de l'entreprise.

User 12/5/09 14:33

**Commentaire:** Comprends pas ?????

User 12/5/09 14:33

**Commentaire:** ?

Quand il est temps de tailler l'arbre familial, Lambrechts et Lievens (2008) recommandent de le faire avant le transfert de la société à la génération suivante plutôt qu'après. Premièrement parce que la famille de l'entreprise s'épargne beaucoup de temps et de travail. La probabilité est en effet très grande qu'elle doive aller tailler plus haut après la reprise. Beaucoup d'efforts et d'argent seront alors épargnés. Deuxièmement, l'entreprise n'est pas paralysée par l'indécision. Si on ne taille pas à temps, la famille reste dans la confusion et ne prend pas les actions et investissements nécessaires à la société. Troisièmement, la simplification avant le

sophie 24/5/09 13:11

**Commentaire:** Ce paragraphe n'est pas du tout clair et ce n'est pas une question de traduction ! Mal écrit au départ. A repenser.

transfert évite qu'il ne faille tailler suite à de sérieux conflits. On peut même prévenir des disputes.

Plusieurs de nos cas pratiques ont ainsi taillé l'arbre de famille. Dans le cas pratique 2 (grande entreprise, industrie, troisième génération), l'entreprise a été scindée en deux quand 11 des 15 enfants et petits-enfants de la troisième génération étaient actifs dans la société. Certaines activités de l'entreprise familiale ont été confiées à une branche de la famille, tandis que les autres activités étaient confiées à l'autre branche de la famille. Dans le cas pratique 3 (entreprise moyenne, commerce dixième génération), le père (neuvième génération) a, durant toute sa carrière active dans l'entreprise familiale, payé un dédit à ses frères et soeurs afin que l'entière propriété revienne à sa famille. Ses deux fils actifs possèdent maintenant ensemble 80 pourcents des parts, les 20 pourcents restant sont dans les mains d'un fils inactif. Dans le cas pratique 4 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération), le fils dirigeant actuel a progressivement racheté les parts de son frère et de sa soeur, si bien qu'il est maintenant actionnaire majoritaire : *'Au début, chacun avait 25 pourcents, les 25 pourcents restant étaient dans les mains de ma mère. Je ne pouvais pas tout racheter à mon frère et à ma soeur, c'était trop cher. En rachetant des actions à chacun d'eux, l'actionariat est stabilisé et les attaques internes potentielles sont évitées'*. Dans le cas pratique 5 (entreprise moyenne, industrie, huitième génération), le fils voulait reprendre le flambeau de son père uniquement s'il devenait le propriétaire unique : *'Mon souci était d'éviter les conflits avec mes soeurs. Mon père a accepté et s'est arrangé pour que mes trois soeurs reçoivent leur juste part en cash et il m'a donné l'intégralité des parts de l'entreprise'*. Dans le cas pratique 9 (petite entreprise, industrie et commerce, troisième génération) aussi, le fils successeur souhaitait disposer de la majorité des parts pour pouvoir gérer l'entreprise familiale comme il l'entendait sans devoir tenir compte de l'avis d'autres actionnaires. En 1997, quatre ans après être entré dans l'entreprise familiale, il recevait par donation 75 pourcents des parts, tandis que ses trois soeurs recevaient les 25 pourcents restants ainsi que des biens immobiliers et du cash. Ses soeurs et lui ont convenu un cadre juridique clair. Il a une option d'achat sur leurs titres et elles ont une option de vente de leurs titres. Les conditions d'exercice de ces options ont été définies pour chaque année de 1997 jusqu'en 2012.

*3.1.3 Ne pas mettre une charge trop lourde de l'entreprise et de la famille sur les membres individuels de la famille*

Un système d'entreprise familiale bien huilé suppose que les membres individuels de la famille ne soient pas eux aussi surchargés par la société. Un des deux fils dirigeants dans le cas pratique 8 (entreprise moyenne, industrie et commerce, troisième génération) parle à ce sujet de l'importance de l'équilibre individuel. Il obtient cet équilibre grâce à plusieurs échappatoires, comme la pratique d'un sport avec des amis, la réalisation de travaux bénévoles pour des oeuvres, le travail à sa ferme avec les vaches, etc. Afin que tous les membres de la famille actifs (deux frères et l'épouse de l'un des deux) du cas pratique 8 puissent connaître cet équilibre individuel, ils ont suivi une même formation de quatre jours sur le développement personnel ou comment penser positivement. L'un des frères dirigeants en souligne l'importance : *'Les membres familiaux doivent être sur la même longueur d'onde émotionnelle; il faut réguler l'émotion familiale'*.

Le dirigeant familial du cas pratique 7 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) se réfère à la philosophie APM pour l'équilibre individuel. APM est l'abréviation pour "attitude mentalement positive" qui consiste à toujours retirer le côté positif des événements, quels qu'ils soient.

Pour éviter que les membres de la famille individuels soient mis en porte à faux par l'entreprise et la famille, ils doivent recevoir suffisamment d'espace pour se développer. Les cas pratiques 1 et 2 en témoignent :

*'Mon frère et moi avons la même vision, mais chacun a assez de marge de manœuvre. La liberté est importante; nous sommes quand même des indépendants. Chacun a ses responsabilités, mais nous ne sommes pas fous dans cette liberté'*.

*'Les individus doivent trouver leur compte, doivent pouvoir s'épanouir. Chaque individu doit trouver sa stabilité et renforcer ses atouts. Chacun doit trouver sa liberté et avoir sa raison d'être.'*

### 3.2 Communication orale au sujet de l'entreprise familiale comme une entité

Nous différencions la communication orale formelle et informelle. Par communication formelle nous entendons une communication organisée, structurée.

### 3.2.1. Communication orale informelle

La discussion informelle englobe les discussions informelles au sujet de la société, par exemple pendant l'enfance des successeurs potentiels, pendant les repas... Le moment du repas est un moment important et symbolique. Quand on demande à un nouveau manager familial comment il a appris à devenir un dirigeant d'entreprise, il répond presque toujours : '*À la table du repas*' (Aronoff et Ward, 2002). La table du repas des parents demeure dans le cas pratique 6 (petite entreprise, commerce, cinquième génération) le lieu de discussion privilégié. Pendant les repas pris en commun à midi, les trois soeurs qui dirigent maintenant ensemble l'entreprise familiale, parlent avec leurs parents entre autres de la société familiale. La maison parentale se situe sur le site même de l'entreprise.

Dans les systèmes sociaux, l'information est une sorte d'énergie qui réduit l'insécurité (Kepner, 1983). Le manque d'information conduit à l'insécurité, qui est un bouillon de culture pour des projections et des manoeuvres politiques. Les gens ont toujours un penchant naturel à remplir le manque d'information avec des illusions et des fausses attentes. Sur base des recherches, il s'avère aussi que les réunions informelles mènent plus à l'harmonie familiale que les structures formelles de gouvernance familiale (Uhlener, Thomassen et Flören, 2005). La communication informelle améliore aussi la propriété émotionnelle de l'entreprise familiale; les réunions formelles, a contrario, coïncident avec un actionnariat moins émotionnel (Björnberg et Nicholson, 2008). La propriété émotionnelle ou psychologique est définie comme un **esprit** (*spirit*) de propriété, un sentiment de solidité et d'appartenance à l'entreprise familiale (UK Institute for Family Business, 2007; Björnberg et Nicholson, 2008). Le fils, dirigeant du cas pratique 4 (moyenne entreprise, industrie et commerce, deuxième génération), souligne qu'il faut irriguer le système de l'entreprise familiale par de l'information aux non-actifs, afin qu'ils se sentent concernés (*committed*).

La famille américaine *Bingham* illustre comment une entreprise et une famille peuvent disparaître quand il n'y a pas de place pour la communication informelle dans la famille. Jusqu'en 1986, la famille Bingham était propriétaire des journaux *Courier-Journal* et *Louisville Times* (Tiffet et Jones, 1991). Bob Bingham, alias le *Judge*, avait acheté ces journaux en 1918 en héritant de sa défunte épouse. Elle lui avait légué, à sa mort en 1917, la somme de cinq

millions de dollars. Elle était à cette époque la femme la plus riche des Etats-Unis. Elle avait hérité de plusieurs dizaines de millions de dollars suite au décès de son premier mari Henry Flagler, le partenaire de John D. Rockefeller à Standard Oil.

Dès ce moment, le *Judge* ne s'est plus consacré qu'à la gestion de ses journaux. Son attention pour ses trois enfants, Robert Worth, Henrietta Worth et George Barry (alias Barry Sr.), est passée au second plan. Pour compenser, il les gâtait matériellement; il ne savait pas leur dire 'Non'. A la deuxième génération, Barry Sr a également consacré tout son temps à ses journaux. Son épouse Mary laissait l'éducation de leurs cinq enfants, Worth, Barry Jr., Sallie, Jonathan et Eleanor, à des gouvernantes. Elle s'occupait aussi des journaux et avait bon nombre d'obligations sociales. Les enfants se sentaient rejetés par leurs parents. Ils tentaient en vain d'établir des liens intimes avec leurs parents, mais ceux-ci préféraient garder une certaine distance avec leurs enfants, probablement parce qu'ils avaient vécu la même chose dans leur jeunesse. Ainsi le manque de communication chez les Bingham s'est transmis de génération en génération. Dans la première génération, le *Judge* utilisait un style de communication autoritaire vis à vis de ses enfants. Son fils Barry Sr. n'exprimait que très peu d'émotions. Le manque de communication a nourri de nombreux malentendus, qui furent néfastes à la bonne coopération entre les membres de la famille. L'absence de communication explique pourquoi cela n'a jamais pu coller entre Barry Jr. et ses deux soeurs dans l'entreprise familiale. Ce duel a conduit à la vente de la société familiale en 1986.

User 12/5/09 14:33

**Commentaire:** Est-ce utile de maintenir cette phrase qui est incompréhensible => je propose de la supprimer : ok, Johan ??

### 3.2.2 La communication orale formelle

La communication orale formelle peut prendre la forme d'une réunion familiale, d'un forum familial, etc. (Angus, 2005; Lievens, 2009). Nous reviendrons ultérieurement sur la définition d'un forum familial ou d'une réunion de famille, qui aident à la réflexion familiale structurée sur l'entreprise familiale. Le forum familial peut être constitué par tous les propriétaires familiaux, à condition que leur nombre n'excède pas vingt personnes (Lievens, 2009). Quand il y a plus de vingt actionnaires familiaux, le forum ne sera constitué que par quelques

représentants familiaux. Ces derniers devront régulièrement faire rapport à tous les propriétaires familiaux. Assistent le plus souvent aux réunions familiales, les propriétaires familiaux, leur conjoint et leurs enfants (et éventuellement leurs petits-enfants) (Lievens, 2009). La communication formelle est indispensable quand les interactions sociales diminuent, les liens familiaux s'effritent et que les membres de la famille s'identifient de moins en moins à la société (Mustakallio, Autio et Zahra, 2002).

Le cas pratique 7 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) organise chaque année une journée découverte de l'entreprise pour tous les neveux et nièces. A l'occasion de l'une de ces journées, les plus jeunes dirigeants, un an après leur intégration au conseil de gestion (voir ci-après) ont présenté l'entreprise familiale et leurs projets à leurs neveux et nièces. Pour cela, ils avaient dû travailler dur, se documenter et s'informer. Leur présentation fut un tel succès qu'ils ont par deux fois dû donner un exposé semblable, après l'annonce de l'ouverture d'une filiale à l'étranger et suite à la reprise d'une entreprise belge. Le fils dirigeant de l'entreprise nous dit à propos de ces visites pour les neveux et nièces : *'Cela contribue à renforcer le sentiment d'affectio societatis de tous les membres de la famille'*.

Le cas pratique 8 (moyenne entreprise, industrie et commerce, troisième génération) a récemment tenu une réunion familiale avec visite de la société. Pendant cette réunion, les valeurs de la société ont été expliquées et la jeune génération a pu poser des questions et discuter avec les membres du personnel. La génération actuelle attache beaucoup d'importance au fait de perpétuer des valeurs familiales (voir ci-après), parce que les enfants seront peut-être amenés à jouer un rôle dans l'entreprise familiale à l'avenir (en tant que dirigeants ou propriétaires). L'épouse d'un des deux frères à la tête de la société explique : *'Il faut être vrai, c'est-à-dire travailler au long terme sur des choses dans lesquelles on croit'*.

Dans le cas pratique 2 (grande entreprise, industrie, troisième génération), dans laquelle 7 frères et soeurs sont propriétaires à parité, un des frères dirigeants a mis en place différentes structures de communication formelle. Il parle de leur importance : *'Ces structures nous obligent à nous parler, à obtenir un consensus et à réaliser qu'on n'est pas le seul actionnaire'*. Il a mis en place un conseil de famille, qui rassemble les enfants, les beaux-enfants, les petits-enfants âgés de plus de 20 ans et les parents. Le but de ce conseil familial, qui est présidé par un externe, est d'entretenir l'esprit familial, d'informer correctement et de veiller à ce que tout le monde soit reconnu. Le frère initiateur de ce conseil explique : *'Comme*

*cela, les questions sont posées à tout le monde au même moment et la parole est donnée à tout le monde. Des comptes-rendus de chaque réunion sont établis et transmis à chaque membre du conseil de famille. Désormais, personne ne pourra plus dire qu'il ne savait pas'. Il y a un an, il a installé le G7, qui comprend les sept actionnaires familiaux (tous frères et soeurs). Ils se réunissent deux fois par an autour d'une table ronde, car là on ne voit pas de hiérarchie. Durant ces réunions, ils ne se parlent pas comme actionnaires (pour cela, il y a l'assemblée générale des actionnaires) mais comme des frères et soeurs, ils dégrossissent les problèmes et évitent la formation de coalitions: 'Par ce G7, on n'a plus la permission d'être seul. Une entreprise familiale, c'est beaucoup de psychologie. Dans une grande famille, il y a des tabous, par exemple l'argent. Or, il faut parler de l'argent, parce que c'est là que les problèmes commencent. Maintenant, on peut dire les choses sans être jugé'. Le frère initiateur ajoute qu'il est préférable que ces structures de communication soient déjà en place avant que les parents ne soient plus là. Tout va toujours bien aussi longtemps que les parents sont encore présents et les problèmes commencent dès leur départ.*

Le cas pratique 7 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) accorde lui aussi beaucoup d'importance à la communication orale formelle pour le fonctionnement de l'entreprise familiale en tant que système. Lorsque la deuxième génération, qui est constituée d'un actif et de trois non-actifs dans la société, a lancé une nouvelle activité d'entreprise, il y avait chaque lundi une réunion de famille. Le père (première génération) et ses enfants discutaient de tout : stratégie, fournisseurs, clients, production, etc. Selon le fils à la tête de l'entreprise, la nouvelle activité de la société a, grâce à ces réunions sereines, rapidement touché au but. De plus, les non-actifs venaient, le soir, après leurs lourdes activités professionnelles hors de l'entreprise familiale, aider au développement de la nouvelle activité. Lorsque la société a commencé à trouver son rythme de croisière, ces réunions se sont espacées dans le temps. Le style de communication transparente et le mode de décision collégiale ont perduré. Cela ressort aussi de la composition du conseil d'administration de la société familiale qui se réunit neuf fois par an. Le conseil d'administration a pendant longtemps été composé du père et des quatre enfants. Le fils actif voulut étendre le conseil d'administration à un enfant de la deuxième génération de chaque famille. Le processus de choix des représentants de la troisième génération fut particulier. Nous laissons le fils actif (deuxième génération) le raconter lui-même : *'Les parents n'avaient pas la possibilité de décider parmi leurs enfants celui qui serait invité à intégrer le conseil d'administration. Ce sont les trois autres actionnaires qui ont été amenés à faire des propositions sur les enfants du quatrième. Cet exercice de démocratie et de transparence totale fut mené durant plusieurs semaines, mais au bout du compte, nous sommes parvenus à accorder nos violons et avons proposé à quatre jeunes de siéger en tant qu'administrateurs'*. Les réunions du conseil d'administration sont désormais animées par trois générations : le père, ses quatre enfants et ses quatre petits-enfants qui ont accepté d'y siéger. Le fils actif qui prit l'initiative de cette composition du conseil d'administration trouve important que des générations différentes y soient représentées. Selon lui la chance est grande que les personnes apparentées pensent de même. Il n'est pas étonnant qu'il voit une énorme force pour la société dans la communication avec les membres de la famille des différentes générations et dans la famille : *'Sans la famille, on ne serait pas où nous sommes maintenant. L'entreprise familiale donne une force, un encadrement. On peut parler de tout. Cet esprit est fantastique. Les choses dont on n'ose pas parler génèrent souvent des problèmes. Parler de quelque chose est déjà la moitié de la solution'*. Le cas pratique 7 veille donc autant à la communication horizontale (entre membres de la famille d'une même génération) qu'à la communication verticale (entre membres de la famille de différentes générations).

Le cas pratique 7 est clairement un exemple de clan familial, tel que décrit par Dyer (2006). Le fils actif indique aussi que : *'Quoi qu'il arrive, nous serons toujours capables d'assumer, car nous formons un bloc solidaire et, en cas de coup dur, les membres de la famille sauront s'unir face à l'adversité et trouver une solution'*. Que l'entreprise familiale, grâce au clan familial, puisse garder la tête haute dans les moments difficiles, ressort de l'anecdote suivante : *'Il y a trois ans, l'entreprise familiale a traversé une période difficile sur le plan de la trésorerie. Nous voulions éviter de devoir recourir à des emprunts bancaires. Mes neveux et nièces ont spontanément proposé de prêter une partie de leurs économies pour aider la société. Le fait que ces jeunes gens, qui n'ont pas beaucoup d'argent de côté (ils démarrent dans la vie), n'hésitent pas à prêter 10.000 ou 15.000 euros à l'entreprise familiale pour l'aider à sortir d'une situation difficile, témoigne de la confiance et de l'affection qu'ils ont pour l'entreprise familiale. Cela m'a particulièrement touché'*.

Ainsi les cas pratiques 2 et 7 écrivent Famille avec un grand F. L'interviewé du cas pratique 2 précise : *'La famille, c'est la grande famille avec grand F. Elle englobe les familles fondées par chacun des enfants, les familles avec un petit f. Il faut cultiver le sentiment d'appartenance à ce grand F, il faut faire en sorte que la famille conserve son caractère F et éviter qu'elle ne résume qu'à son caractère f'*.

### 3.3 Estime de l'histoire de l'entreprise familiale

L'estime de l'histoire de l'entreprise familiale est vue comme l'une des quatre règles d'or pour pouvoir survivre 300 ans comme société familiale (Masters, 28 août 2008). Les trois autres règles d'or sont : être clair sur ce que l'entreprise fait de spécial, tenir la famille concernée et avoir recours à des apports externes quand nécessaire. Tenir la famille concernée se fait principalement par la communication (voir ci-dessus). La clarté sur ce que l'entreprise fait de spécial, nous mène à la notion de "stratégie" (voir ci-après).

Quand l'entreprise familiale néglige ou coupe ses racines, elle se rabaisse elle-même. L'estime de l'histoire de l'entreprise familiale ne signifie pas ne pas avoir un oeil sur la nouveauté et ne pas devoir s'adapter. Comme Simon Berry, président de Berry Bros (commerçant en vin au Royaume-Uni), l'indique dans une interview: *'Il est facile pour les vieilles entreprises établies*

*de dire qu'elles ne doivent jamais changer. C'est le coup mortel. Cette société a survécu 310 ans en changeant en permanence'* (Masters, 28 août 2008). C'est précisément un atout élevé des entreprises familiales que de concilier le passé avec le présent et le futur. Bernard Filliers de la firme producteur du genièvre du même nom le formule de manière forte comme suit : *'Artisanal où il doit, moderne où il peut'* (Lievens et Lambrecht, 2008, p. 46).

Comment une famille d'entrepreneur peut-elle chérir l'histoire de l'entreprise familiale ? Elle peut le faire en communiquant à ce sujet avec les jeunes descendants de la famille, en décrivant l'histoire, en la portant à l'écran, en la montrant avec des symboles (par exemple des portraits des différentes générations)... Un des frères dirigeants du cas pratique 3 (entreprise moyenne, commerce, dixième génération) a organisé une visite, pour ses neveux et nièces, d'une société située aux Pays-Bas, où se trouvent les racines de l'entreprise familiale. Durant le trajet en bus vers les Pays-Bas, un quiz sur l'entreprise familiale, et basé sur des informations de la société qu'ils avaient reçues, avait été prévu pour les petits enfants. L'organisateur dit à ce sujet : *'Le but de cette initiative était de faire connaître l'entreprise et son histoire et de regrouper la famille. Ce fut une journée magnifique; des représentants de la septième génération étaient présents'*.

Nous laisserons deux exemples célèbres parler d'eux-mêmes ; ils illustrent comment le passé peut représenter une avancée. La Britse Burberry, érigée en 1856 par Thomas Burberry et connue pour ses vêtements de pluie, châles... à carreaux, végétait dans les années quatre-vingt et nonante (Van der Borcht, 16 septembre 2006). La marque misait surtout sur la vente d'imperméables et produits connexes à une clientèle fidèle mais limitée à des papys et des mamys chics. Le jeune créateur Christopher Bailey, engagé en 2001, lui a insufflé une nouvelle vie. Il s'est immédiatement engouffré dans l'histoire de la société. Il s'est plongé dans les archives et y découvrit le livre *"Open Spaces"*. L'explorateur des pôles, Ernest Shackleton, y décrit que la veste et le pantalon Burberry étaient la meilleure protection contre le froid et le vent. L'explorateur norvégien Roald Amundsen était aussi très enthousiaste et décrit la gabardine, l'étoffe imperméable et respirante dans les produits Burberry, comme extraordinairement légère et solide. Bailey dit au sujet de ce livre *"Open Spaces"* et de son étude de l'histoire de Burberry: *'J'aime ce livre. J'en ai donné un exemplaire à chaque membre du management team de Burberry, car, si tu ne sais pas d'où tu viens, tu ne sais pas non plus vers quoi tu vas (...). Lors de notre plongée dans les archives, nous avons aussi étudié toutes les icônes qui font partie de l'histoire de Burberry (...) et la signature prorsum:*

*l'image d'un cavalier à cheval. Cette dernière avait été imaginée par Thomas Burberry en 1901. Le mot latin Prorsum signifie en avant et reflète la philosophie exacte de Burberry : nous voulons avancer*'. Bailey a veillé à la cure de rajeunissement de Burberry, non en effaçant le passé, mais en l'inscrivant dans la modernité et en la protégeant.

Adidas, producteur d'articles de sport, est un autre exemple éloquent d'une entreprise familiale qui s'est laissée étourdir par le succès du passé (Smit, 2006). Tombé en ruine dans les années quatre-vingt en ayant renié son origine, il a ressuscité de ses cendres en retournant à son héritage culturel.. Adolf, alias Adi, Dassler a créé Adidas en 1948, après s'être séparé de son frère Rudolf, qui lui a fondé Puma. Son idée de départ, qui a fait la grandeur de la marque : fabriquer des chaussures de sport de grande qualité. Dans les années septante, un directeur à l'exportation d'Adidas découvrit la marque Nike lors d'un de ses voyages aux Etats-Unis et en rapporta un modèle, pensant que les ingénieurs d'Adidas pourraient y trouver de l'intérêt. Ceux-ci l'examinèrent comme si c'était un rebus, le testèrent quelque peu et finalement n'y accordèrent aucune importance. Ils firent de même avec Reebok au début des années quatre-vingt. La fierté précède la chute. Adidas recevait de bonnes giffles et réagissait par des sauts de cabris. Adidas créa pour le marché des loisirs une collection de chaussures de ville, dont un modèle pour dames avec les trois bandes Adidas sur le talon. Cette action irréfléchie entraîna une grande confusion. Ni les magasins de sport, ni les magasins de modes ne suivirent. La marque souffrait d'un positionnement flou qui la mit en danger financier. En 1990, deux consultants américains se penchèrent sur le redressement. Lors d'une présentation à quelques directeurs d'Adidas, ils conseillèrent qu'Adidas retourne à ses racines. Ils proposèrent la ligne de produits "*Equipment*" : des articles sobres de haute qualité avec un logo distinct composé de trois lignes légèrement penchées et de différentes longueurs, formant un triangle. A l'aide de documents d'archives, les deux conseillers américains présentèrent Adolf Dassler comme l'*equipment manager* : un artisan tranquille ayant fondé son affaire avec des inventions de première nécessité pour les athlètes. C'était la raison même de la création de la marque. La présentation laissa les managers d'Adidas sans voix. Deux consultants américains, de surcroît externes à l'entreprise, avaient mieux compris les motivations d'Adolf Dassler que les managers Adidas eux-mêmes qui passaient chaque jour devant le portrait du fondateur. Les managers Adidas comprirent finalement l'unicité d'Adidas : l'histoire d'Adolf Dassler.

sophie 24/5/09 13:47

**Commentaire:** Ce récit d'Adidas est mal raconté. Trop de petits détails crapuleux et très maladroit. Selon moi, il est à réécrire totalement. J'ai essayé quelques modifications.

sophie 24/5/09 13:36

**Commentaire:** Qu'est-ce que c'est que pour une expression !!!!

### 3.4 Les valeurs

Un autre gros avantage à entretenir l'histoire de l'entreprise familiale est que cette histoire peut révéler une conscience très riche au sujet des valeurs (Angus, 2005). García-Álvarez et López-Sintas (2001, p. 210) définissent les valeurs comme *'Les standards qui guident notre comportement et nous poussent à prendre une position particulière au sujet des questions sociales et à influencer les autres. Les valeurs guident nos activités quotidiennes et à long terme nos besoins humains'*. Les valeurs et en particulier les valeurs familiales jouent un rôle important dans les entreprises familiales si elles sont converties en valeurs de la société (Dyer et Whetten, 2006). Environ 90 pourcents des entreprises familiales répondent dans "American Family Business Survey" (2007) qu'elles laissent les valeurs familiales s'infiltrer dans la société. Molly (2009) constate que les entreprises familiales dans lesquelles la famille partage les mêmes valeurs que la société accordent plus d'importance aux objectifs de la famille et de l'entreprise.

Selon Distelberg et Sorenson (2009), le défi des entreprises familiales est d'assimiler les valeurs du sous-système 'entreprise', du sous-système 'famille' et du sous-système 'propriétaire', de sorte que le système entreprise familiale ait ses propres valeurs. Ces dernières reflètent un équilibre des valeurs des sous-systèmes famille, propriétaire et entreprise. Voici les principales raisons pour lesquelles les valeurs dans les entreprises familiales sont essentielles :

- Les valeurs constituent la base de la culture d'entreprise familiale (Aronoff et Ward, 2001). Des valeurs et une culture d'entreprise bien claires peuvent générer des avantages concurrentiels, qui, à leur tour, favorisent la transition multigénérationnelle et le succès (Aronoff, 2004). Denison, Lief et Ward (2004) constatent que les entreprises familiales possèdent une culture distincte et rehaussant leurs prestations. La poursuite des valeurs du fondateur dans la culture d'entreprise peut, selon eux, en être une explication. Les entreprises familiales ont une position unique et enviée, parce que leur culture d'entreprise est basée sur les fortes convictions et valeurs du fondateur. Les valeurs de la société viennent en fait généralement du fondateur qui constitue l'âme de l'entreprise (Aronoff et Ward, 2001; Lambrecht et Ting To, 2008). Pour comprendre l'attitude et le fonctionnement des entreprises familiales, il est donc aussi nécessaire d'identifier les valeurs du fondateur (García-Álvarez et López-Sintas, 2001). Ses valeurs proviennent de son vécu personnel. Les valeurs ont donc autant une

origine que des conséquences (Rockerach, 1973, repris par García-Álvarez et López-Sintas, 2001).

- Les valeurs soutiennent la vision à long terme par laquelle la société familiale peut disposer plus facilement du capital patience (Aronoff et Ward, 2001). La chasse au gain à court terme doit de cette façon céder devant les valeurs et les perspectives à plus long terme.
- Entre autres choses, les valeurs de la famille du propriétaire déterminent la stratégie de l'entreprise familiale (Lievens et Lambrecht, 2008).
- L'entreprise familiale peut toujours faire appel à son cadre de valeurs pour les décisions importantes (Aronoff et Ward, 2001). Ainsi, on peut se laisser guider par les valeurs pour le recrutement et la motivation des collaborateurs. Les valeurs donnent en effet une signification au travail. L'«American Family Business Survey» (2007) montre que 85 pourcents des entreprises familiales partagent leurs valeurs familiales avec leurs travailleurs. Un grand consensus entre les valeurs du personnel et les valeurs de la société, ce que Barrett (2005) appelle «*values alignment*», se traduit par une plus grande loyauté des travailleurs et plus de performance pour l'entreprise. De plus, la société accorde plus d'attention à la satisfaction des clients et au travail d'équipe (Barrett, 2005). Il n'est donc pas étonnant que les entreprises familiales mentionnent le personnel comme deuxième source la plus importante de valeurs (Lambrecht et Ting To, 2008). Dans les sociétés non familiales, ce sont les fournisseurs qui occupent cette deuxième place.
- Les valeurs maintiennent la famille et l'entreprise soudées (Aronoff et Ward, 2001). A cette fin, les membres de la famille doivent partager les mêmes valeurs; ils forment ainsi une unité familiale («American Family Business Survey», 2007).
- Les valeurs dans les entreprises familiales font en sorte de veiller à maintenir un large éventail de relations avec les actionnaires. Les valeurs des entreprises familiales diffèrent de celles des entreprises non familiales. Les entreprises familiales utiliseraient plus de valeurs non économiques, telles que des valeurs humaines et sociales, que les entreprises non familiales (Schein, 1983). Koironen (2002) a

découvert dans une étude auprès d'entreprises finlandaises âgées de plus de 100 ans qu'elles reprennent comme valeurs les plus importantes l'honnêteté, la crédibilité, le respect de la loi, la qualité et l'assiduité. La valeur économique pour les actionnaires reçoit le plus faible score. Dans la recherche de Lambrecht et Ting To (2008) sur la création de valeur pour les sociétés familiales, la valeur "crédibilité" est aussi la plus citée par les entreprises interrogées, suivie par les valeurs "clients" et "gain". Les valeurs familiales qui motivent les entreprises familiales prévalent sur l'aspect financier. Elles sont basées sur un système de valeurs internes, par lequel les objectifs ont plutôt un caractère social et interpersonnel que financier (Aronoff, 2004; Stavrou, Kassinis et Filotheou, 2007). Par ce modèle de valeurs, les entreprises familiales poursuivent aussi des objectifs sociaux et n'entretiennent pas uniquement des relations économiques. Ce qui ne veut pas dire que les entreprises familiales ne sont pas intéressées par le gain. Suivant Gallo (2004), tout comme les entreprises non familiales, elles ont comme but majeur et comme devoir de créer une prospérité économique. Elles peuvent aussi accomplir des choses qui ne rapportent pas immédiatement une valeur économique, mais qui reflètent leurs propres valeurs (Schein, 1983; Stafford e.a., 1999). Il n'est par conséquent pas surprenant de constater que les dépositaires les plus importants dans l'entreprise familiale sont les clients et les collaborateurs, mais pas les actionnaires (Ward, 2005).

Plusieurs cas pratiques ont mentionné spontanément les valeurs comme un lubrifiant du système d'entreprises familiales. La mère du cas pratique 4 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) a voulu rendre ses trois enfants fiers de l'entreprise familiale en mettant en avant les valeurs sur lesquelles repose l'activité de l'entreprise : le respect de la nature et du développement durable, le souci de la qualité, le travail artisanal et l'amour du beau. Elle insiste aussi sur ce qui n'appartient pas aux valeurs, l'argent et la croissance rapide du gain, parce que ces choses ne sont pas durables : *'Dans l'éducation que j'ai donnée à mes trois enfants, je n'ai jamais voulu leur inculquer l'amour de l'argent pour l'argent, le fric pour le fric. Est-ce qu'on serait plus heureux avec un niveau de rentabilité sur fonds propres de 15 pour cent annuellement ? Non bien sûr ! Il faut distinguer ce qui est éphémère de ce qui est durable. Si réaliser un taux de profit de 15 pour cent peut présenter certains côtés agréables, cela restera toujours quelque chose d'éphémère. C'est un niveau de performance qu'il serait utopique de vouloir maintenir chaque année. En outre, la famille n'a pas besoin de cela pour vivre correctement et cela risquerait de mettre en péril l'âme de*

*l'entreprise*'. Son fils dirigeant la rejoint sur ce point : *'L'argent est un moyen mais pas le but, pas la finalité. L'argent est comparable au sang dans un corps humain'*. Il insiste aussi sur le fait que les valeurs de la famille et celles de la société doivent converger.

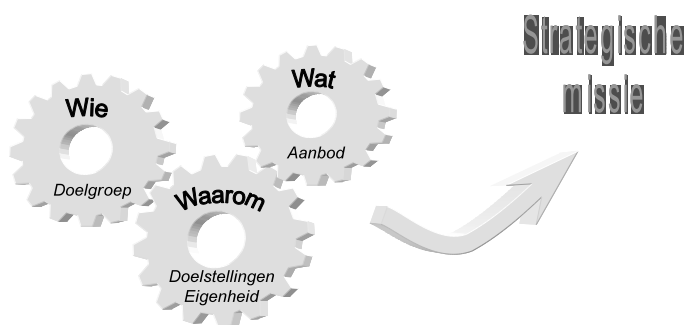
Dans le cas pratique 8 (entreprise moyenne, industrie et commerce, troisième génération), l'on veille également à ce que les valeurs familiales soient d'application dans la société. La famille de l'entrepreneur a comme valeurs : le service au client, l'honnêteté, l'innovation, la rentabilité et le respect des gens. Les membres familiaux que nous avons interrogés (deux frères et l'épouse de l'un deux) soulignent que le personnel doit aussi partager ces valeurs et doit savoir ce qu'est une entreprise familiale. Si c'est le cas, alors le poids de l'entreprise sur les membres de famille individuels diminue. Pour cela, il est nécessaire que les valeurs soient communiquées au personnel. Les deux frères dirigeants ont appris à mieux communiquer avec leurs collaborateurs après une mauvaise expérience avec un directeur commercial récemment recruté : *'On a engagé un directeur commercial. Après un an et demi, nous l'avons licencié, car il appliquait des méthodes de gestion d'une multinationale qui ne correspondaient pas à notre style d'entreprise. Les membres de notre personnel s'étaient vite rendus compte qu'il ne convenait pas, mais ils ont hésité avant de nous le signaler car ils respectaient notre décision. C'est là que nous nous sommes rendus compte que nous ne communiquions pas assez avec notre personnel. Depuis lors, nous avons des réunions bimensuelles avec les différents responsables (production, ressources humaines...) et nous les invitons à nous dire les choses comme ils le ressentent. A contrario, nous nous félicitons d'avoir engagé des collaborateurs qui sont non seulement très compétents, mais qui s'inscrivent dans notre modèle de gestion familiale'*.

Dans le cas pratique 7 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) on trouve aussi important que les membres de la famille partagent les mêmes valeurs. Dans cette entreprise familiale, les valeurs ne reposent pas sur un ou plusieurs mots isolés, mais sur une phrase qui constitue la devise de la famille. Celle-ci dit : *'On préfère avancer dans le désordre que de faire du sur-place dans l'ordre'*.

### 3.5 Stratégie de l'entreprise familiale

La stratégie doit répondre à trois questions : *que* veut proposer la société (et que ne veut-elle pas proposer), *qui* appartient au groupe cible (et qui n’y appartient pas) et *pourquoi* précisément l’entreprise peut faire une différence fondamentale avec les concurrents (voir Figure 8) (Lambrecht et Broekaert, 2008). Les trois composantes forment une entité qui se traduit par un puissant slogan ou une mission stratégique. Les récits au sujet de Burberry et Adidas indiquent clairement que l’histoire peut être une importante base pour la stratégie. Un vieux dicton dit en outre que ‘si tu ne sais pas d’où tu viens, tu ne sais pas non plus où tu vas’. La stratégie d’une entreprise familiale doit aussi reposer sur les valeurs. Nous illustrons quelque peu ceci avec le producteur de genièvre Filliers. Comme pour la famille Filliers, la tradition et l’artisanat prévalaient, elle a choisi avec fermeté une politique de marque dans sa mission stratégique (Lievens et Lambrecht, 2008).

Figure 8: Composants de la stratégie



Qui : Groupe cible

Quoi : offre

Pourquoi : objectifs et eigenheid ??? (spécificité ???)

Mission stratégique

Source : Lambrecht et Broekaert (2008).

La stratégie d’entreprise familiale doit veiller à ce que tous les individus concernés (le sous-système individu) aillent dans le même sens. Nous devons par là penser au slogan publicitaire de l’entreprise familiale italienne Zegna: *Great Minds think alike* (voir [www.zegna.com](http://www.zegna.com)). L’histoire de l’entreprise familiale Mondavi nous apprend comment le système d’entreprise familiale peut capoter si tout le monde ne regarde pas dans la même direction (Mondavi,

1998; Siler, 2007). L'entreprise familiale Charles Krug Winery en Californie, qui a été dirigée pendant 23 ans par les frères italiens Robert et Peter Mondavi, en est un exemple évident (Mondavi, 1998). La différence de visions stratégiques entre les deux frères a en effet créé de profondes blessures. En 1943, le père de Robert et Peter a acheté, à la demande de Robert, l'entreprise Charles Krug Winery. Le père mit comme condition que les deux frères devaient travailler ensemble dans l'affaire de vins. Robert s'occupait de l'aspect commercial et Peter devint responsable de la production du vin. Dans les années qui suivirent, il y eut de fréquents sujets de frictions entre les deux frères au sujet de la fabrication du vin et d'autres affaires de la société. Quand ils ne pouvaient pas régler leurs divergences, leur père intervenait pour les résoudre.

Suite à une visite dans des vignobles européens en 1962, Robert fut encore plus convaincu de la nécessité pour son entreprise familiale de produire du vin de classe mondiale. Il essaya de faire passer son avis dans la société et dans la famille. Plus il insistait, plus il rencontrait de résistance, surtout après le décès de son père. Pour la plupart des membres de la famille, le projet de Robert était trop risqué. En outre, l'entreprise familiale fonctionnait bien et la famille vivait confortablement sur le beau site historique de Charles Krug Winery. Les membres de la famille se demandaient pourquoi il fallait secouer le cocotier. Pourquoi remettre en question le modeste, mais stable, succès ?

La goutte qui fit finalement déborder le vase fut une invitation que Robert et sa première épouse reçurent en 1963 du président américain en fonction à l'époque, John F. Kennedy, pour un dîner officiel à la Maison Blanche. Le dîner avait pour but de mettre à l'honneur le premier ministre italien. Robert était invité en tant qu'Italien Américain de premier plan. Avant d'assister au dîner, Robert et Marge achetèrent, non sans hésitation, un manteau de fourrure pour Marge. Quand Peter l'apprit, il n'en crut pas ses oreilles. Robert soupçonna même l'épouse de Peter, Blanche, de se poser la question : *“Pourquoi Marge reçoit-elle un manteau de fourrure et moi pas, pourquoi sont-ils invités à la Maison Blanche et pas nous ?”*. Lors d'une réunion familiale en novembre 1965, le conflit larvé entre les deux frères explosa littéralement. Peter accusa son frère de prendre de l'argent de la société vinicole. Comment aurait-il pu autrement se permettre d'acheter un manteau de fourrure ? Robert réagit : *“Ose dire ça encore une seule fois et tu reçois une gifle”*. Peter réitéra son accusation, et reçut deux énormes gifles de son frère. Les mauvaises langues parlèrent d'une version moderne de Caïn et Abel. Auparavant, leur père aurait pu encore ramener la paix, mais il était décédé. Pour leur mère, c'en était trop. Avocats et médiateurs furent appelés et la famille décida de ne pas laisser travailler dans l'entreprise familiale l'un des fils de Robert, Michaël. Cela jeta encore

plus d'huile sur le feu. Le résultat fut un combat juridique coûteux qui dura plusieurs années entre les deux frères. Robert décida alors, en 1996, de fonder, à 52 ans, une nouvelle entreprise vinicole, Robert Mondavi Winery, pour concrétiser son rêve : produire du vin de classe mondiale.

sophie 24/5/09 14:04

**Commentaire:** Il avait donc 18 ans lors de l'invitation de JFK ??? Jeune, non ???

L'histoire devait se répéter. Timothy et Michael, les deux fils de Robert, ne purent s'accorder sur la direction à suivre pour Robert Mondavi Winery (Siler, 2007). Michael voulait une expansion mondiale sauvage, alors que Timothy optait pour une croissance lente et constante. Timothy était convaincu que son frère était plus intéressé par l'augmentation des ventes que par la fabrication de vins délicieux. Ils se sont néanmoins mis d'accord sur le développement d'une nouvelle marque. Il n'était pas facile pour la société vinicole de trouver un équilibre entre ses vins de masse, vendus à bas pris et ses vins d'élite à prix élevé. Le père, Robert, aggrava encore le désaccord entre ses deux fils. Non seulement, ils les critiqua ouvertement, mais les dressa également l'un contre l'autre d'une manière subtile. Michael commença à croire que son père alimentait la rivalité entre ses deux fils, afin de conserver le contrôle sur eux et sur la société. La conséquence de ces querelles entre Michael et Timothy fut la chute des parts de marché de leur entreprise vinicole. En 2004, Robert Mondavi Winery fut repris par l'entreprise familiale Constellation Brands, dirigée par les frères Richard et Robert Sands. Bien que les frères Sands se soient déjà aussi querellés, ils partagent une vision commune pour leur société, qui a surtout été construite sur des reprises.

Plusieurs de nos cas pratiques soulignent aussi l'importance d'une unité sur la direction stratégique de la société afin de garantir le bon fonctionnement du système d'entreprises familiales. Elles nécessitent une vision commune pour définir leur stratégie :

*'Il faut toujours bien s'assurer que la vision de l'entreprise familiale soit partagée; il faut être d'accord sur la direction à suivre et prévoir des portes de sortie si on n'est plus d'accord'* (cas pratique 1, industrie et commerce, deuxième génération).

*'Mon frère et moi avons la même vision. Cela se traduit par le fait que quand mon frère commence une phrase je peux la compléter et que je sais toujours ce que pense mon frère lors des discussions avec des tiers. Pourquoi ? Nous avons grandi ensemble et nous avons partagé beaucoup de choses durant notre jeunesse'* (cas pratique 8, industrie et commerce, troisième génération).

### 3.6 La charte familiale

La rédaction d'une charte familiale est une manière d'unir le système d'entreprise familiale (Distelberg et Sorenson, 2009). Une charte familiale comprend des accords clairs et établit des règles qui permettent d'anticiper les conflits et les problèmes (Lievens, 2009). Angus (2005) énumère les principaux thèmes d'une charte familiale :

#### *Communication*

Quels moyens de communication la famille va-t-elle utiliser pour prendre des décisions ? Quel est le code de conduite qui prévaut pour les réunions familiales ?

#### *Implication dans l'entreprise familiale*

Quelles qualifications doit posséder un membre de la famille afin d'y travailler ? Le fait d'être propriétaire suppose-t-il l'implication dans le management ? Quels sont les droits des membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise ?

#### *Rôle des conjoints*

Comment sont traités les conjoints ? Peuvent-ils assister aux réunions familiales ? Quelles informations sont partagées avec eux ?

#### *Education*

Qu'attend-on des membres de la famille au niveau de la formation (connaissance financière, managériale...) ?

#### *Philanthropie*

Comment la famille doit-elle se positionner ? Comment se passe l'allocation des moyens de la famille au complet, et des membres individuels de la famille ?

Si ces éléments ne sont pas mis sur papier, ils seront au mieux simplement retenus de sorte que tous les membres de la famille puissent les retenir et les approuver.

Nous nous focalisons ci-après sur nos cas pratiques et sur la famille Mulliez.

### 3.6.1 Nos cas pratiques

En 2004, les deux frères actifs du cas pratique 4 (entreprise moyenne, commerce, dixième génération) ont conclu un pacte familial réglant un certain nombre de points jusqu'à la génération suivante (donc aussi valable pour les enfants des deux frères) : vente et achat des actions, conditions pour entrer dans l'entreprise familiale... Un des frères actifs insiste sur le fait qu'il faut faire signer un pacte familial avant la transmission du pouvoir, lors d'un moment non-suspect. Si le pacte est conclu après la transmission des parts, il y a un risque que certains successeurs ne se préoccupent que très peu du pacte ou que le contenu soit écrit à la tête du client (des nouveaux successeurs).

sophie 24/5/09 14:08

**Commentaire:** Bof mais je n'ai pas d'autre idée  
!!!!

### 3.6.2 La famille Mulliez

La famille Mulliez, originaire du nord de la France, (propriétaires entre autres de Auchan, Leroy Merlin, Décathlon...) est parfois citée comme exemple quand on parle de charte familiale ou pacte familial. Déjà en 1955, les héritiers des fondateurs, Louis et Marguerite Mulliez-Lestienne, et quelques représentants de la deuxième génération ont conclu un pacte familial à Oostende (Gobin, 2006). Après la mort du fondateur Louis en 1952, les héritiers avaient le choix : scinder les petites entreprises que la famille possédait (pour un total de 1800 collaborateurs) ou rester ensemble. Ils ont opté pour cette deuxième solution. Le pacte, qui assure déjà depuis plus d'un demi siècle la cohésion des actionnaires du clan Mulliez, repose sur un principe fondamental : *'Tous dans tout'*. Chacun des actionnaires a un pourcentage identique de propriété dans chacune des parties de l'association' (Gobin, 2006, p. 169). Grâce à ce pacte, la famille se présente comme une association, non d'entrepreneurs mais de propriétaires. Cet accord du clan Mulliez à Oostende en 1955 et leur pacte sont si particuliers que nous allons y donner une suite plus approfondie.

Les participants Mulliez ont convenu à Ostende de focaliser leurs travaux sur un seul sujet : l'organisation patrimoniale. Assez vite, un principe fondamental a émergé, une conviction « éthique » forte : la solidarité et l'union font la force' (Gobin, 2006, p. 165). Un premier document de synthèse a été rédigé, en fait l'embryon de ce qui deviendra plus tard une véritable « constitution »' (Gobin, 2006, p. 169). Gérard Mulliez, l'un des fils du fondateur, l'exprime comme suit : *'Un bon règlement, c'est de la vie codifiée'* (Gobin, 2006, p. 170). Au fil des décennies, la famille n'aura de cesse de préciser, d'étoffer et de compléter les textes

qui régissent le fonctionnement de l'association familiale Mulliez (AFM). En 1964, par exemple, neuf ans après le séminaire d'Oostende, se tient la première assemblée officielle de l'AFM. Cette année là, l'association décide de formaliser l'intégration des filles et des conjoints dans l'actionnariat. Ces deux mesures furent capitales dans le maintien de la cohésion familiale (Gobin, 2006, p. 171). En 1997, un nouveau document est élaboré qui offre une intéressante remise en perspective, historique et philosophique, des réalisations familiales. Il est directement inspiré d'un autre texte, intitulé « Valeurs essentielles et principes de l'AFM », rédigé en 1991 par Francis Mulliez (le plus jeune descendant des fondateurs) (Gobin, 2006 p. 172).

En voici un extrait (Gobin, 2006, p. 174):

*'Le propriétaire a des droits et des devoirs. Il est responsable de son patrimoine, de l'utilisation qui en est faite, du rôle économique joué grâce à lui et des conséquences qui en découlent, pour lui-même et pour l'intérêt général. Il ne peut pas s'en désintéresser: rôle de l'actionnaire actif. Il peut déléguer la gestion de son patrimoine mais reste responsable de ce que font ses mandataires et des conséquences qui en découlent (en bien ou en mal). Donc, il a le droit et le devoir :*

- de bien choisir ses mandataires et qu'ils soient bien motivés ;*
- de contrôler leurs actions et aussi leurs omissions ;*
- d'être informé et de dire son mot à propos des options importantes dans la limite, bien sûr, de la saine discrétion nécessaire aux opérations ;*
- d'avoir la possibilité de révoquer les mandataires déficients et de les remplacer ;*
- de s'instruire afin d'avoir la compétence pour exercer ces rôles valablement'.*

Dans ce texte de Francis Mulliez figure un intéressant résumé de la philosophie de l'AFM (Gobin, 2006, pp. 174-175) :

*'L'originalité de l'Association est de réaliser une heureuse synergie entre l'exigence éthique et l'exigence économique. Cette philosophie est issue de pratiques mises en œuvre dans la tradition familiale, notamment:*

- réinvestissement privilégié par rapport à la consommation ;*
- responsabilité économique, sociale et sociétale ;*
- respect des **minoritaires** ;*
- fidélité des actionnaires et non spéculation opportuniste ;*
- création de richesse mesurée par une plus-value réelle et vérifiée ;*
- promotion de la propriété privée, notamment en favorisant l'actionnariat des dirigeants et*

*des salariés ;  
respects des engagements ;  
rigueur de gestion ;*

*simplicité de bon aloi et discrétion.*

*Ces pratiques impliquent et nécessitent une indépendance qui ne peut exister que par une situation financière saine, celle-ci résultant elle-même des performances économiques’.*

La vision AFM est détaillée dans les annexes du règlement (Gobin, 2006, pp. 175-177):

*‘Des entrepreneurs et des capitaux propres de sens.*

*Le développement de l’Homme par la création et le développement des Entreprises. Nous voulons poursuivre, développer et transmettre notre communauté familiale originale, à vocation entrepreneuriale, ouverte à d’autres familles partageant les mêmes valeurs. Avec le souci de l’amélioration de notre environnement, nous voulons permettre à l’Homme de se réaliser, dans ses aspirations d’être et d’avoir, par la performance humaine et économique de nos entreprises. Nous avons l’ambition, par notre lien familial et notre souci d’exemplarité:*

*de favoriser, par la propriété privée, l’émergence d’hommes responsables et interdépendants, libres et acteurs de leur devenir ;*

*de participer, par l’apport de capitaux stables et durables, à la création de valeurs, à la promotion du progrès et de la performance de nos entreprises comptant parmi les meilleures ;*

*d’encourager et de favoriser le développement des connaissances pour être des pionniers des métiers en technologies d’avenir et, ainsi, ancrer la réussite économique de notre Association et de ses Entreprises.*

*Quel que soit notre degré d’implication dans le tissu économique et social, nous avons tous la volonté d’être des acteurs et/ou des supporteurs responsables de cette ambition et nous nous donnons comme moyens:*

*être ensemble dans la durée ;*

*disposer d’une organisation crédible et de règles de fonctionnement mettant en valeur les droits et devoirs de chacun dans un souci d’équité ;*

*mettre en commun librement une part signifiante de nos patrimoines ;*

*agir avec confiance, courage, plaisir, honnêteté, enthousiasme et générosité ;*

*assurer, à travers le foisonnement des idées et des compétences, la mobilité des métiers et des fonctions, pour générer en permanence la plus haute valeur ajoutée.*

*En cela, nous pérennisons et développons l'élan fondateur d'origine'.*

Pour le reste, le règlement Mulliez (une quarantaine de pages) est une longue liste de dispositions qui touchent aussi bien à l'agrément des actionnaires familiaux qu'à l'organigramme des instances dirigeantes (Gobin, 2006, p. 177).

L'AFM a un conseil familial central, également appelé conseil de gérance, dont les missions s'exercent dans deux directions : vis-à-vis des actionnaires et vis-à-vis des entreprises. Le conseil est avant tout le représentant des actionnaires. Les sept membres du conseil de gérance de l'AFM sont élus par l'assemblée générale tous les quatre ans. Pour se présenter, les candidats doivent justifier d'au moins quatre ans d'expérience comme administrateurs ou six ans comme salariés dans une entreprise, qu'elle fasse ou non partie de l'AFM. Ils doivent, en outre, être parrainés par quatre actionnaires familiaux, ayant eux-mêmes déjà été administrateurs au moins quatre ans dans les entreprises du clan. Ce qui constitue en soi une forme de cooptation et protège le comité de l'entrée d'éventuels francs-tireurs. C'est l'assurance de ne voir aboutir que les candidatures avalisées par ceux qui sont aux commandes dans les entreprises. Ainsi, il est impossible aux associés non impliqués dans la vie entrepreneuriale de postuler et l'association ne pourra, par exemple, jamais tomber aux mains de « simples » rentiers. Cependant, afin d'assurer une stricte séparation des pouvoirs, les présidents des entreprises où l'AFM est majoritaire ne peuvent être élus. Cette règle (...) est au cœur des rouages de l'organisation familiale. Elle garantit l'étanchéité des champs de compétence et le respect du périmètre des responsabilités de chacun. Elle évite que les missions des dirigeants d'entreprises interfèrent avec celles des représentants des actionnaires (Gobin, 2006, pp. 180-181).

Du fait de cette impossibilité de cumuler les mandats, la famille multiplie le nombre de ses membres appelés à exercer des responsabilités et se dote, en même temps, de solides pouvoirs (Gobin, 2006, p. 181). Ainsi, le conseil central a au-dessus de lui un comité de sages, sorte de conseil constitutionnel familial, également élu par les associés. Composé de cinq personnes, il est informé de l'ordre du jour des réunions du conseil et reçoit l'intégralité de ses comptes-rendus. Les Mulliez ont le souci d'organiser la surveillance de ceux qui sont appelés aux responsabilités: *'Chez nous, le pouvoir a toujours été un pouvoir commun, jamais un pouvoir individuel. A chaque pouvoir, nous mettons en place un contre-pouvoir, non pas pour lui supprimer son efficacité mais parce qu'en obligeant l'intéressé à justifier sa décision, on est sûr qu'il prend la bonne'* (Gobin, 2006, p. 181).

Sur la base des règles édictées dans leur pacte, les Mulliez ont défini les quatre axes autour desquels s'articule leur fonction d'actionnaire (Gobin, 2006, pp. 186-187):

Nommer les dirigeants, mais également les animer, leur transmettre la philosophie des entreprises, veiller à ce qu'ils soient heureux, qu'ils respectent les règles édictées par la famille et qu'ils prennent soin de préparer leur succession.

Ratifier l'emploi de la trésorerie.

Avoir la haute main sur la structure juridique afin d'éviter que les dirigeants délestent des biens des propriétaires. C'est pourquoi les membres élus du conseil central siègent dans les différents holdings assurant l'interface entre les propriétaires et les entreprises.

Entretenir l'*affectio societatis* : l'AFM consacre beaucoup de moyens et d'énergie pour s'assurer de l'adhésion permanente des membres aux valeurs initiales. Une trentaine de modules différents sont proposés chaque année : analyse de bilans, audit des comptes d'exploitation, formation au marketing, aux fonctions d'administrateur, etc. Pour les 15-17 ans, un associé a monté un club équestre. Un autre organise chaque été des stages de voile.

Des règles claires ont aussi été établies sur qui peut devenir actionnaire et qui peut le rester (Gobin, 2006, pp. 178-179). De cette manière, le sous-système famille est défini :

Pour devenir actionnaire, par héritage ou par acquisition directe de titres sur le marché interne, les candidats doivent être âgés d'au moins 22 ans. Le conseil familial commence par se renseigner auprès des parents du futur associé pour savoir s'ils estiment leur enfant assez mûr pour intégrer l'association. Si la réponse est favorable, le jeune entre dans un processus qui débute par trois ou quatre jours de formation intensive et s'achève par la signature d'un contrat d'engagement: *'J'ai pris connaissance du pacte et je m'engage à en respecter l'esprit ainsi que les principes d'adhésion et de sortie'*.

En cas de divorce, l'actionnaire non descendant perd d'office son statut d'associé et doit rétrocéder ses titres. En pratique, on demande au préalable à son conjoint s'il souhaite ou non que son « ex » puisse rentrer dans l'association. Un cas, unique, peut amener un non-Mulliez-Lestienne à recouvrer son statut d'associé après un divorce : devenir, suite au décès de son ancien conjoint, le tuteur légal des enfants qu'ils ont eus

ensemble. Le divorcé représente alors ses enfants vis-à-vis de son ex-belle-famille et cela jusqu'à l'âge de leur majorité.

Tous les enfants ayant pour parent un Mulliez-Lestienne peuvent être acceptés comme associés, y compris ceux nés dans le cadre d'unions libres.

Il y a encore une particularité notable dans le pacte familial des Mulliez : chaque entreprise doit rester autonome. La famille est d'accord pour avoir les mêmes actionnaires mais pas question de regrouper le capital : *'Cela aurait signifié le regroupement des risques, ce dont nous continuons de nous méfier comme de la peste'* (Gobin, 2006, p. 98). La famille Mulliez entretient le système d'entreprise familiale par la collaboration et la différenciation. Distelberg et Sorenson (2009) se réfèrent aux deux lubrifiants pour la gestion des interactions dans et entre les sous-systèmes.

Le pacte familial des Mulliez est considéré à la fois comme le ciment de leur unité et le sésame de leur prospérité. En 2005, les descendants de Louis Mulliez-Lestienne ont célébré les 50 ans du pacte qui les lie les uns aux autres pour le contrôle de leurs affaires et ont inauguré les cinquante prochaines années.

### 3.7 Élément externe **entrant**

Certains cas pratiques témoignent que les bonnes relations entre les trois sous-systèmes "individu, famille et entreprise" sont mieux surveillées par des externes. Dans le cas pratique 2 (grande entreprise, industrie, troisième génération), cinq externes (personnes non membres de la famille et n'ayant pas de lien commercial avec l'entreprise) ont été nommés au conseil de gestion, qui compte douze membres au total. L'un des propriétaires familiaux, manager dans la société, considère les directeurs externes comme une garantie qui rassure entre autres ceux qui ne sont pas actifs. Pour l'équilibre du système de l'entreprise familiale, le cas pratique 2 a en plus comme règle que, si l'administrateur délégué du holding industriel est un membre de la famille, le président du conseil de gestion ne doit pas être membre de la famille et vice versa.

Pour l'un des frères manager du cas pratique 3 (entreprise moyenne, commerce, dixième génération), les dirigeants externes sont essentiels : *'Avec seulement des membres familiaux, tout le monde vient avec son histoire familiale'*.

Le cas pratique 4 (entreprise moyenne, industrie et commerce, deuxième génération) a installé il y a dix ans un conseil de gestion avec 4 dirigeants externes et 2 membres de la famille. *'On a fait cela par rigueur, pour nous obliger'*, nous dit le fils manager.

sophie 24/5/09 14:12

Commentaire: Bof

Le cas pratique 9 (petite entreprise, industrie et commerce, troisième génération) a installé en décembre 2008 un comité des sages pour alléger sa solitude : *'Gérer seul une entreprise peut présenter certains avantages (pouvoir de décision...), mais cela implique également que vous êtes seul pour assumer tous les problèmes. C'est pour cette raison que je me suis constitué un comité de sages, composé de trois personnes extérieures. Alors que je pensais un peu naïvement que ce comité allait m'apporter des solutions prêtes à l'emploi pour résoudre mes problèmes, il assume surtout une mission de miroir et m'amène à voir mon entreprise avec plus de recul'*.

Le cas pratique 3 (entreprise moyenne, commerce, dixième génération) dispose d'un autre moyen que l'embauche de managers externes pour maintenir l'équilibre du système d'entreprise familiale. La société familiale a deux actionnaires externes qui doivent être aussi des entreprises familiales. Quand ces propriétaires externes perdent leur caractère familial, ils sont immédiatement remplacés dans l'actionnariat. Ces propriétaires externes du cas pratique 3 sont une garantie pour l'intérêt de la société. Du fait qu'ils doivent être des entreprises familiales, ils savent qu'il faut garder à l'oeil l'importance de la famille.

### 3.8 *Chief emotional officer*

Une ou plusieurs autres personnes peuvent aider le système d'entreprises familiales. Elles sont considérées comme CEO. Ces trois lettres ne signifient pas, dans ce cas, *Chief Executive Officer*, mais bien *Chief Emotional Officer*. Ces personnes de confiance gardent alors aussi bien un oeil sur la famille que sur les droits d'un membre individuel de la famille. Elles se distinguent par quatre caractéristiques (LaChapelle & Barnes, 1998):

- Caractère : afin d'être perçue comme une "bonne" personne.
- Compétence : disposer d'aptitudes et d'une faculté de compréhension très large.
- Prévisibilité : respecter les promesses et adopter un comportement adéquat.
- Préoccupation : montrer un intérêt sincère pour les autres et faire preuve d'empathie.

Dans les entreprises familiales, le rôle de *chief emotional officer* incombe souvent à un membre féminin de la famille (par exemple, la mère). Un homme, un non membre de la famille et/ou un organe, tel que le conseil d'avis ou le conseil de gestion, peuvent aussi remplir la fonction de *chief emotional officer*.

Dans le cas pratique 8 (entreprise moyenne, industrie et commerce, troisième génération), il existe un *chief emotional officer*. L'un des frères dirigeants interviewé utilise cette expression. Le rôle du *chief emotional officer* a été repris par l'épouse de l'un des deux frères dirigeants. Elle travaille à mi-temps dans la société et est systématiquement consultée lors de prises de décisions stratégiques importantes. De par son rôle de *chief emotional officer*, elle assiste toujours aux réunions mensuelles des ressources humaines, réunions auxquelles participent aussi les deux frères dirigeants et le responsable des ressources humaines (non membre de la famille). Pour les deux frères dirigeants, le *chief emotional officer* est d'une valeur inestimable :

*'Elle est le tampon muet entre mon frère et moi'.*

*'Elle est un élément d'équilibre. Son avis est demandé et on en tient compte. Sa présence est fondamentale, car deux frères qui travaillent ensemble ont tantôt la même vision, tantôt une vision complètement différente'.*

La *chief emotional officer* témoigne ainsi de son rôle : *'Je garde la neutralité. Je suis plutôt facilitateur. Je suis l'huile dans l'engrenage afin d'éviter des blocages. Je n'impose pas, je parviens par la douceur. C'est la société des deux frères. Je n'ai pas d'intérêt personnel. Je ne vais pas prendre le parti de mon mari ou de mon beau-frère'.*

#### 4. EN GUISE DE RESUME: VERS UN MODELE EXPLICATIF AVEC DES RECOMMANDATIONS

Il est maintenant reconnu que l'entreprise familiale est un système. Le mot "système" a été **facilement** retenu, mais que signifie-t-il précisément? Nous pouvons définir un système sur base de quatre caractéristiques. En premier lieu, un système est un tout, une unité et ne correspond donc pas à la somme de ses parties ou sous-systèmes. En second, un système n'est pas uniquement formé par différents éléments, mais aussi et surtout par les relations entre ceux-ci. Troisièmement, une modification dans un élément du système a une influence sur les autres parties et sur le système dans son intégralité. Un élément ne doit donc pas uniquement bien fonctionner seul, mais aussi oeuvrer au bon fonctionnement du tout. Quatrièmement, un système évolue parce qu'il est confronté à un environnement externe (systèmes ouverts) et à une **pression, qu'elle lui soit interne ou externe.**

Ces quatre caractéristiques expliquent clairement qu'une entreprise familiale peut et doit être considérée comme un système.

Tout d'abord, une entreprise familiale forme une unité composée de sous-systèmes : les individus (membres de la famille), la famille et l'entreprise (voir Figure 9). Les chercheurs et consultants renseignent souvent la famille, l'entreprise et les propriétaires comme sous-systèmes de l'entreprise familiale. Dans leur présentation, les individus ne sont pas suffisamment pris en compte. En outre, les propriétaires doivent être considérés comme des individus, et comme des membres d'une famille. Des membres de la famille sont propriétaires. S'ils se comportent comme des propriétaires responsables, la famille peut alors également être considérée comme un propriétaire responsable. La question reste cependant posée de savoir pourquoi propriétaires et propriété doivent être considérés comme sous-systèmes et pas managers ou directeurs.

En second, l'entreprise familiale se caractérise par les relations entre les sous-systèmes. Cela ressort entre autres du fait que l'output d'un sous-système (par exemple la rentabilité de l'entreprise) peut être l'input d'un autre (revenus pour la famille).

En troisième lieu, les changements au sein des individus, de la famille ou de la société s'influencent l'un l'autre et influencent l'entreprise familiale dans sa totalité. Pensons, par exemple, au fait d'arme par lequel un membre de la famille devient le nouveau dirigeant de l'entreprise. Une succession familiale a un impact sur les individus, la famille et la société et sur le système d'entreprise familiale.

Quatrièmement, il est évident que l'entreprise familiale connaisse une dynamique car les individus, la famille et l'entreprise subissent eux-mêmes des métamorphoses.

Les intéressés de l'entreprise familiale peuvent décrire l'entreprise familiale comme un système mais cela signifie-t-il qu'ils agissent conformément à la pensée systémique. La réponse à cette question est clairement 'Non'.

La littérature scientifique sur les entreprises familiales a été longtemps dominée par l'approche rationnelle. Les tenants de cette approche considèrent que l'entreprise familiale est articulée autour de deux « pôles » qui n'ont pas beaucoup de points communs : la famille se caractérise surtout par les émotions, alors que l'entreprise, beaucoup plus tournée vers les tâches et résultats, serait donc plus rationnelle. En raison de ces différences entre famille et entreprise, l'approche rationnelle estime qu'il faut établir une frontière la plus étanche possible entre ces deux sous-systèmes et donner la priorité absolue aux objectifs de l'entreprise, sous le prétexte que « ce qui est bon pour l'entreprise est par définition bon pour

User 1/5/09 12:59

**Commentaire:** Très difficile à comprendre. Je ne vois pas bien ce que tu veux dire

User 1/5/09 13:01

**Commentaire:** So what .. ?

la famille ». Les recommandations de l'approche rationnelle sont fondamentalement défensives. Elles cherchent surtout à éviter que les conflits familiaux ne viennent altérer les performances de l'entreprise. En réduisant au strict minimum les relations entre la famille et l'entreprise, ces recommandations risquent cependant de transformer les entreprises familiales en entreprises non-familiales. En effet, s'il est vrai que sans l'entreprise, il n'y a pas d'entreprise familiale, il convient également d'ajouter que sans la famille, il n'y a pas d'entreprise familiale non plus. Pour une entreprise, le simple fait d'exister ne suffit pas pour être considérée comme une entreprise familiale, encore faut-il qu'il y ait la présence d'une famille et surtout qu'il y ait des interactions entre ces deux sous-systèmes pour qu'elle soit qualifiée d'entreprise familiale.

En appliquant trop strictement les principes séparateurs prônés par l'approche rationnelle, les interactions entre l'entreprise et la famille risquent de diminuer de manière telle que l'entreprise familiale perdra progressivement ce caractère intangible qui la rend singulière et qu'elle se rapprochera inexorablement de l'entreprise non familiale.

L'approche gouvernance se distingue de l'approche rationnelle sur plusieurs points : 1°) elle rejette le postulat selon lequel tout ce qui est bon pour l'entreprise est nécessairement bon pour la famille (il n'y a plus de déterminisme hiérarchique) ; 2°) elle reconnaît que les performances de l'entreprise familiale sont autant influencées par la famille que par l'entreprise (l'influence de la famille est reconnue) et 3°) elle reconnaît que les intérêts de la famille et de l'entreprise peuvent dans certains cas être divergents (il n'y a pas toujours congruence d'intérêts). L'approche recommande de mettre en place des mécanismes de gestion spécifiques au niveau de la famille d'une part et au niveau de l'entreprise d'autre part. Ces recommandations entendent mieux structurer la manière dont les deux sous-systèmes fonctionnent chacun de leur côté. Toutefois, elles ne tiennent pas assez compte du fait que ces deux sous-systèmes interagissent l'un sur l'autre et que ces interactions ont une influence sur l'entreprise familiale en tant que système. En négligeant le fait que l'entreprise familiale fonctionne comme un système, les recommandations prônées par l'approche gouvernance peuvent produire des effets différents de ceux escomptés.

L'approche systémique, quant à elle, va plus loin que les deux autres approches. 1°) Elle considère qu'il n'y a aucune hiérarchie dans le système d'entreprise familiale et que les trois sous-systèmes "individu, famille et entreprise" sont sur le même pied. 2°) Elle reconnaît que

ce sont les interactions entre les sous-systèmes (individu, famille et entreprise) qui augmentent la valeur de chaque sous-système, mais également (et surtout) la valeur du système dans sa globalité.

User 9/5/09 14:31

**Commentaire:** Il faut préciser ce que recouvre cette notion de 'valeur' ou alors changer de terme

Pour qu'une entreprise familiale fonctionne comme un système, il faut que les sous-systèmes interagissent de manière cohérente et équilibrée. Nous avons identifié huit lubrifiants qui permettent de huiler les engrenages de ce système (voir figure ci-dessous). Nous insistons sur le fait que ces lubrifiants forment un tout et qu'il convient dès lors qu'ils soient tous présents.

Le premier lubrifiant est d'éviter qu'un sous-système ne se superpose à un autre. Grâce à lui sont surtout évitées les doubles ruptures de système. Une première double rupture de système se produit quand une énergie disproportionnée de la famille est injectée dans l'entreprise. Cette rupture peut être évitée en ne parlant pas en permanence de la société et de ses problèmes en famille, en s'entourant de collaborateurs compétents, en relativisant quelque peu l'importance de l'entreprise, en ne définissant pas la continuité comme la pérennité de l'entreprise familiale, et en construisant progressivement un patrimoine familial. Une autre double rupture du système trouve son origine dans l'autre sens: la famille qui met une charge trop grande sur la société. L'entreprise familiale peut se rompre à cause de la trop grande quantité de bois mort familial qu'elle doit supporter. Pour cette raison, il peut être approprié d'élaguer à temps l'arbre familial en réduisant le nombre de propriétaires familiaux. Il faut donc déterminer quels membres de la famille et quelles branches de la famille forment le système d'entreprise familiale. Une troisième rupture double de système survient quand des membres individuels de la famille sont tellement impliqués dans l'entreprise qu'ils en deviennent l'esclave. Ceux-ci doivent trouver un exutoire (hobby, sport, bénévolat...) et accepter de s'occuper un peu plus d'eux-mêmes et un peu moins des autres, sans pour autant culpabiliser. Ils doivent donc disposer de la liberté nécessaire pour se développer eux-mêmes. Ce faisant, ils auront un mode de vie plus équilibré qui leur permettra de prendre du recul par rapport à leurs préoccupations quotidiennes et d'avoir des pensées positives (de voir le verre à moitié plein et non à moitié vide).

User 10/5/09 00:57

**Commentaire:** Johan, il est préférable d'éviter de parler de 'doubles ruptures de système' (même si c'est le terme de Litz) => je propose de parler de 'ruptures de système' (plus simple à comprendre pour le lecteur)

User 10/5/09 00:57

**Commentaire:** À supprimer

User 10/5/09 00:58

**Commentaire:** À supprimer

User 10/5/09 00:59

**Commentaire:** À supprimer

La communication orale, formelle et informelle, forme le deuxième lubrifiant. La communication formelle peut prendre la forme d'une réunion de famille ou d'un forum familial. Le repas est l'un des rares moments de la journée où tous les membres d'une famille se retrouvent réunis autour d'une même table et peuvent communiquer de manière informelle

C'est un moment privilégié durant lequel les membres de la famille ont chacun la possibilité d'exprimer leur opinion, de présenter leur projet, de soumettre leur envie, de solliciter un avis, de parler d'un problème, de réfléchir à une solution... bref, les repas sont des moments importants durant lesquels la communication informelle peut renforcer le clan familial (sentiment d'appartenance, cohésion des membres, solidarité ...).

Il convient aussi de parler de l'histoire de l'entreprise, c'est le troisième lubrifiant. Cultiver l'histoire de l'entreprise familiale est l'une des règles d'or pour survivre en tant qu'entreprise familiale. Cela renforce le sentiment d'affectio societatis des membres de la famille.

En plus, la connaissance de l'histoire de l'entreprise sous-tend les quatrième et cinquième lubrifiants, à savoir les valeurs et la stratégie. Les valeurs sont en effet souvent issues du fondateur de la société, qui forme l'âme de l'entreprise familiale. Les valeurs de la famille doivent transpirer dans l'entreprise, de telle manière que les collaborateurs les connaissent et les partagent. Ce faisant, le poids de l'entreprise sur les membres individuels de la famille sera allégé parce qu'ils peuvent déléguer des responsabilités.

L'histoire et les valeurs peuvent être d'importantes sources pour la formulation d'une vraie stratégie (cinquième lubrifiant). La stratégie doit donner une réponse à trois questions: qu'offre la société, à qui et pourquoi. La réponse à la question « pourquoi » clarifie si l'entreprise familiale est unique.

Les bonnes relations entre les trois sous-systèmes "individu, famille et entreprise" peuvent être contrôlées par des externes (sixième lubrifiant), qui par exemple sont représentés dans le conseil d'administration ou le conseil consultatif. Ces externes peuvent avoir une vue plus objective, mais il est indispensable qu'ils souscrivent à l'entreprise familiale en tant que système.

Il est préférable de renseigner dans un document écrit toutes ces "huiles" mentionnées, une sorte de charte familiale ou pacte familial. Une charte familiale est un instrument pour unir le système d'entreprise familiale, parce qu'elle contient des règles et accords clairs. Il est préférable de l'écrire à un moment au-dessus de tout soupçon, par exemple avant la succession. Ainsi, on évite que les règles soient instrumentalisées par certains intérêts

particuliers et on anticipe de possibles problèmes et conflits. Comme nous l'avons écrit dans le premier chapitre, un système est en effet continuellement défié par l'intérieur et l'extérieur.

La présence d'un *chief emotional officer*, souvent un visage féminin, est le huitième et dernier lubrifiant pour le fonctionnement du système d'entreprise familiale. Le *chief emotional officer* est souvent le ciment qui réunit les trois sous-systèmes. Aussi bien la charte familiale que le *chief emotional officer* peuvent être considérés comme les liants du système d'entreprise familiale.

De la Figure 9 nous pouvons finalement déduire qu'un système d'entreprise familiale bien huilé procure de nombreux avantages: harmonie familiale, bonne prestation de l'entreprise, propriété émotionnelle, actifs (financiers, humains et capital social), esquive des ruptures simples ou doubles de systèmes, et continuité. Ces avantages montrent que la raison d'être des lubrifiants n'est donc pas uniquement de prévenir les défaillances, mais aussi de renforcer le système. Ils indiquent également que le succès d'un système d'entreprise familiale ne doit pas uniquement être déterminé par les ratios de rendement de l'entreprise.

Grâce à la burette d'huile, les interactions entre les sous-systèmes créent, dans le système d'entreprise familiale, une synergie qui augmente la valeur des sous-systèmes et du système dans son intégralité. Finalement, les entreprises familiales en tant que systèmes enregistrent une performance plus importante que les entreprises familiales qui poursuivent "uniquement" des objectifs de société. Leur succès familial est plus conséquent que les entreprises familiales qui mettent surtout l'accent sur les objectifs familiaux. Bref, l'entreprise familiale en tant que système peut être considérée comme le type d'entreprise familiale idéal.

Figure 9: Modèle expliquant l'entreprise familiale en tant que système

#### Quatrième de couverture (dernière page du rapport)

Des études récentes ont mis en évidence que les entreprises familiales qui poursuivent des objectifs autant pour la famille que pour l'entreprise connaissent une grande réussite aussi bien familiale qu'entrepreneuriale. Cette découverte fait comprendre qu'il est idéalement préférable d'approcher l'entreprise familiale comme un système composé de sous-systèmes en interaction. Toutefois, il est toujours des consultants et chercheurs n'ayant d'yeux que pour l'entreprise ou pour chaque sous-système séparément. Dans la présente étude, réalisée à la demande de l'Institut de l'Entreprise Familiale, le Prof. Dr. Johan Lambrecht et le Dr. Fabrice Pirnay expliquent ce que signifie précisément une entreprise familiale en tant que système avec ses sous-systèmes "individus, famille et entreprise". Ils vont en outre à la recherche des lubrifiants permettant à l'entreprise familiale de fonctionner comme un mécanisme bien huilé. La recherche est basée sur plusieurs cas pratiques d'entreprises familiales.

Johan Lambrecht est docteur en Sciences Economiques. Il est directeur du Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat à EHSAL-K.U. Brussel et professeur à HOGESCHOOL-UNIVERSITEIT BRUSSEL. Il a plus de 200 publications sur l'entrepreneuriat, les entreprises familiales et les PME.

Fabrice Pirnay est docteur en Sciences de Gestion. Il est directeur du Centre de Recherche PME de HEC-Ulg. Il est l'auteur de nombreux rapports de recherche sur des problématiques relevant de l'entrepreneuriat.

## ANNEXE: QUELLE A ETE NOTRE METHODE DE TRAVAIL?

Il nous semble nécessaire d'explicitier ci-après la méthode employée dans le cadre de la présente recherche. En effet, nous l'avons souhaitée d'un haut niveau scientifique.

Ce travail est le fruit d'un processus de lecture, d'analyse, d'observations, d'interviews, et d'écriture. La littérature que nous avons consultée contient aussi bien des articles scientifiques que de vulgarisation.

Pour nos propres résultats empiriques, nous avons délibérément opté pour l'utilisation de cas pratiques. Voici les différents arguments qui prônent en faveur de cette approche. Yin (1989) définit un cas pratique comme une méthode de recherche empirique qui, à l'aide de différentes sources de preuves, étudie un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte réel de vie. Il estime que les cas pratiques sont idéaux lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettes. Les cas pratiques se prêtent donc particulièrement bien pour répondre aux questions portant sur le « comment » et le « pourquoi » (Eisenhardt, 1989; Chetty, 1996). Deuxièmement, les cas pratiques sont extrêmement adaptés pour l'étude de thèmes pour lesquels les théories ou explications existantes sont insuffisantes. Troisièmement, la méthode des cas pratiques vise une explication précise et convaincante. Les cas pratiques supposent en effet que les données soient collectées de différentes façons : interviews, archives, observations, etc. Quatrièmement, les cas pratiques suivent l'évolution d'événements déterminés à travers le temps. Il est évident que cet aspect est essentiel dans l'étude de la transmission du pouvoir au sein d'une entreprise familiale. Enfin, la méthode des cas pratiques nous permet d'aborder un thème sous différents angles.

Comment avons-nous sélectionné les cas pratiques? A la lecture d'articles de journaux et de revues et en participant à des séminaires, nous avons fait connaissance avec les secteurs, les familles d'entrepreneurs et les entreprises familiales qui nous ont captivés pour l'étude. Le donneur d'ordre nous a également relayé des cas pratiques intéressants. Nous avons tenu compte de différents critères pour constituer notre échantillon de cas pratiques (voir également le Tableau 2).

Au niveau du choix des cas pratiques, ce n'est pas tant le nombre que la diversité qui a été mis à l'avant plan. Nous voulons en effet mettre en évidence les similitudes et les différences. Lorsque l'ajout de cas pratiques ne génère pas de connaissances additionnelles, nous pouvons arrêter le nombre de cas pratiques. Dès ce moment, il y a saturation de l'information. Nous avons finalement étudié neuf cas pratiques. Le Tableau 2 donne un certain nombre de caractéristiques sur les entreprises familiales et les familles d'entrepreneurs étudiées. A la demande expresse d'un certain nombre de ces familles, les caractéristiques données ne permettent pas de dévoiler l'identité de celles-ci, ni de leur entreprise. C'est la raison pour laquelle les témoignages sont restitués de façon anonyme. Dans la colonne « Nombre d'interviewés » du Tableau 2, figure le nombre de personnes que nous avons finalement interrogées.

**Tableau 2:** Caractéristiques des neuf cas pratiques

Cas pratique	Classe de taille*	Secteur	Génération actuelle	Nombre d'interviewés
1	Moyenne	Industrie et commerce	Deuxième	1
2	Moyenne	Industrie	Troisième	1
3	Moyenne	Commerce	Dixième	1
4	Moyenne	Industrie	Deuxième	2
5	Moyenne	Industrie	Huitième	1
6	Petite	Commerce	Cinquième	3
7	Moyenne	Industrie et commerce	Deuxième	1
8	Moyenne	Industrie et commerce	Troisième	3
9	Petite	Industrie et commerce	Troisième	1
				14

\*: Petite → 10-49 travailleurs; Moyenne → 50-249 travailleurs; Grande → au minimum 250 travailleurs (conformément à la définition européenne des PME).

Nous souhaitons aborder encore la fiabilité et la validité de notre étude. Il s'agit des deux principales conditions que les études doivent remplir. La fiabilité consiste à ce que d'autres chercheurs, qui utiliseraient une méthodologie identique, aboutissent aux mêmes résultats. Nous garantissons la fiabilité des résultats de notre étude dans la mesure où nous avons fait intervenir plusieurs chercheurs. Il y a eu un échange permanent d'idées entre eux. La fiabilité

a également été assurée en restant ouvert aux nouveaux éléments. Une étude est valable lorsque les chercheurs étudient réellement la thématique qu'ils affirment aborder. L'utilisation de sources variées (littérature, interviews, observations, textes écrits et livres sur les familles d'entrepreneurs, conversations) contribue à la validité de nos résultats d'étude.

## REFERENCES

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Ackoff, R. L. (1971), Towards a system of systems concepts, *Management Science*, 17 (11), pp. 661-671.

American Family Business Survey [WWW] (2007), Family Firm Institute, MassMutual, Kennesaw State University: [http://www.ffi.org/\\_images/misc/FFI\\_familybusiness.pdf](http://www.ffi.org/_images/misc/FFI_familybusiness.pdf) [03.03.2008].

Angus, P. M. (2005), *The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice*, The Journal of Wealth Management, Summer, pp. 7-13.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival, *Family Business Review*, 17 (1), pp. 55-59.

Aronoff, C. E. et Ward, J. L. (2001), *Family Business Values: How to assure a legacy of continuity and success*, Family Business Leadership Series 12, Marietta, Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C. E. et Ward, J. L. (2002), *Family Business Ownership: How to be an effective shareholder*, Family Business Leadership Series 15, Marietta, Family Enterprise Publishers.

Barrett, R. (2005), *The Importance of Values Alignment* [WWW], The Values Centre: <http://www.valuescentre.com/docs/ValuesAlignment.pdf> [19.02.2008].

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Basco, R. et Rodríguez, M. J. P. (2009), Studying the Family Enterprise Holistically. Evidence for Integrated Family and Business Systems, *Family Business Review*, 22 (1), pp. 82-95.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Unknown

Code de champ modifié

Björnberg, A. et Nicholson, N. (2008), *Emotional Ownership. The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm*, London, Institute for Family Business.

Brokaw, L. et Murphy, A. (1992), Why family businesses are the best, *Inc.*, 14 (3), pp. 72-78.

Chetty, S. (1996), The case study method for research in small- and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 15 (1), pp. 73-86.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. et Litz, R. (2003), Discussion A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 467-472.

Chrisman, J. J., Sharma, P. et Taggar, S. (2007), Family influences on firms: An introduction, *Journal of Business Research*, 60, pp. 1005-1011.

Ciensi, J. (z.d.), Strongest link in an unbroken chain, *Financial Times*.

Davis, J. (2001), Definitions and Typologies of the Family Business, Note Harvard Business School.

Davis, J. et Tagiuri, R. (1989), The influence of life stage on father-son work relationships in family companies, *Family Business Review*, II (1), pp. 47-74.

Denison, D., Lief, C. et Ward, J. L. (2004), Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*, 17 (1), pp. 61-70.

Distelberg, B. et Sorenson, R. L. (2009), Updating Systems Concepts in Family Businesses. A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability, *Family Business Review*, 22 (1), pp. 65-81.

Donckels, R. et Aerts, R. (1993), *Zijn familiebedrijven werkelijk anders?*, in Donckels, R. (Red.), *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*, pp. 147-163, Brussel, Koning Boudewijnstichting, Roularta Books, KMO-Studiecentrum van de K.U. Brussel.

User 24/5/09 18:05  
Mis en forme: Néerlandais (officiel)

Dyer, W. G. Jr. (2006), Examining the "Family Effect" on Firm Performance, *Family Business Review*, XIX (4), pp. 253-273.

User 24/5/09 18:05  
Mis en forme: Anglais (G.B.)

Dyer, W. G. et Whetten, D. A. (2006), Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30 (6), pp. 785-802.

Eddleston, K. A. et Kellermanns, F. W. (2007), Destructive and productive family relationships: A steward theory perspective, *Journal of Business Venturing*, 22, pp. 545-565.

Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

Faith, N. (2006), *The Bronfmans: The Rise and Fall of the House of Seagrams*, New York, Thomas Dunne Books.

Family Firm Institute (2009), The Challenges and Opportunities of Family Businesses During Economic Crisis, 1 (1), pp. 1-4.

Family relationships: in good hands? (2008), *FB*, Nov/Dec, pp. 53-58.

Flemons, D. G. et Cole, P. M. (1992), Connecting and Separating Family and Business: A Relational Approach to Consultation, *Family Business Review*, V (3), pp. 257-269.

Forden, S. G. (2001), *The House of Gucci. A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed*, New York, HarperCollins Publishers.

Gallo, M. A. (2004), The Family Business and Its Social Responsibilities, *Family Business Review*, 17 (2), pp. 135-149.

García-Álvarez, E. et López-Sintas, J. (2001), A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity, *Family Business Review*, 14 (3), pp. 209-230.

Gobin, B. (2006), *Le Secret des Mulliez. Révélations sur le premier empire familial français*, Rennes, Éditions La Borne Seize.

Habbershon, T. G., Williams, M. et MacMillan, I. C. (2003), A unified systems perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.

Hauser, B. (2002), Family Governance: Who, What, and How, *The Journal of Wealth Management*, Fall, pp. 10-16.

Heller, M. (2008), *The Gridlock Economy. How Too Much Ownership Wrecks Markets, Stops Innovation, and Costs Lives*, New York, Basic Books.

Hollander, B. S. et Elman, N. S. (1988), Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry, *Family Business Review*, I (2), pp. 145-164.

Institute for Family Business (2007), *Family businesses. Perspectives on Responsible Ownership*, London, FBN international.

Ikävalko, M., Pihkala, T. et Jussila, I. (2008), A Family Dimension in SME Owner-Manager's ownership profiles-a psychological perspective, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 2 (1).

Kaye, K. (1996), When the family business is a sickness, *Family Business Review*, 9 (4), pp. 347-368.

Kepner, E. (1983), The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 57-70.

Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S. et Florent-Treacy, E. (2007), *Family Business on the Couch. A psychological perspective*, Chichester, John Wiley & Sons.

Koiranen, M. (2002), Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish family firms, *Family Business Review*, 15 (3), pp. 175-187.

LaChapelle, K. et Barnes, L.B. (1998), The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, XI (1), pp. 1-17.

Lambrecht, J. et Baetens, K. (2005), Teammanagement van het familiebedrijf, Tielt, LannooCampus.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Néerlandais (officiel)

Lambrecht, J. et Broekaert, W. (2008), Het roer omgooien. Strategische verandering van het familiebedrijf, Roeselare, Roularta Books.

Lambrecht, J. et Lievens, J. (2008), Pruning the Family Tree: An Explored Path to Family Business Continuity and Family Harmony, Family Business Review, XXI (4), pp. 295-313.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Lambrecht, J. et Uhlaner, L. (2005), Responsible ownership of the family business: state-of-the-art, Paper voorgesteld op het FBN-Ifera World Academic Research Forum, EHSAL, Brussel.

Lambrecht, J., Lievens, J. et Beens, E. (2007), De familieboom snoeien. Naar eenvoudige structuren voor eigendom, bestuur en management van het familiebedrijf, Tielt, LannooCampus.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Néerlandais (officiel)

Lambrecht, J. et Ting To, W. (2008), Waardecreatie door familiebedrijven in Vlaanderen, Brussel, ING, Instituut voor het Familiebedrijf, Studiecentrum voor Ondernemerschap.

Lambrecht, J. (2009), Responsible ownership de l'entreprise familiale, Paper voorgesteld op FBNet Belgium, Brussel.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Lansberg, I. (1999), Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Laszlo, E. (1996), The Systems View of the World. A Holistic Vision for Our Time, Cresskill, Hampton Press.

Leenders, M. et Waarts, E. (2003), Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation, European Management Journal, 21 (6), pp. 686-697.

Levinson, D. (1978), *The seasons of a man's life*, New York, Ballentine Books.

Levinson, D. (1996), *The seasons of a woman's life*, New York, Ballentine Books.

Lievens, J. (2009), *Familiale governance, een verkenning*, Tijdschrift Estate Planning, 1, pp. 9-48.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Néerlandais (officiel)

Lievens, J. et Lambrecht, J. (2008), *Avec votre entreprise familiale en Champions league*, Zellik, Roularta Books.

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

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Masters, B. (28 augustus 2008), *When age is no barrier to profit*, Financial Times.

McCullom, M. E. (1988), *Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture*, Family Business Review, I (4), pp. 399-417.

Molly, V. (2009), *The heterogeneity of the family business: Goal orientation, intergenerational differences and succession*, Ontwerp-proefschrift, Universiteit Antwerpen, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen.

Mondavi, R. (1998), *Harvests of Joy. How the Good Life Became Great Business*, New York, A Harvest Book.

Mühlebach, C. (2005), *Familyness as a Competitive Advantage*, Bern, Stuttgart, Wien, Haupt Verlag.

Mustakallio, M., Autio, E. et Zahra, S. A. (2002), *Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making*, Family Business Review, XV (3), pp. 205-222.

Pailot, P. (s.d.), De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise, in Verstraete, T. (red.), Histoire d'Entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat, pp. 275-286.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Paul, J. J., Winter, M., Miller, N. J. et Fitzgerald, M. A. (2003), Cross-Institutional Norms for Timing and Sequencing and the Use of Adjustment Strategies in Families Affiliated with Family-Owned Businesses, *Marriage & Family Review*, 35 (1/2), pp. 167-191.

Pearson, A. W., Carr, J. C. et Shaw, J. C. (2008), Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp. 949-969.

Pieper, T. M. et Klein, S. B. (2007), The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms, *Family Business Review*, XX (4), pp. 301-319.

Schein, E. H. (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12 (1), pp. 13-28.

Schultze, W. S., Lubatkin, M. et Dino, R. (2003), Dispersion of ownership and agency in family firms, *Academy of Management Journal*, 46, pp. 179-194.

Schultze, W. S., Lubatkin, M., Dino, R. et Buchholtz, A.K. (2001), Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, 12 (2), pp. 99-116.

Sharma, P. (2004), An Overview of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17 (1), pp. 1-36.

Sharma, P. (2008), Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp. 971-977.

Siler, J. F. (2007), *The House of Mondavi. The Rise and Fall of an American Wine Dynasty*, New York, Gotham Books.

Sirmon, D. G. et Hitt, M. A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 339-358.

Smit, B. (2006), *Kwaad bloed. Over de rivaliteit tussen twee broers en hun multinationals Adidas en Puma*, Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Néerlandais (officiel)

Sorenson, R. L. (1999), *Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses*, *Family Business Review*, XII (4), pp. 325-339.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S. et Winter, M. (1999), *A Research Model of Sustainable Family Businesses*, *Family Business Review*, XII (3), pp. 197-208.

Stavrou, E., Kassinis, G. et Filotheou, A. (2007), *Downsizing and stakeholder orientation among the fortune 500: does family ownership matter?*, *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 149-162.

Steen, A. et Welch, L. S. (2006), *Dancing With Giants: Acquisition and Survival of the Family Firm*, *Family Business Review*, XIX (4), pp. 289-300.

Suárez, K. C. et Santana-Martin, D. J. (2004), *Governance in Spanish family business*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (1/2), pp. 141-163.

Tifft, S. E. et Jones, A. S. (1991), *The Patriarch. The rise and fall of the Bingham dynasty*, New York, Summit Books.

Uhlener, L. M., Thomassen, A. J. et Flören, R. H. (2005), *Ownership Composition, Relational Governance and the Family Business*, Paper presented at the FBN-IFERA World Academic Research Forum, EHSAL Brussels.

Van der Borgh, A. (16 september 2006), *Ruitenkoning viert feest. Brits modehuis Burberry bestaat 150 jaar*, *Bestedingen*, nr. 66, pp. 16-18.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Néerlandais (officiel)

Vanderbilt II, A. T. (1989), *Fortune's Children. The Fall of the House of Vanderbilt*, Perennial, HarperCollins Publishers.

User 24/5/09 18:05

Mis en forme: Anglais (G.B.)

Ward, J. L. (2005), *Unconventional wisdom, counterintuitive insights for family Business success*, West Sussex, John Wiley & Sons.

Whiteside, M. F. et Brown, F. H. (1991), Drawbacks of A Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?, *Family Business Review*, IV (4), pp. 383-395.

Yin, R. K. (1989), *Case Study Research: design and methods*, London, Sage.

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

Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven die zowel familiale als bedrijfsdoelstellingen nastreven het grootste bedrijfs- en familiesucces kennen. Die bevinding maakt duidelijk dat het familiebedrijf idealiter als een geheel of als een systeem wordt benaderd. Er zijn evenwel nog altijd adviseurs en onderzoekers die uitsluitend oog hebben voor het bedrijfsbelang of voor elk subsysteem afzonderlijk. In deze studie, uitgevoerd in opdracht van l'Institut de l'Entreprise Familiale, leggen prof. dr. Johan Lambrecht en dr. Fabrice Pirnay uit wat een familiebedrijf als systeem met zijn subsystemen "individuen, familie en bedrijf" precies betekent. Zij gaan tevens op zoek naar de smeermiddelen, die ervoor zorgen dat het familiebedrijf als een geolied raderwerk functioneert. Het onderzoek is gebaseerd op meerdere praktijkgevallen van familiebedrijven.

Johan Lambrecht est docteur en Sciences Economiques. Il est directeur du Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat à EHSAL-K.U. Brussel et professeur à HOGESCHOOL-UNIVERSITEIT BRUSSEL. Il a plus de 200 publications sur l'entrepreneuriat, les entreprises familiales et les PME.

Fabrice Pirnay est docteur en Sciences de Gestion. Il est directeur du Centre de Recherche PME de HEC-Ulg. Il est l'auteur de nombreux rapports de recherche sur des problématiques relevant de l'entrepreneuriat.

